



ΕΞΑΓΟΡΕΣ VS ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΟΛΥΜΠΟΣ» ΑΠΟ ΤΗΝ
ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΤΥΡΑΣ»**

Μαρία Σ. Χαρίση

2006



ΕΞΑΓΟΡΕΣ VS ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΟΛΥΜΠΟΣ» ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΤΥΡΑΣ»

Εντοπισμός παραγόντων που οδήγησαν το 2000 την γαλακτοκομική εταιρεία «ΤΥΡΑΣ» να εξαγοράσει την «Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λαρίσης – Τυρνάβου». Εκτίμηση των αλλαγών που προέκυψαν στην αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα και οι στρατηγικές ομάδες που δημιουργήθηκαν

Μαρία Σ. Χαρίση

Πτυχίο Γεωλογίας Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου
Αθηνών

Υποβληθείσα για το **Μεταπτυχιακό Δίπλωμα**

στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Στέφανο και Φραντζέσκα

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΞΑΓΟΡΕΣ VS ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ «ΌΛΥΜΠΟΣ»

ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΤΥΡΑΣ»

Μαρία Σ. Χαρίση

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, επιχειρησιακή στρατηγική, στρατηγικές ανάπτυξης, στρατηγικές σταθερότητας, στρατηγικές περισυλλογής, εξαγορά, στρατηγική συμμαχία, στρατηγικές ομάδες

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο σημαντικά μέρη. Το πρώτο μέρος, από το πρώτο έως το τρίτο κεφάλαιο ασχολείται με την μελέτη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Δίνεται έμφαση στους τρόπους με τους οποίους μια εταιρεία μπορεί να διαμορφώσει την επιχειρησιακή της στρατηγική και κυρίως στις εξαγορές και στις στρατηγικές συμμαχίες. Αναλύονται εκτενέστερα οι λόγοι που μπορούν να οδηγήσουν μια εταιρεία στις επιλογές αυτές και αναφέρονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία ή την αποτυχία τους. Το δεύτερο μέρος, το τέταρτο κεφάλαιο, ασχολείται με την παρουσίαση και μελέτη της εξαγοράς της γαλακτοκομικής εταιρείας «Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λαρίσης-Τυρνάβου» από την εταιρεία «ΤΥΡΑΣ Α.Ε.». Γίνεται μια προσπάθεια αναζήτησης των λόγων που οδήγησαν στην πραγματοποίηση αυτής της εξαγοράς και των αλλαγών που επέφερε στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας

και συγκεκριμένα στις νέες στρατηγικές ομάδες που δημιούργησε. Κυρίως μελετάται, με πρίσμα τα όσα έχουν αναλυθεί στο πρώτο μέρος της εργασίας, αν η εξαγορά αυτή ήταν η πλέον κατάλληλη κίνηση για την εταιρεία, ιδιαίτερα σε σύγκριση με μια στρατηγική συμμαχία που θα ήταν δυνατό να εφαρμοστεί.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	II

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Στρατηγικό management.....	2
1.3. Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	4
1.4. Στρατηγικές	6
1.4.1. Επιχειρησιακή στρατηγική	7
1.4.1.1. Στρατηγικές Κατευθύνσεις	9
1.4.1.1.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies)	9
1.4.1.1.2. Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies).....	14
1.4.1.1.3. Στρατηγικές Περισυλλογής (Retrechment Strategies)	16
1.4.1.2. Ανάλυση Χαρτοφυλακίου	18
1.4.1.3. Γονική Στρατηγική (Corporate Parenting)	20
1.4.2. Επιχειρηματική Στρατηγική	21
1.4.3. Λειτουργική Στρατηγική	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΞΑΓΟΡΕΣ

2.1. Εισαγωγή.....	31
2.2. Κατηγορίες εξαγορών και ανάλυση περιβάλλοντος των εξαγορών.....	31

2.3.	Κίνητρα για την πραγματοποίηση εξαγορών	37
2.4.	Λόγοι αποτυχίας εξαγορών	41
2.5.	Τρόποι εξασφάλισης επιτυχίας εξαγορών.....	47
2.6.	Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας εξαγορών	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

3.1.	Εισαγωγή.....	55
3.2.	Κατηγορίες στρατηγικών συμμαχιών και ανάλυση περιβάλλοντος.....	55
3.3.	Κίνητρα σύναψης στρατηγικών συμμαχιών.....	58
3.4.	Στάδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών.....	60
3.5.	Λόγοι διάλυσης στρατηγικών συμμαχιών.....	61
3.6.	Λόγοι επιτυχίας στρατηγικών συμμαχιών.....	63
3.7.	Σύγκριση Εξαγορών και Συμμαχιών	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΛΑΡΙΣΗΣ – ΤΥΡΝΑΒΟΥ ΟΛΥΜΠΟΣ» ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΤΥΡΑΣ Α.Ε.»

4.1.	Κλάδος Γαλακτοκομικών Προϊόντων.....	75
4.2.	Ιστορική Ανασκόπηση των δύο Εταιρειών	84
4.3.	Ιστορικό Εξαγοράς Τυράς – Όλυμπος.....	89
4.4.	Λόγοι Πραγματοποίησης Εξαγοράς	92
4.5.	Αλλαγές του Κλάδου μετά την Εξαγορά	93
4.6.	Αξιολόγηση Επιλογής Εξαγοράς έναντι Στρατηγικής Συμμαχίας	104
4.7.	Συμπεράσματα.....	106

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί
σελιδοδείκτης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου που με τόσο κόπο και προσπάθεια με στήριξαν τόσα χρόνια για να μπορέσω να φέρω εις πέρας τις σπουδές μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Νικόλαο Γεωργόπουλο αλλά και τον κ. Χρήστο Βαμπούλα που με την πολύτιμη βοήθειά τους ολοκληρώθηκε η παρούσα εργασία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΙΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Management	2
Διάγραμμα 1.2: Τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού.....	23
Διάγραμμα 2.1: Επίπεδα περιβάλλοντος εξαγορών.....	34
Διάγραμμα 4.1: Σημαντικότητα Παραγόντων Διαμόρφωσης του Ανταγωνισμού.....	81
Πηγή: IOBE – Μονάδα Βιομηχανικής Οργάνωσης	81
Διάγραμμα 4.2: Κύκλος εργασιών της εταιρείας «ΟΛΥΜΠΙΟΣ» μετά την εξαγορά της από την εταιρεία «ΤΥΡΑΣ».....	88
Διάγραμμα 4.3: Απεικόνιση Στρατηγικών Ομάδων στον Υποκλάδο των Γαλακτοκομικών Προϊόντων – Μετακίνηση εταιρειών ΤΥΡΑΣ – ΟΛΥΜΠΙΟΣ από το 1999 έως 2004.....	101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANAGEMENT

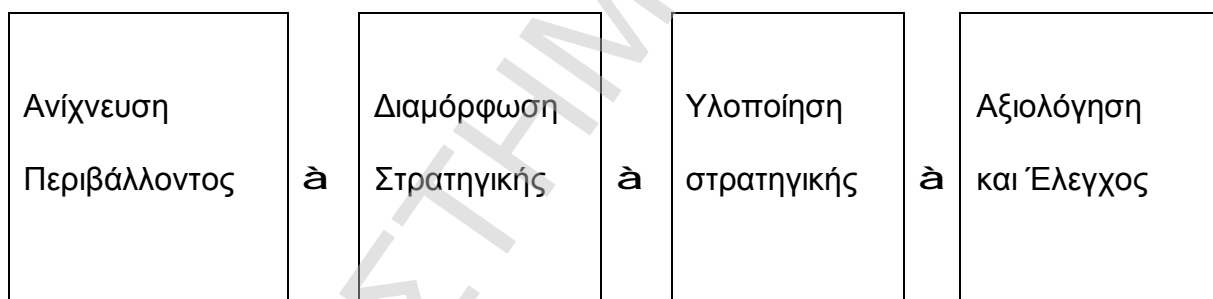
1.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του στρατηγικού management. Μελετώντας το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων τα τελευταία 30 χρόνια, μπορούμε με βεβαιότητα να μιλήσουμε για καταγιστικές αλλαγές. Οι ανακατατάξεις των επιχειρηματικών και γενικότερα των οικονομικών συνθηκών, η κατάργηση των συνόρων μεταξύ των αγορών, καθώς και η ραγδαία και συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας ωθούν τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό. Ως συνέπεια των μεγάλων αυτών αλλαγών τα διλήμματα που απασχολούν τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι πολλά και βασανιστικά. Αυτά είναι που προδιαγράφουν όχι μόνο τη στρατηγική της επιχείρησης, αλλά και το συνολικό σύστημα μέσω του οποίου η επιχείρηση τοποθετείται στο περιβάλλον της και δημιουργεί αξία για τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων (μετόχων, εργαζομένους, πελάτες και άλλους). Ο στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει στα στελέχη της επιχείρησης να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές και να παρέχουν οδηγίες και έλεγχο για τη σωστή λειτουργία του οργανισμού. Επιπρόσθετα, βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν της αποστολή και τους σκοπούς του οργανισμού. Τέλος, βοηθά στη συστηματοποίηση των πιο σημαντικών αποφάσεων των επιχειρήσεων ώστε οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν το στρατηγικό σχεδιασμό να είναι πιο αποτελεσματικές από αυτές που δεν τον χρησιμοποιούν.

1.2. Στρατηγικό management

Το στρατηγικό management αποτελεί το σύνολο των αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη δράση μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Thomas L. Wheelen και J. David Hunger (2004) το Στρατηγικό Management αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία:

- Ανίχνευση περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση στρατηγικής και
- Αξιολόγηση και έλεγχος



Διάγραμμα 1.1: Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Management

Πηγή: David Hunger & Thomas Wheelen, (2001)

Ανίχνευση περιβάλλοντος είναι η παρατήρηση, η συλλογή και η αξιολόγηση των πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές εκτός της επιχείρησης που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της διοίκησης και διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Αυτές οι μεταβλητές

μπορεί να είναι γενικές δυνάμεις και τάσεις μέσα στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον ή συγκεκριμένοι παράγοντες που λειτουργούν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης, που συχνά αναφέρεται ως κλάδος.

Διαμόρφωση στρατηγικής η αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρησιακών δυνάμεων και αδυναμιών με σκοπό την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων. Αυτές είναι που ευθύνονται για τις αλλαγές στον οργανισμό, οι οποίες είναι απαραίτητες για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του.

Υλοποίηση στρατηγικής η οποία απαιτεί τεράστιες ικανότητες μάνατζμεντ - διανοητικές, αναλυτικές, δημιουργικές και συναισθηματικές για να μεταφραστούν οι ιδέες μιας στρατηγικής σε πράξεις που να μπορούν να εκτελεστούν επιτυχημένα και να οδηγήσουν σε απτά αποτελέσματα. Ένα βασικό σημείο στην εκτέλεση μιας στρατηγικής είναι η ανεύρεση των κατάλληλων στελεχών και η κατάστροση των κατάλληλων προϋπολογισμών.

Αξιολόγηση και έλεγχος είναι οι επιχειρησιακές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα για να μπορέσει να συγκριθεί η πραγματική επίδοση με την επιθυμητή. Η αξιολόγηση και ο έλεγχος καθορίζουν τις αδυναμίες σε προηγούμενα στρατηγικά σχέδια και διεγείρουν ολόκληρη τη διαδικασία ώστε να ξεκινήσει από την αρχή. Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική αξιολόγηση είναι οι πληροφορίες να είναι ξεκάθαρες,

γρήγορες και αμερόληπτες. Τότε μόνο είναι εφικτή η σύγκριση αυτού που πραγματικά έγινε με αυτό που αρχικά είχε σχεδιαστεί στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής. Μετά τα αποτελέσματα της επίδοσης, είναι πιθανό να χρειαστεί να αναπροσαρμοστεί η διαμόρφωση της στρατηγικής, η υλοποίηση ή και τα δύο.

1.3. Διαμόρφωση Στρατηγικής

Διαμόρφωση Στρατηγικής είναι η ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την αποτελεσματική διαχείριση των ευκαιριών και απειλών, υπό τη μελέτη των επιχειρησιακών δυνάμεων και αδυναμιών. Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι εκ φύσεως περίπλοκες καθώς λαμβάνοντας ως δεδομένα τα στοιχεία που προκύπτουν από την πρόβλεψη του μέλλοντος για το οποίο δεν είναι δυνατό να είμαστε σίγουροι.

Οι στρατηγικές αποφάσεις οφείλουν να βοηθήσουν τον οργανισμό να ανταπεξέλθει στις αλλαγές που προκύπτουν ή και να αλλάξει τις σχέσεις του αλλά και όλο το εξωτερικό περιβάλλον του, για παράδειγμα με τους προμηθευτές, τους διανομείς ή τους πελάτες. Αυτές είναι τελικά που ευθύνονται για τις αλλαγές στον οργανισμό, οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν δύσκολες λόγω των πόρων και της νοοτροπίας του αλλά απαραίτητες για την καλύτερη και αποδοτικότερη λειτουργία του.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής συμπεριλαμβάνει τον καθορισμό της επιχειρησιακής αποστολής, των σκοπών που μπορούν να επιτευχθούν και τη δημιουργία στρατηγικών και τη σύνθεση πολιτικών.

Αποστολή ενός οργανισμού είναι ο βασικός λόγος ύπαρξής του. Δηλώνει τι προσφέρει η επιχείρηση στην κοινωνία. Η αποστολή αποκαλύπτει ποια είναι η επιχείρηση και τι ακριβώς κάνει.

Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα σχεδιασμένων πράξεων. Δηλώνουν τι πρόκειται να επιτευχθεί και μέχρι πότε, και πρέπει όσο το δυνατό να είναι ποσοτικοποιημένοι. Σε αντίθεση με το σκοπό, ο στόχος είναι μια ανοιχτή δήλωση για το τι επιθυμείται να επιτευχθεί χωρίς ποσοτικοποιήσεις και χρονικά πλαίσια.

Στρατηγικές μιας επιχείρησης είναι οι κινήσεις που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της επιλογής και διαχείρισης ενός μίγματος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων οι οποίες μπορεί να βρίσκονται σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ή αγορές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι κάτι που η επιχείρηση έχει καταφέρει να κάνει ή έχει τη δυνατότητα να κάνει ιδιαίτερα καλά σε σχέση με τις δυνατότητες των υπάρχουσών ή πιθανών ανταγωνιστών της. Για να αξιολογηθούν οι πόροι κλειδιά της επιχείρησης και να διαπιστωθεί αν αυτά μπορούν να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να εξετασθεί η αξία τους, η σπανιότητά τους, η ευκολία να αντιγραφούν και ο βαθμός που η εταιρεία εκμεταλλεύεται αυτόν τον πόρο. Η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται κυρίως στην εξέταση του εξωτερικού περιβάλλοντος και στον προσδιορισμό εσωτερικών στρατηγικών παραγόντων. Δηλαδή αυτές οι δυνάμεις και αδυναμίες που πιθανό να

υπάρξουν αν η εταιρεία μπορέσει να πάρει κάποιο πλεονέκτημα από τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος αποφεύγοντας τις απειλές.

1.4. Στρατηγικές

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι το περιεκτικό σχέδιο που δηλώνει πως η επιχείρηση θα επιτύχει την αποστολή της και τους σκοπούς της θα μεγιστοποιήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα ελαχιστοποιήσει το ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Hitt M.A., Ireland and R.E. Hoskinson, 2001).

Μια επιχείρηση συνήθως μελετά τρεις τύπους στρατηγικών:

1. Επιχειρησιακή Στρατηγική (Corporate strategy)

Περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης σε σχέση με τη γενική της στάση απέναντι στην ανάπτυξη και στη διαχείριση των επιχειρηματικών γραμμών και προϊόντων. Η επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί τη βάση με την οποία λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις με σκοπό να ικανοποιούν τους στόχους και τις προσδοκίες των μετόχων. Η επιχειρησιακή Στρατηγική αποτελείται από τη στρατηγική κατεύθυνσης (directional strategy), την ανάλυση χαρτοφυλακίου (portfolio analysis), και τη γονική στρατηγική (parenting). Η επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνσης διακρίνεται σε στρατηγική ανάπτυξης, στρατηγική σταθερότητας και στρατηγική περισυλλογής.

2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business strategy)

Δίνει έμφαση στην καλύτερευση της ανταγωνιστικής θέσης των επιχειρηματικών μονάδων, των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή τμήμα της αγοράς που εξυπηρετείται από αυτές τις επιχειρηματικές μονάδες. Η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy) και στη συνεργατική στρατηγική (cooperative strategy).

3. **Λειτουργική Στρατηγική (Functional strategy)**

Είναι η προσέγγιση που λαμβάνεται από τον λειτουργικό τομέα για να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί και οι επιχειρηματικοί σκοποί και οι στρατηγικές που θέτει η επιχείρηση μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων που χρησιμοποιεί.

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και τους τρεις τύπους στρατηγικών ταυτόχρονα. Για την αποδοτικότερη λειτουργία της επιχείρησης οι στρατηγικές είναι αναγκαίο να αλληλοσυμπληρώνονται και να υποστηρίζουν η μια την άλλη. Οι λειτουργικές στρατηγικές υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές και οι τελευταίες τις επιχειρησιακές στρατηγικές.

1.4.1. Επιχειρησιακή στρατηγική

Η επιχειρησιακή στρατηγική ασχολείται με τρία βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός ως σύνολο:

1. τον προσανατολισμό της επιχείρησης ως προς την ανάπτυξη, τη σταθερότητα και την περισυλλογή (στρατηγική κατεύθυνσης, directional strategy).

2. τους κλάδους ή τις αγορές στις οποίες η επιχείρηση ανταγωνίζεται με προϊόντα της και τις επιχειρηματικές μονάδες (στρατηγική χαρτοφυλακίου portfolio strategy)

3. τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση συντονίζει τις ενέργειες και μεταφέρει πόρους και καλλιεργεί τις ικανότητες ανάμεσα στις γραμμές προϊόντων και στις επιχειρηματικές μονάδες (γονική στρατηγική parenting strategy)

Η επιχειρησιακή στρατηγική καθορίζει την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Ένας οργανισμός είναι πιθανό να έχει πάνω από μία ανταγωνιστική ή συνεργατική στρατηγική ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, όσες είναι οι γραμμές προϊόντων ή οι επιχειρηματικές μονάδες. Παρόλα αυτά είναι απαραίτητο οι διαφορετικές επιχειρηματικές στρατηγικές να συντονιστούν ώστε ο οργανισμός να επιτύχει ως σύνολο. Σκοπός της επιχειρησιακής στρατηγικής είναι να δημιουργήσει συνεργίες μεταξύ των πολλαπλών γραμμών – προϊόντων και των επιχειρηματικών μονάδων ώστε το σύνολο του οργανισμού να είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μεμονωμένων επιχειρηματικών μονάδων.

1.4.1.1. Στρατηγικές Κατευθύνσεις

Κάθε οργανισμός πρέπει να αποφασίσει τον προσανατολισμό του όσον αφορά την ανάπτυξη του (growth). Η στρατηγική κατεύθυνση (directional strategy) ενός οργανισμού αποτελείται από τρεις γενικούς προσανατολισμούς όσον αφορά την ανάπτυξη:

- στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), που χαρακτηρίζεται από την επέκταση των ασχολιών της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε στρατηγική συγκέντρωσης κατά την οποία λαμβάνει χώρα κάθετη ανάπτυξη ή οριζόντια ανάπτυξη. Επίσης μια άλλη στρατηγική ανάπτυξη είναι η διαποίκιση, η οποία μπορεί να είναι συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη.
- Στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies), κατά την οποία δεν λαμβάνει χώρα καμία αλλαγή στις παρούσες ασχολίες της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε στρατηγικές παύσης και συνέχισης με προσοχή, καθώς και καμίας αλλαγής ή κέρδους.
- Στρατηγικές περισυλλογής (retrenchment strategies), δηλαδή μείωση του επιπέδου των ασχολιών της επιχείρησης. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει στρατηγική αναστροφής, ξεπουλήματος (divestment) ή χρεοκοπίας.

1.4.1.1.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης (Growth Strategies)

Όπως είναι αναμενόμενο κάθε οργανισμός επιδιώκει να ακολουθήσει στρατηγικές που επιτυγχάνουν την ανάπτυξη στις πωλήσεις, στα στοιχεία, στα κέρδη ή σε συνδυασμό αυτών. Όπως αναφέρει στην έρευνά του ο κ.

Παπαδάκης (2002) οι κυριότερες επιχειρησιακές στρατηγικές ανάπτυξης είναι: της συγκέντρωσης σε μια γραμμή προϊόντων ή σε ένα κλάδο και της διαποίκισης σε άλλα προϊόντα ή σε κλάδους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε εξωτερικά, μέσω συγχωνεύσεων, αποκτήσεων και συμμαχιών, είτε εσωτερικά, επενδύοντας στους πόρους και τις μοναδικές ικανότητες που διαθέτει.

Συγχωνεύσεις – εξαγορές (mergers – acquisitions)

Ένας τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός μπορεί να υλοποιήσει τις στρατηγικές ανάπτυξης είναι να «αγοράσει» ότι χρειάζεται για να επεκτείνει τις λειτουργίες του. Αυτές οι αγορές ονομάζονται συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές δεν είναι συνώνυμες λέξεις. Και οι δύο περιγράφουν διαδικασίες κατά τις οποίες ο οργανισμός συνδυάζει τις λειτουργίες του με αυτές ενός άλλου οργανισμού αλλά η κάθε μια περίπτωση έχει διαφορετική προσέγγιση. Η **συγχώνευση**, είναι μια νόμιμη συναλλαγή κατά την οποία δύο ή περισσότεροι οργανισμοί συνδυάζουν τις λειτουργίες τους μέσω της ανταλλαγής μετοχών, αλλά μόνο ένας οργανισμός τελικά θα παραμείνει. Κατά την συγχώνευση μία ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει η εκκαθάρισή τους. Οι συγχωνεύσεις συχνά παρουσιάζονται μεταξύ οργανισμών που έχουν σχετικό μέγεθος. Λαμβάνει χώρα με ταυτόχρονη μεταβίβαση του συνόλου της περιουσίας της συγχωνευμένης εταιρείας έναντι ανταλλάγματος σε άλλη, η οποία είτε προϋπάρχει, είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό. Μια συγχώνευση γίνεται αποδεκτή συνήθως από όλους τους συμβαλλόμενους. Η **εξαγορά** είναι η απόκτηση ενός οργανισμού από

κάποιον άλλο. Κατά τη συναλλαγή αυτή, μία επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο των μετοχών ή των εταιρικών μεριδίων μιας άλλης επιχείρησης έναντι κάποιου χρηματικού ποσού. Οι εξαγορές συνήθως γίνονται ανάμεσα σε οργανισμούς ανόμοιου μεγέθους και μπορούν να είναι φιλικές ή εχθρικές. Φιλικές εξαγορές είναι αυτές κατά τις οποίες ο συνδυασμός είναι επιθυμητός από όλους τους συμβαλλόμενους. Ενώ στις εχθρικές εξαγορές (takeovers), ο οργανισμός που αποκτάται δεν το επιθυμεί.

Στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances)

Δύο ή περισσότεροι οργανισμοί μοιράζονται πόρους ή μοναδικές ικανότητες του καθενός για να επιτύχουν τον επιχειρηματικό τους σκοπό. Οι στρατηγικές συμμαχίες επιδιώκονται για να ενθαρρύνουν καινοτομίες προϊόντων, για να επεκτείνουν τις προσφερόμενες γραμμές προϊόντων ή για να εξασφαλίσουν σχέσεις με τους προμηθευτές, τους διανομείς ή τους ανταγωνιστές (Dussauge P. Garette B. Mitchell W. 2000).

Εσωτερική ανάπτυξη (internal development)

Η εσωτερική ανάπτυξη αφορά τη δυνατότητα που έχει μια επιχείρηση να αναπτυχθεί με ίδια μέσα δηλαδή με βάση τους πόρους και τις μοναδικές ικανότητες που διαθέτει (Johnson G. Scholes K. 2002)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ (CONCENTRATION STRATEGIES)

Κάθετη συγκέντρωση προς τα εμπρός ή προς τα πίσω (vertical integration backward and forward).

Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική ο οργανισμός αποκτάει έλεγχο στις εισροές (backward) και στις εκροές (forward) ή και στα δύο. Στην προς τα πίσω κάθετη συγκέντρωση ή καθετοποίηση προς τα πίσω, ο οργανισμός αποκτά τον έλεγχο των εισροών ή των πόρων με το να γίνεται ο ίδιος προμηθευτής του εαυτού του. Στην προς τα εμπρός κάθετη συγκέντρωση ή καθετοποίηση προς τα εμπρός, ο οργανισμός αποκτά έλεγχο των εκροών (προϊόντα ή υπηρεσίες) με το να γίνεται ο ίδιος διανομέας των προϊόντων του.

Ο οργανισμός που επιλέγει αυτή τη στρατηγική συνήθως έχει καλύτερο έλεγχο του κόστους, πιο αποδοτική χρήση των εισροών, καλύτερη προστασία της ιδιοκτησίας της τεχνολογίας και έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει φραγμούς εισόδου για την απομάκρυνση των ανταγωνιστών. Από την άλλη πλευρά, πιθανότατα, θα κληθεί να αντιμετωπίσει χαμηλή επίδοση, υψηλότερο κόστος και μεγαλύτερο κίνδυνο χρεοκοπίας.

Οριζόντια συγκέντρωση (horizontal integration)

Ο οργανισμός επεκτείνει τις λειτουργίες του συνδυάζοντας τις ικανότητές του με άλλους οργανισμούς στον ίδιο κλάδο. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός επεκτείνει το μερίδιο της αγοράς του και ενδυναμώνει τη θέση του μέσα στη συγκεκριμένη αγορά. Αυτό που οφείλει να προσέξει η επιχείρηση που επιλέγει να ακολουθήσει αυτόν τον τύπο στρατηγικής ανάπτυξης είναι (α) να έχει θέσει τους σκοπούς ανάπτυξης της, τους οποίους να κυνηγά να πραγματοποιήσει, (β) να δημιουργήσει ένα σταθερό

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και (γ) να ικανοποιεί νόμιμες και ρυθμιστικές κατευθύνσεις.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΟΙΚΙΣΗΣ (DIVERSIFICATION STRATEGIES)

Όταν μια επιχείρηση επιλέγει να δημιουργήσει διαφορετικά προϊόντα και να απευθυνθεί σε διαφορετικές αγορές ακολουθεί τη λεγόμενη στρατηγική διαποίκισης. Ο οργανισμός σε αυτή την περίπτωση μεταφέρεται σε διαφορετικούς κλάδους είτε εφαρμόζοντας **συσχετισμένη διαποίκιση** ή **ασυσχέτιστη διαποίκιση**. Η συσχετισμένη διαποίκιση (related-concentric diversification) είναι η διαποίκιση σε διαφορετικό κλάδο αλλά τέτοιο που να σχετίζεται κατά κάποιο τρόπο με τις παρούσες λειτουργίες του οργανισμού. Η ασυσχέτιστη διαποίκιση (unrelated-conglomerate diversification) είναι η διαποίκιση σε εντελώς διαφορετικό κλάδο από αυτόν που η επιχείρηση έχει τις παρούσες λειτουργίες του.

Πολλές επιχειρήσεις για διάφορους λόγους αναζητούν τρόπους στρατηγικής εναρμόνισης με τους οποίους να μπορούν να μεταφέρουν τους πόρους τους σε νέους κλάδους ή δημιουργούν ένα στρατηγικό πλεονέκτημα. Αντίθετα στην ασυσχέτιστη διαποίκιση δεν υπάρχει στρατηγικά συνταίριασμα για εκμετάλλευση. Αν οι συνθήκες στον κλάδο της επιχείρησης αλλάξουν και οι προοπτικές για ανάπτυξη και κερδοφορία δεν είναι καλές, θεωρείται απαραίτητη η εξέταση του ενδεχομένου να εφαρμοστεί ασυσχέτιστη διαποίκιση. Οι κύριοι λόγοι που οδηγούν μια επιχείρηση σε αυτή τη στρατηγική προσέγγιση συνήθως είναι οι

περιορισμένες προοπτικές ανάπτυξης του κλάδου που δραστηριοποιείται και οι εξειδικευμένοι πόροι και ικανότητες που διαθέτει, ώστε να μην είναι εύκολη η εφαρμογή τους σε άλλους κλάδους εκτός του πυρήνα των εργασιών της.

Στατιστικά, από τη διεθνή βιβλιογραφία, συμπεραίνουμε ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν τη συσχετισμένη διαποίκιση. Μέσω των λειτουργιών της διαποίκισης, οι επιχειρήσεις δημιουργούν σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναπτύσσοντας τις δυνητικές συνέργιες των πόρων και των ικανοτήτων τους. Οι επιθυμητές συνέργιες, όμως, δεν γίνονται εύκολα ή αυτόματα. Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής διαχείρισης των διαφόρων λειτουργιών, για να επιτευχθεί ένα σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο κύριος παράγοντας, από τον οποίο εξαρτάται η επιτυχία της συσχετισμένης αλλά και της ασυσχέιστης διαποίκισης.

1.4.1.1.2. Στρατηγικές Σταθερότητας (Stability Strategies)

Όταν το περιβάλλον που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση είναι προβλέψιμο, ενώ ο οργανισμός θεωρείται επιτυχημένος, η αποδοτικότερη επιχειρησιακή στρατηγική σύμφωνα με τους Thomas I. Wheelen και J. David Hunder (2004) είναι αυτή της σταθεροποίησης. Εφαρμόζοντας αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση συνεχίζει τις τρέχουσες ενέργειες χωρίς καμία σημαντική αλλαγή. Οι στρατηγικές σταθεροποίησης είναι χρήσιμες για βραχυπρόθεσμες περιόδους, αλλά μπορούν να γίνουν επικίνδυνες αν ακολουθηθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Κάποιες από τις πιο γνωστές

στρατηγικές σταθεροποίησης είναι: παύση και συνέχιση με προσοχή, στρατηγική καμιάς αλλαγής και στρατηγική κέρδους.

Στρατηγική της παύσης και συνέχισης με προσοχή (pause and proceed with caution strategy)

Όταν οι συνθήκες του περιβάλλοντος έχουν αλλάξει όπως για παράδειγμα μετά από μια περίοδο γρήγορης ανάπτυξης, η επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώσει τους πόρους της και να συνεχίζει με προσοχή τις δραστηριότητές της μέχρι το περιβάλλον να γίνει πιο φιλικό. Σε αυτή την περίπτωση μία προσωρινή στρατηγική που χρησιμοποιείται είναι η στρατηγική της παύσης και συνέχισης με προσοχή, η οποία είναι μια ευκαιρία για ξεκούραση, ένα διάλλειμα προτού συνεχιστεί η στρατηγική ανάπτυξης ή στρατηγική περισυλλογής.

Στρατηγική καμιάς αλλαγής (no change strategy)

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, όταν διαπιστωθεί ότι η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει καμία ευκαιρία ή απειλή και δεν έχει σημαντικές δυνάμεις ή αδυναμίες, αποφασίζεται να μην λάβουν χώρα σημαντικές αλλαγές στην κατάσταση του οργανισμού. Δηλαδή συνεχίζονται οι παρούσες λειτουργίες και πολιτικές ως έχουν.

Στρατηγική κέρδους (profit strategy)

Στην περίπτωση που η επιχείρηση αντιμετωπίζει μια άσχημη κατάσταση και λαμβάνει την απόφαση να μην γίνει τίποτα νέο, επιλέγει τη στρατηγική

κέρδους. Με αυτό τον τρόπο προσπαθεί, ενώ οι πωλήσεις της μειώνονται, αυτή να υποστηρίξει τα κέρδη της μειώνοντας τις επενδύσεις και τις βραχυπρόθεσμες διακριτικές δαπάνες.

1.4.1.1.3. Στρατηγικές Περισυλλογής (Retrenchment Strategies)

Η στρατηγική περισυλλογής σχεδιάζεται για να διευθύνει τις οργανωσιακές αδυναμίες που οδηγούν σε μείωση των επιδόσεων του οργανισμού. Παρόλο που μπορεί να υπάρχουν κάποιοι περίοδοι που τα κέρδη δεν καλύπτουν τα έξοδα, αυτά δεν αποτελούν σημάδι ότι ο οργανισμός χρειάζεται περισυλλογή. Στην περίπτωση που κριθεί απαραίτητο ο οργανισμός να επιλύσει τα χρηματοοικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει, χρειάζεται μια ενέργεια για την αλλαγή αυτής της κατάστασης. Κάποιες από τις στρατηγικές περισυλλογής είναι η στρατηγική της αναστροφής, η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης, η στρατηγική του ξεπουλήματος ή divestment strategy και χρεοκοπία ή ρευστοποίηση.

Στρατηγική αναστροφής (turnaround strategy) εφαρμόζεται σε καταστάσεις στις οποίες η επιβίωση του οργανισμού διακινδυνεύεται καθώς τα προβλήματα επίδοσης του οργανισμού γίνονται σοβαρά. Με αυτή τη στρατηγική ο οργανισμός προβαίνει σε αυτές τις στρατηγικές αλλαγές που του επιτρέπουν να παραμείνει μια οντότητα παρόλο που αντιμετωπίζει έντονες εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις. Χωρίς αυτή τη στρατηγική ο οργανισμός είναι καταδικασμένος να αποτύχει.

Η στρατηγική της αιχμάλωτης επιχείρησης (captive company strategy),

υλοποιείται στην περίπτωση που η επιχείρηση βρίσκεται σε ασθενή ανταγωνιστική θέση και προσπαθεί να εξασφαλίσει την συνέχιση της ύπαρξής της με ένα μακροπρόθεσμο συμβόλαιο. Είναι η απόφαση της επιχείρησης να εγκαταλείψει την ανεξαρτησία της με αντάλλαγμα της ασφάλεια. Γίνεται ο μοναδικός προμηθευτής ή διανομέας μιας άλλης επιχείρησης με αντάλλαγμα μια μακροχρόνια δέσμευση από την επιχείρηση αυτή.

Στρατηγική ξεπουλήματα ή divestment strategy, εφαρμόζεται όταν η

επιχείρηση έχει ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο και δεν μπορεί να ανακάμψει ή να βρει έναν πελάτη ώστε να μετατραπεί σε αιχμάλωτη επιχείρηση. Ουσιαστικά η στρατηγική αυτή είναι η πώληση της επιχείρησης. Μια άλλη εφαρμογή της στρατηγικής αυτής ακολουθείται στην περίπτωση που ο οργανισμός έχει πολλαπλές γραμμές εργασιών, και οδηγείται στην πώληση μιας επιχειρηματικής μονάδας.

Στρατηγική χρεοκοπίας ή ρευστοποίησης (bankruptcy or liquidation strategy), εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που βρίσκονται στη χειρότερη

δυνατή θέση με ασθενή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο. Όσον αφορά τη στρατηγική χρεοκοπίας ακολουθείται όταν η διοίκηση έχει έναν περιορισμένο αριθμό εναλλακτικών λύσεων που όλες είναι δυσάρεστες. Υλοποιείται με την εγκατάλειψη της διοίκησης της επιχείρησης στα δικαστήρια, ενώ συγχρόνως ορίζεται ένα είδος διακανονισμού για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά η ρευστοποίηση είναι

η τμηματική πώληση όλων των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Η διοίκηση, σε αυτή την περίπτωση, αποφασίζει να επιλέξει να μετατρέψει όσο το δυνατό περισσότερα περιουσιακά στοιχεία σε μετρητά, τα οποία διανέμονται στους μετόχους αφού πρώτα έχουν ξεχρεωθεί οι υπόλοιπες υποχρεώσεις της επιχείρησης.

1.4.1.2. Ανάλυση Χαρτοφυλακίου

Το επόμενο εργαλείο που χρησιμοποιεί ένας πολυσύνθετος οργανισμός για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής τους στρατηγικής είναι η ανάλυση χαρτοφυλακίου (portfolio analysis). Η διοίκηση εξετάζει τις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές μονάδες σαν μια σειρά επενδύσεων από τις οποίες προσδοκά επικερδείς απολαβές. Ο κύριος σκοπός της είναι να εξασφαλίσει την καλύτερη απόδοση των χρηματικών επενδύσεων από ένα χαρτοφυλάκιο βασιζόμενο στις γραμμές προϊόντων και τις επιχειρηματικές της μονάδες. Η πιο γνωστή προσέγγιση είναι αυτή της μήτρας ρυθμού Ανάπτυξης / Μεριδίου Αγοράς (growth / share matrix).

Η μήτρα Ανάπτυξης / Μεριδίου Αγοράς χρησιμοποιείται για να δούμε συγκεντρωτικά το χαρτοφυλάκιο προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων της επιχείρησης. Είναι ένας χάρτης που μας βοηθά να εντοπίσουμε τα σημεία που καταλαμβάνουν τα διάφορα προϊόντα της επιχείρησης ή οι στρατηγικές μονάδες με βάση το σχετικό μερίδιο αγοράς τους και το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς στην οποία ανήκει το κάθε ένα από τα προϊόντα ή κάθε επιχειρηματική μονάδα.

Το κύριο στοιχείο της διοίκησης προϊόντων ή επιχειρηματικών μονάδων είναι η διατήρηση ενός καλά ισορροπημένου χαρτοφυλακίου δηλαδή με θετική χρηματορροή. Για την επιτυχία ισορροπίας στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων ενισχύονται ορισμένα προϊόντα, αποσύρονται κάποια από αγορές ή άλλα.

Η μέθοδος αυτή προσφέρει κάποια πλεονεκτήματα τα οποία βοηθούν στη διαμόρφωση στρατηγικής. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι ενθαρρύνει την ανώτατη διοίκηση να αξιολογήσει την κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα του οργανισμού, να θέσει σκοπούς και να κατανείμει τους πόρους σε κάθε μια από αυτές. Επίσης, οδηγεί στη συλλογή δεδομένων από το εξωτερικό περιβάλλον της για να συμπληρώσει τις αποφάσεις της διοίκησης καθώς επίσης κάνει αναγκαία την διαθεσιμότητα των μετρητών για επέκταση και ανάπτυξη.

Αντίθετα, υπάρχουν τα μειονεκτήματα της ανάλυσης των διαθέσιμων μητρών που μειώνουν τη χρήση της. Το κυριότερο από αυτά τα μειονεκτήματα αναφέρεται κυρίως στο γεγονός ότι οι δύο διαστάσεις / άξονες δεν αποτελούν τα μοναδικά κριτήρια για τον προσδιορισμό της θέσης των προϊόντων στην αγορά. Επιπρόσθετα, η χρηματορροή δεν είναι το μοναδικό κριτήριο αποτελεσματικότητας και επένδυσης σε ένα προϊόν. Άλλο ένα μειονέκτημα είναι η κατηγοριοποίηση των αξόνων σε «υψηλούς» και «χαμηλούς», το οποίο περιορίζει τον ακριβή προσδιορισμό της θέσης

του προϊόντος. Τα πρακτικά προβλήματα, επίσης, αποτελούν μειονεκτήματα και προκαλούν τη μείωση της χρήσης των διαθέσιμων μητρών. Δεν είναι εύκολο να καθοριστούν τα προϊόντα και τα τμήματα της αγοράς, όπως και δεν γίνεται ξεκάθαρο τι κάνει έναν κλάδο ελκυστικό ή σε τι στάδιο του κύκλου ζωής βρίσκεται το προϊόν.

1.4.1.3. Γονική Στρατηγική (Corporate Parenting)

Το τελευταίο εργαλείο που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός για την ανάπτυξη της επιχειρησιακής τους στρατηγικής είναι η γονική στρατηγική. Αυτή εξετάζει τον οργανισμό ως προς τον τρόπο που μπορεί να δημιουργήσει αξία επιχειρηματικών μονάδων με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει. Επίσης ενεργοποιεί συνέργιες δια μέσου των επιχειρηματικών μονάδων. Η πιθανότητα να αποκτήσει αξία ο οργανισμός αυξάνεται έντονα στην περίπτωση που υπάρχει καλή συναρμόνιση μεταξύ των δεξιοτήτων και των πόρων του γονέα και των αναγκών και των ευκαιριών των επιχειρηματικών μονάδων.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η έρευνα για την κατάλληλη επιχειρησιακή στρατηγική περιλαμβάνει τρία βήματα:

1. Εξέταση κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους σημαντικών παραγόντων επιτυχίας

Για κάθε επιχείρηση οι παράγοντες επιτυχίας είναι αυτά τα στοιχεία της επιχείρησης που καθορίζουν την επιτυχία της ή την αποτυχία της λαμβάνοντας υπόψη τον πυρήνα ανταγωνισμού για να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2. Εξέταση της κάθε επιχειρηματικής μονάδας σε όρους τομέων στους οποίους η επίδοση μπορεί να βελτιωθεί.

Η βελτίωση μπορεί να έρθει μέσω γονικών ευκαιριών. Σε αυτή την περίπτωση η επιχείρηση γονέας βελτιώνει την επίδοση μιας μονάδας με την εμπειρία που διαθέτει μεταφέροντας πόρους από μια επιχειρηματική μονάδα σε μια άλλη που τους χρειάζεται. Αυτές θεωρούνται ως γονικές ευκαιρίες.

3. Ανάλυση του πόσο καλά ο γονικός οργανισμός ταιριάζει με την επιχειρηματική μονάδα.

Ο επιχειρησιακός γονέας πρέπει να ταιριάζει με τις γονικές ευκαιρίες κάθε επιχειρηματικής μονάδας. Επίσης, πρέπει να υπάρχει ταίριασμα ανάμεσα στα γονικά χαρακτηριστικά και στους στρατηγικούς παράγοντες της κάθε επιχειρηματικής μονάδας.

1.4.2. Επιχειρηματική Στρατηγική

Η επιχειρηματική στρατηγική που μία επιχείρηση ακολουθεί έχει ως σκοπό τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και είναι μια συνεχής διαδικασία εναρμονισμού των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό της περιβάλλον. Έτσι, όπως αναφέρει ο M. Porter (1980) η στρατηγική μιας επιχείρησης μπορεί να είναι επιθετική για τη δημιουργία κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αμυντική για τη διαφύλαξη του, ή μπορεί να εναλλάσσεται μεταξύ των δύο. Εφαρμόζοντας μια επιθετική στρατηγική αυτή μπορεί να είναι ανταγωνιστική (competitive strategy, αγώνας ενάντια σε όλους τους ανταγωνιστές για την απόκτηση του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος) ή συνεργατική (cooperative strategy, συνεργασία με ένα ή με περισσότερους ανταγωνιστές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενάντια στους ανταγωνιστές). Από την άποψη αυτή υπάρχουν τόσες στρατηγικές όσες και επιχειρήσεις, αφού όλοι έχουν σκοπό να επιβληθούν των αντιπάλων τους. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες παρά τις πολυάριθμες παραλλαγές. Σύμφωνα με τον Michael Porter οι βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι: ηγεσία κόστους (lower cost strategy ή cost leadership), διαφοροποίηση (differentiation) και εστίας (focus). Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε εστίαση στο κόστος (cost focus) και εστίαση στη διαφοροποίηση (differentiation focus). Στο διάγραμμα φαίνονται οι στρατηγικές αυτές.

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές εμπλέκει θεμελιώδεις, διαφορετικές πορείες για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνδυάζεται ο τύπος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τον στρατηγικό στόχο μέσα από τον οποίο θα προκύψει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι στρατηγικές της ηγεσίας κόστους και της διαφοροποίησης αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια ευρεία περιοχή, των τμημάτων του κλάδου, ενώ οι στρατηγικές εστίασης στοχεύουν σε πλεονεκτήματα κόστους ή διαφοροποίησης σε ένα περιορισμένο τμήμα.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Χαμηλό κόστος

Διαφοροποίηση

ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Διάγραμμα 1.2: Τρεις βασικές στρατηγικές ανταγωνισμού

Πηγή: M. Porter (1980) "Competitive Strategy", Free Press

Στρατηγική ηγεσίας κόστους: Μία επιχείρηση προσπαθεί να είναι ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο της. Σκοπός της είναι η μείωση του κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές, αλλά όχι η μείωση που μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι πηγές του πλεονεκτήματος κόστους είναι ποικίλες και εξαρτώνται από τη δομή του κλάδου. Μπορεί να συμπεριλαμβάνουν την επιδίωξη των οικονομιών κλίμακας, την ιδιοκτησία της τεχνολογίας, την πρόσβαση στις πρώτες ύλες καθώς και σε άλλους παράγοντες.

Η λογική αυτής της στρατηγικής συχνά προϋποθέτει ότι μια επιχείρηση είναι «Ο» ηγέτης κόστους και όχι μια από τις πολλές επιχειρήσεις που προσπαθούν να αποκτήσουν τη θέση αυτή. Η ηγεσία κόστους είναι μια στρατηγική που στηρίζεται στην προαγορά (preemption), εκτός και αν μια

μεγάλη τεχνολογική αλλαγή επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αλλάξει ριζικά την θέση κόστους της.

Στρατηγική διαφοροποίησης: Μια επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της. Σκοπός της στρατηγικής αυτής είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την προσέλκυση και διατήρηση αγοραστών με δυνατή προτίμηση στο συγκεκριμένο προϊόν. Η διαφοροποίηση επιτρέπει σε μια επιχείρηση να ζητά υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα της, να έχει υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν, να έχει αγοραστές με μεγαλύτερη προτίμηση για το προϊόν της ή κάποιο συνδυασμό των παραπάνω. Τα μέσα για τη διαφοροποίηση είναι ιδιαίτερα για κάθε κλάδο. Η διαφοροποίηση μπορεί να βασιστεί στο ίδιο το προϊόν, στο σύστημα διανομής μέσα από το οποίο πωλείται το προϊόν, στην προσέγγιση του μάρκετινγκ και σε ένα πλήθος άλλων παραγόντων.

Η επιχείρηση που έχει τη δυνατότητα να διατηρήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης θα έχει επιδόσεις πάνω του μέσου όρου του κλάδου της αν η μεγαλύτερη τιμή που έχει για τα προϊόντα της λόγω της διαφοροποίησης ξεπερνά το επιπλέον κόστος που χρειάζεται προκειμένου να είναι μοναδική.

Μια επιχείρηση που διαφοροποιείται δεν μπορεί να αγνοήσει τη θέση κόστους της, και αυτό διότι οι μεγαλύτερες τιμές μπορούν να ακυρωθούν από έναν εισβολέα με χαμηλή θέση κόστους στην αγορά που δραστηριοποιείται. Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πραγματικά μοναδική

σε κάτι ή αυτό να γίνεται αντιληπτό ως κάτι μοναδικό, αν θέλει να πουλάει τα προϊόντα της σε μεγαλύτερη τιμή. Σε αντίθεση με την ηγεσία κόστους, μπορούν να υπάρχουν περισσότερες από μία επιτυχημένες στρατηγικές διαφοροποίησης στον κλάδο αν και μόνο αν υπάρχει ένας αριθμός χαρακτηριστικών που οι αγοραστές αξιολογούν ως σημαντικά.

Στρατηγική focus ή εστίασης: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειες της σε ένα τμήμα της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Με το να συγκεντρώνει τη στρατηγική της στο τμήμα – στόχο της αγοράς, η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο τμήμα αυτό παρ' όλο που δεν κατέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για τα υπόλοιπα τμήματα. Το τμήμα αυτό μπορεί να είναι γεωγραφικό, ή μπορεί να ορίζεται από ειδική χρήση του προϊόντος ή από ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Στο συγκεκριμένο τμήμα η επιχείρηση μπορεί να ακολουθεί στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης. Τα τμήματα – στόχοι πρέπει να έχουν είτε αγοραστές με ασυνήθιστες ανάγκες, είτε τα συστήματα παραγωγής και διανομής που εξυπηρετούν καλύτερα το τμήμα – στόχο, να διαφέρουν από αυτά των άλλων τμημάτων του κλάδου. Τα τμήματα αυτά εξυπηρετούνται πολύ «φτωχά» από κάποιους ανταγωνιστές που έχουν ευρείς στόχους και η επιχείρηση που χρησιμοποιεί την εστίαση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το να αφιερωθεί στο τμήμα αυτό αποκλειστικά.

Κάθε μια από τις βασικές στρατηγικές έχει τους κινδύνους της. Η ηγεσία κόστους μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές, ειδικότερα όταν η

τεχνολογία αλλάζει. Η διαφοροποίηση, μπορεί επίσης να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό, ειδικότερα όταν η βάση της διαφοροποίησης γίνεται ολόενα και λιγότερο σημαντική για τους αγοραστές. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τη στρατηγική της εστίασης μπορεί να επιτύχουν καλύτερη διαφοροποίηση ή χαμηλότερο κόστος σε τμήματα της αγοράς, αλλά μπορεί επίσης να χάσουν από ισχυρούς ανταγωνιστές που θα εισέλθουν στην αγορά όταν το συγκεκριμένο τμήμα χάσει τη μοναδικότητα του ή η ζήτηση εξαφανιστεί.

Μια επιχείρηση που προσπαθεί να ακολουθήσει ταυτόχρονα στρατηγική χαμηλού κόστους και διαφοροποίησης χωρίς επιτυχώς να τα καταφέρει έχει “αποκλεισθεί στη μέση” και η μέση είναι συνταγή για αποτυχία. Μια τέτοια επιχείρηση είναι εκτεθειμένη ανταγωνιστικά τόσο στις επιχειρήσεις χαμηλού κόστους όσο και σε αυτές που διαφοροποιούνται. Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις δύο αυτές στρατηγικές απαιτεί συχνά αντικρουόμενες επιλογές. Μια τέτοια θέση είναι συνήθως ένδειξη ότι η επιχείρηση αδυνατεί να κάνει σωστά τις επιλογές αυτές.

Το πλαίσιο των τριών γενικών στρατηγικών επιτρέπει σε έναν μάνατζερ να βάζει κάποια τάξη στις στρατηγικές του σκέψεις και δίνει γενικούς τρόπους δράσης από τους οποίους μπορεί να επωφεληθεί κανείς στη συγκεκριμένη δουλειά του. Η γενική άποψη που επικρατεί για την επιχειρηματική στρατηγική μιας επιχείρησης είναι ότι μια επιχείρηση για να είναι επιτυχημένη πρέπει να κάνει συνεχώς και με συνέπεια κάτι καλύτερα ή φθηνότερα από τους ανταγωνιστές της, ιδανικά και τα δύο. Παρ’ όλη την

απλότητα αυτής της προσέγγισης, για να ακολουθήσει κανείς κάποια από τις στρατηγικές αυτές χρειάζεται εκτεταμένη ανάλυση του κλάδου του, των ανταγωνιστών του και της επιχείρησής του. Επιπλέον είναι σημαντικό να δίνεται έμφαση στο επιχειρηματικό πνεύμα και στην ταχεία εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση.

1.4.3. Λειτουργική Στρατηγική

Η λειτουργική στρατηγική (functional strategy), είναι η προσέγγιση που αναλαμβάνει ο λειτουργικός τομέας προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στρατηγικές των επιχειρησιακών και των επιχειρηματικών μονάδων μεγιστοποιώντας την παραγωγικότητα των πόρων. Υποστηρίζοντας την επιχειρηματική στρατηγική, δημιουργεί και αναπτύσσει τη μοναδική ικανότητα της επιχείρησης προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η λειτουργική στρατηγική εφαρμόζεται σε κάθε τμήμα κάθε επιχειρηματικής μονάδας της επιχείρησης ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, η στρατηγική λειτουργιών καθορίζει το πώς και πότε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα κατασκευασθεί, το επίπεδο της καθετοποίησης, την ανάπτυξη των φυσικών πόρων και τις σχέσεις με τους προμηθευτές. Η στρατηγική παραγωγής μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τον κύκλο ζωής του προϊόντος ή της διαδικασίας. Το προϊόν ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα με την πάροδο του χρόνου σε συνδυασμό με την αύξηση της ζήτησης, καθώς η ευελιξία δίνει χώρο στην αποδοτικότητα.

Η λειτουργική στρατηγική ασχολείται με το επίπεδο της τεχνολογίας που η επιχείρηση χρησιμοποιεί στις λειτουργικές διαδικασίες. Η χρήση ευέλικτων συστημάτων κατασκευής, συστημάτων ελέγχου με τη χρήση υπολογιστών, ρομποτική και άλλα αυξάνουν τον γρήγορο χρόνο ανταπόκρισης και την παραγωγικότητα όμως οι επενδύσεις αυτές πιθανό να προκαλέσουν προβλήματα αν η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να επιτύχει οικονομίες κλίμακας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger “Strategic Management and Business Policy” International Edition (2004) 9th Edition.
2. David J. Hunger, Thomas L. Wheelen “Essentials of strategic management” Prentice Hall publishing company, 2001
3. Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων (2002), Εκδόσεις Μπένου.
4. Hitt M.A., D.R., Ireland and R.E. Hoskinson, “Strategic Management: Competiveness and Globalization”, South – Western College Publishing, (2001) 4th Edition.
5. Ν. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» Εκδόσεις Μπένου, 2002.
6. Dussauge p., Garette B. Mitcell W., “Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia”, Strategic Management Journal (2000).
7. Johnson G., Scholes K., “Exploring Corporate Strategy” Prentice Hall (2002)
8. Michael E. Porter “Competice Strategy” Free Press 1980
9. Michael E. Porter “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance” Free Press, 1985
10. Ν. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» Εκδόσεις Μπένου, 2002
11. A. Campbell, M. Goold, M. Alexander “Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company” John Eiley & Sons, 1994
12. Mary Coulter “Strategic Management in Action” Prentice Hall Publishing Company 2002

13. P. Kotler "Marketing Management" Principles of Marketing" Prentice Hall publishing company, 1999
14. Β.Ν. Σαρσέντης «Επιχειρησιακή στρατηγική και πολιτική» εκδόσεις Μπένου 1996

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΞΑΓΟΡΕΣ

2.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρονται και αναλύονται οι κατηγορίες των εξαγορών και το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτές είναι εφικτό να εφαρμοστούν επιτυχώς. Καθώς η εξαγορά αφορά στη συναλλαγή κατά την οποία μία επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο των μετοχών ή των εταιρικών μεριδίων μιας άλλης επιχείρησης έναντι κάποιου χρηματικού ποσού, μελετώνται τα κίνητρα που οδηγούν έναν οργανισμό σε αυτή τη συναλλαγή. Από τη μελέτη των περιπτώσεως αποκαλύπτεται ότι υπάρχει μια σειρά από λόγους που οδήγησαν έναν μεγάλο αριθμό εξαγορών σε αποτυχία και ότι είναι απαραίτητο μια επιχείρηση που προσπαθεί να πραγματοποιήσει με επιτυχία μια εξαγορά, να προχωρήσει σε κάποιες ενέργειες που θεωρούνται βασικά βήματα. Τέλος, αξιολογείται η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εξαγορών με βάση τη γενική βιβλιογραφία και αναφέρονται συμπεράσματα από μελέτες που έχουν λάβει χώρα.

2.2. Κατηγορίες εξαγορών και ανάλυση περιβάλλοντος των εξαγορών

Στη σημερινή εποχή των διαρκών αλλαγών του επιχειρηματικού και γενικότερα οικονομικού περιβάλλοντος, της ραγδαίας ανάπτυξης της

τεχνολογίας καθώς και της κατάργησης των συνόρων μεταξύ των αγορών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ακολουθήσουν της εξελίξεις αυτές και ίσως να τις ξεπεράσουν. Κάθε επιχείρηση αρχίζει κατά κανόνα σαν μια μικρή επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Στην αρχή εξυπηρετεί κάποια μικρή γεωγραφικά περιοχή, έχει ανάγκες χρηματοδότησης και μικρή ποικιλία προϊόντων. Στρατηγικά επιδιώκει την αύξηση του όγκου πωλήσεων και τη δημιουργία καλής πελατειακής βάσης. Καθώς αναπτύσσεται, επανεπενδύει κέρδη, βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων της, αυξάνει την ποικιλία τους, καθιερώνεται. Η τοπική αγορά αρχίζει να επεκτείνεται σε περιφερειακή, σε εθνική, σε διεθνή, πολλές φορές με διαφορετικούς βαθμούς διείσδυσης στην κάθε μία.

Στο βαθμό που η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλεύεται επικερδώς τις ευκαιρίες ανάπτυξης στον κλάδο της δεν προκύπτει αλλαγής στρατηγικής και επέκτασης. Εάν όμως οι ευκαιρίες αυτές αρχίζουν να μειώνονται, τότε η επέκταση της επιχείρησης γίνεται στρατηγικής σημασίας. Για την υλοποίηση στρατηγικών επέκτασης και ανάπτυξης της δραστηριότητας μια επιχείρηση μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες επιχειρησιακές στρατηγικές. Μια από αυτές είναι οι εξαγορές (acquisitions).

Η **εξαγορά** αφορά στη συναλλαγή κατά την οποία μία επιχείρηση αποκτά ένα μέρος ή το σύνολο των μετοχών ή των εταιρικών μεριδίων μιας άλλης επιχείρησης έναντι κάποιου χρηματικού ποσού. Για την επίτευξη φιλικών εξαγορών, σύμφωνα με τους Aiello et al. (2000) πραγματοποιούνται τα εξής πέντε στάδια:

1. Ανάλυση των πιθανών συμφωνιών
2. Επίτευξη μιας αρχικής συμφωνίας
3. Διεξαγωγή της απαιτούμενης επιμελείας
4. Τοποθέτηση των τελικών όρων
5. Πραγματοποίηση της συμφωνίας

Τα παραπάνω στάδια έχουν ευεργετικές επιδράσεις στην ομαλή λειτουργία, στην συνεργασία, στην επικοινωνία και στην αξιοπιστία των διαπραγματεύσεων μεταξύ των επιχειρήσεων για την επίτευξη της επικείμενης συμφωνίας.

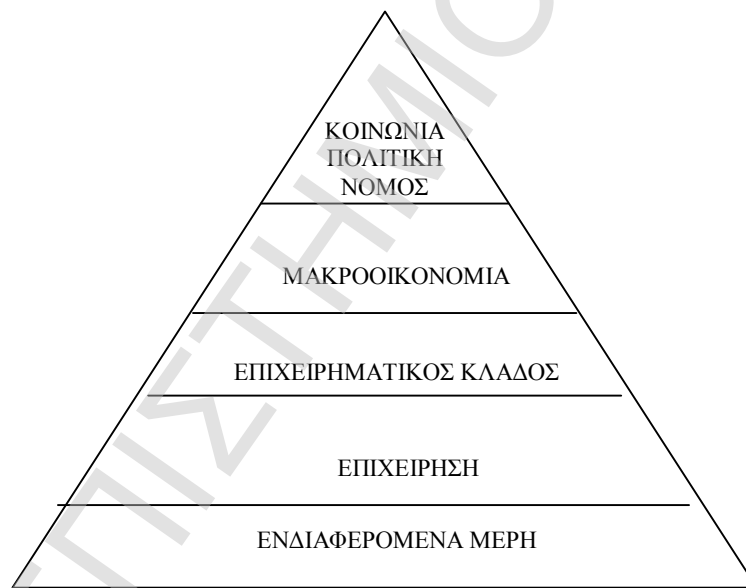
Όπως αναφέρουν οι Capton L. et al (2001), οι εξαγορές διακρίνονται ανάλογα με το είδος τους σε:

- **Οριζόντιες**, όταν και οι δύο επιχειρήσεις έχουν κοινά στρατηγικά χαρακτηριστικά, όπως την παραγωγή ίδιων προϊόντων, κοινό πελατολόγιο και κοινές αγορές.
- **Κάθετες**, όταν μεταξύ των επιχειρήσεων υπάρχει σχέση πελάτη – προμηθευτή και αποσκοπούν στην καθετοποίηση της παραγωγής, τον πλήρη έλεγχο των τιμών και τη μείωση του κόστους παραγωγής.
- **Συμπληρωματικές**, όταν οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων είναι αλληλοσυμπληρούμενες

Οι εξαγορές διακρίνονται ανάλογα με τη διαδικασία πραγματοποίησής τους σε:

- ο **Φιλικές (amicable)**, όταν υπάρχει κοινή επιθυμία για την πραγματοποίηση της εξαγοράς και ιδιαίτερα κοινή συνισταμένη για τα οικονομικά μεγέθη της συμφωνίας
- ο **Επιθετικές (hostile)**, όταν η διοίκηση της εταιρείας – στόχου δεν εγκρίνει την εξαγορά που προτείνεται.

Είναι ενδιαφέρον να μελετήσουμε τους παράγοντες που καθορίζουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες πραγματοποιείται μια εξαγορά. Θα μπορούσαν να διακριθούν πέντε επίπεδα, σύμφωνα με τους Marosini et al (2004). Στο διάγραμμα εμφανίζονται σχηματικά αυτά τα επίπεδα.



Διάγραμμα 2.1: Επίπεδα περιβάλλοντος εξαγορών

Πηγή: Marosini P., Steger U., "Managing Complex Mergers" (2004) Prentice Hall

Το κυριότερο από αυτά τα επίπεδα είναι τα **ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders)**, είτε το προσωπικό της εταιρείας, είτε οι χρηματοοικονομικοί

σύμβουλοι, οι μέτοχοι, οι δικηγόροι, οι διαφημιστές, τα ΜΜΕ., οι ανταγωνιστές, οι πελάτες και οι προμηθευτές. Είναι τα άτομα εκείνα που βρίσκονται πίσω από την εξαγορά, τα οποία χρειάζονται σωστή διοίκηση ώστε να είναι δυνατή η πραγμάτωση της.

Ένα άλλο επίπεδο που καθορίζει τις συνθήκες της εξαγοράς είναι η **επιχείρηση (firm)** καθώς οι εξαγορές βοηθούν την επιχείρηση να κατανοήσει την επιχειρηματική στρατηγική και συγκεκριμένες στρατηγικές προθέσεις. Ανάλογα με τα κίνητρα της επιχείρησης για την πραγματοποίηση εξαγορών είναι δυνατόν η επιχείρηση να επιλέξει να αναπτύξει τους πόρους και της ικανότητές της ή να διευρύνει την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Με βάση τις διαστάσεις αυτές οι εξαγορές μπορούν να διακριθούν σε **παραδοσιακές (traditional)** που αφορούν στη μεταφορά ικανοτήτων και σε **μετατρεπτές (transformational)** που αφορούν στη δημιουργία νέων ικανοτήτων, σύμφωνα με τον Steger (1999).

Επιπρόσθετα, ο **επιχειρηματικός κλάδος (industry)** διαμορφώνει τις συνθήκες των εξαγορών. Σύμφωνα με ιστορικά δεδομένα σε κάποιους συγκεκριμένους κλάδους παρατηρείται μεγαλύτερη συχνότητα εξαγορών σε σχέση με άλλους. Η χρησιμοποίηση στρατηγικών κινήσεων και συγκεκριμένα εξαγορές παρατηρούνται σε ευμετάβλητα επιχειρηματικά πεδία και σε αγορές που εμφανίζονται δυναμικές και με έντονο ανταγωνισμό. Όταν οι αγορές εξελίσσονται για να φτάσουν την ωριμότητα, οι εξαγορές στηρίζουν την επιχείρηση στην επίλυση των προβλημάτων τους και στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, όπως αναφέρουν οι Weston et al.

Δεν πρέπει να παραλειφθεί η αναφορά της **μακροοικονομία (macro-economy)** και η επιρροή που ασκεί αυτή στις εξαγορές. Αναλύοντας αυτή την επιρροή του μακροοικονομικού περιβάλλοντος στο φαινόμενο των εξαγορών καταλήγουμε ότι η εξέλιξη της τεχνολογία και της καινοτομίας έχει οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε μια διαρκή προσπάθεια απόκτησης αυτής της τεχνολογικής γνώσης και βελτίωσης των τμημάτων Έρευνας και Ανάπτυξης (ιδίως μέσω εξαγορών). Επίσης πρέπει να τονιστεί η επιρροή των χρηματοοικονομικών αγορών και ο πρωταρχικός ρόλος των εξαγορών στην προσπάθεια ανακατανομής των χρηματοοικονομικών πόρων, ιδίως μέσω της διαφοροποίησης και της αύξησης της τιμής των μετοχών. Τέλος, ο ρυθμός της χρηματοοικονομικής ανάπτυξης επηρεάζει άμεσα την οικονομική δραστηριότητα με συνέπεια σε περιόδους ύφεσης να έχουμε μείωση των εξαγορών και σε περιόδους έντονης ανάπτυξης, αύξηση.

Καταλήγοντας, η **κοινωνία, η πολιτική και ο νόμος** είναι βασικά επίπεδα που επηρεάζουν τις εξαγορές. Τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας έχουν σημαντική επίδραση στην πραγματοποίηση μιας εξαγοράς. Για παράδειγμα, μια επιθετική εξαγορά μπορεί να μη γίνει δεκτή από το κοινωνικό σύνολο. Από την άλλη πλευρά, οι πολιτικοί έχοντας υπόψη τους την κοινή γνώμη συχνά αντιμετωπίζουν τις εξαγορές σύμφωνα με το πολιτικό και κοινωνικό κλίμα που επικρατεί και όχι ορθολογικά. Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν εξαγορές χρησιμοποιούν τα M.M.E. κυρίως το Διαδίκτυο και τις διαφημίσεις, για την επιρροή της κοινής γνώμης και των ενδιαφερομένων μερών. Τέλος, όσον αφορά τη νομοθεσία, αυτή μπορεί αν οδηγήσει είτε σε αύξηση του ρυθμού

των εξαγορών είτε στη δημιουργία εμποδίων με αρνητικές συνέπειες για τη συμφωνία όπως είναι η αύξηση του κόστους συναλλαγής, του απαιτούμενου χρόνου ή της αβεβαιότητας.

2.3. Κίνητρα για την πραγματοποίηση εξαγορών

Τα τελευταία δέκα χρόνια η παγκόσμια οικονομία γνώρισε κύμα επιχειρηματικών αναδιοργανώσεων καθώς οι εξαγορές μεταξύ των επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκαν σε πρωτοφανή αριθμό. Για πολλές από τις επιχειρήσεις αποτελεί αποτελεσματικό μέσο αντιμετώπισης του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού. Σε παγκόσμια κλίμακα έχει ξεσπάσει ένα κύμα εξαγορών το οποίο συνδυάζεται με ραγδαίους ρυθμούς ανάπτυξης της οικονομίας και με ραγδαίες εξελίξεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Στην Ευρώπη ειδικότερα, η πολιτική και οικονομική ενοποίηση των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης παράλληλα με τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις στην Ανατολική Ευρώπη δημιούργησαν ένα πρόσφορο περιβάλλον για νέες εξαγορές. Την τελευταία δεκαετία, και στην Ελλάδα ο ρυθμός των εξαγορών έχει αυξηθεί εντυπωσιακά. Παρατηρώντας καθημερινά τις νέες εξαγορές που λαμβάνουν χώρα δημιουργείται το ερώτημα ποιοι οι λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην επιλογή αυτής της στρατηγικής ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ένας από τους λόγους που οδηγεί στη πραγματοποίηση εξαγορών είναι η **εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας (economies of scale)**. Η μείωση του κόστους στη διαχείριση των

αποθεμάτων, στην αγορά των πρώτων υλών, στην παραγωγική διαδικασία και στη λειτουργία του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης οδηγούν στην πραγματοποίηση εξαγορών. Αλλά και η **εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος (economies of scope)** αποτελεί έναν λόγο για την πραγματοποίηση εξαγορών. Μέσα από εξαγορές οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να προωθήσουν νέα εξειδικευμένα ή έντονα διαφοροποιημένα προϊόντα. Κάθε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, έχει την ανάγκη απόκτησης πόρων και ικανοτήτων για να συμπληρώσει τις δικές της θεμελιώδεις και μοναδικές ικανότητες. Ο **συνδυασμός και η αλληλοσυμπλήρωση των πόρων** που χρειάζεται μια επιχείρηση για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της αποτελεί έναν πιθανό λόγο που την οδηγεί σε εξαγορά.

Μετά από μια εξαγορά, η μεγέθυνση της επιχείρησης με την απόκτηση νέας τεχνολογίας, με την είσοδό της σε νέες αγορές, με την αύξηση της γκάμας των προϊόντων και των υπηρεσιών αλλά και με την απόκτηση γνώσεων οδηγεί στην ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά, με **αύξηση του μεριδίου της** και στην επίτευξη μεγαλύτερων κερδών.

Πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση αντιμετωπίζει διάφορων μορφών εμπόδια εισόδου σε αγορές που επιθυμεί. Ένας τρόπος **υπέρβασης των εμποδίων εισόδου** σε μια νέα αγορά είναι η εξαγορά. Το μεγάλο κόστος εισόδου καθώς και η ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών οδηγεί τις επιχειρήσεις στην πραγματοποίηση εξαγορών για να υπερκεράσουν αυτά τα εμπόδια. Επίσης πρέπει να αναφέρουμε τη δραματική μείωση του χρόνου για την είσοδο σε μια νέα αγορά.

Μέσω εξαγορών μια επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να **αυξήσει τη δυναμική της στην αγορά** και να αποκτήσει την γραμμή προϊόντων της εταιρείας – στόχου και να ορίσει μια νέα δραστηριότητα σε μια αγορά που τα όριά της δεν έχουν ακόμη διαμορφωθεί. Επίσης **μειώνεται το κόστος και ο χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων** καθώς η επιχείρηση προχωρεί στην ανάπτυξη νέων προϊόντων χωρίς να διαφοροποιήσει την παραγωγική της διαδικασία γεγονός που ενέχει υψηλό κίνδυνο.

Η εξαγορά μιας επιχείρησης που είναι χρόνια εγκατεστημένη σε μια αγορά αποτελεί πιο **ασφαλή τρόπο διαφοροποίησης**, είτε αφορά σχετικούς είτε άσχετους κλάδους παραγωγής. Αλλά και με η πραγματοποίηση συμπληρωματικών εξαγορών μια επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να **αποφύγει τον αυξημένο ανταγωνισμό** στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Ένας άλλος λόγος που οδηγεί μια επιχείρηση στην εξαγορά είναι η ανάγκη που υπάρχει για αλλαγή διοίκησης. Μια εξαγορά συνεπάγεται και αλλαγή στη διοίκηση, η οποία μπορεί να επιφέρει **αύξηση της αποδοτικότητας και βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης**. Αυτό όμως οδηγεί πολλές φορές σε **διοικητική αλαζονεία** καθώς τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, υπερεκτιμώντας τις ικανότητες τους, εξαγοράζουν εταιρείες που πιστεύουν ότι θα βελτιώσουν την κερδοφορία τους. Καταλήγουν επομένως σε νέες εξαγορές αφού δεν καταφέρνουν τον σκοπό αυτό.

Ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα των εξαγορών είναι ότι με τη **δημιουργία συνεργιών** αναμένεται η αξία και η απόδοση των δύο επιχειρήσεων μαζί που συμμετείχαν στην εξαγορά να είναι υψηλότερη από την αξία τους αν τις μετρήσουμε ανεξάρτητα. Φυσικά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου η εξαγορά είναι μια προσπάθεια επέκτασης και μεγέθυνσης της επιχείρησης διότι θεωρείται ότι το μέγεθος μιας εταιρίας είναι αλληλένδετο με **το επίπεδο των μισθών των διοικητικών στελεχών.**

Όπως ήδη έχει αναφερθεί ένας σημαντικός λόγος που δημιούργησε κύματα εξαγορών στην Ελληνική αλλά και στην παγκόσμια αγορά είναι η **καθιέρωση του καθεστώτος ελεύθερου ανταγωνισμού.** Η απελευθέρωση των αγορών ευνόησε τη δραστηριότητα των εξαγορών, δίνοντας την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να εκλογικεύσουν τις δραστηριότητές τους και να προσπαθήσουν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη.

Τα **χρηματοοικονομικά κριτήρια**, επίσης, είναι αυτά που πείθουν τα ενδιαφερόμενα μέρη να προβούν σε εξαγορά. Εάν η τιμή της μετοχής ή η σχέση P/E της επιχείρησης – αγοραστή είναι υψηλή, το κίνητρο θα είναι να ανακαλύψει και να εξαγοράσει επιχειρήσεις με χαμηλή τιμή μετοχής ή P/E.

Το γεγονός ότι οι εξαγορές αποτελούν βασικό τρόπο υλοποίησης στρατηγικών ανάπτυξης δίνουν το κατάλληλο κίνητρο στους μετόχους να **τις επιδιώκουν για να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους.**

Τέλος, ένα καθοριστικό κίνητρο που οδηγεί σε εξαγορές είναι η **μείωση των φορολογικών υποχρεώσεων**. Σύμφωνα με τη νομοθεσία πολλών κρατών, η δραστηριότητα των εξαγορών μπορεί να επιφέρει στις επιχειρήσεις φορολογικές ελαφρύνσεις και απαλλαγές.

2.4. Λόγοι αποτυχίας εξαγορών

Για να θεωρηθεί μία εξαγορά επιτυχής θα πρέπει να προσδίδει υψηλή κερδοφορία και υπεραξία στην επιχείρηση και τους μετόχους σε σύγκριση με την κατάσταση που υπήρχε πριν την εξαγορά. Σύμφωνα με αυτό το δεδομένο, οι περισσότερες μελέτες με σκοπό την αξιολόγηση της αποδοτικότητας έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το 50 με 70% των εξαγορών αποτυγχάνουν.

Η έλλειψη κατανόησης και πρόβλεψης των συνεπειών της εξαγοράς πριν ολοκληρωθεί (**pre-acquisition pitfalls**) καθώς και η ανικανότητα να πραγματοποιήσουν με επιτυχία τις αλλαγές και τις ενέργειες που προβλέπονται από την συμφωνία (**post – acquisition pitfalls**) αποτελούν δύο από τους βασικούς λόγους που οδηγούν την προσπάθεια εφαρμογής στρατηγικής ανάπτυξης μέσω εξαγορών σε αποτυχία, σύμφωνα με τον Morosini et al (2004).

Πριν ολοκληρωθεί η εξαγορά, μερικοί από τους παράγοντες (**pre-acquisition pitfalls**) που μπορούν να την επηρεάσουν αναλύονται στη συνέχεια. Ένας παράγοντας που θα μπορούσε να θεωρηθεί υπεύθυνος για

την αποτυχία κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης είναι το γεγονός ότι δεν δίνεται έμφαση στην επίτευξη **στρατηγικού ταιριάσματος** (strategic fit) και **συνεργειών**. Στη διαδικασία της διαπραγμάτευσης οι συμμετέχοντες είναι κυρίως χρηματοοικονομικοί σύμβουλοι, νομικοί σύμβουλοι και ελεγκτές οι οποίοι κάνουν την αρχική εκτίμηση για τον βαθμό επιτυχίας που θα έχει η πραγματοποίηση της εξαγοράς. Είναι φυσικό επακόλουθο επομένως αυτή η εκτίμηση σε μεγάλο βαθμό να είναι βασισμένη σε χρηματοοικονομικές αναλύσεις και προβλέψεις καθώς και στις ελεγκτικές διαδικασίες που διενεργούνται στα οικονομικά στοιχεία των εταιρειών.

Έχει παρατηρηθεί σε πολλές περιπτώσεις οι επιχειρήσεις να πραγματοποιούν εξαγορές με αυτοσκοπό τη χρησιμοποίηση των συγκεκριμένων μεθόδων στρατηγικής ανάπτυξης, χωρίς να δίνουν σημασία στα δυνητικά οφέλη και τις συνέπειες που θα έχει μία τέτοια συμφωνία. Παρασυρμένες από τα κύματα εξαγορών που δημιουργούνται στην παγκόσμια αγορά, οι επιχειρήσεις καταλήγουν σε κινήσεις που τελικά αποδεικνύονται αποτυχημένες.

Μια άλλη αιτία που οδηγεί μια εξαγορά σε αποτυχία είναι η λανθασμένη χρησιμοποίηση της διαδικασίας συλλογής και αξιοποίησης πληροφοριών (due diligence). Αυτή αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στάδιο κατά τη διάρκεια πραγματοποίησης των εξαγορών κατά την οποία διεξάγεται έρευνα με σκοπό την έγκαιρη, έγκυρη και επαρκή συγκέντρωση πληροφοριών και εγγράφων τα οποία θα βοηθήσουν στην ομαλή διεξαγωγή των εξαγορών αυτών. Η συμμετοχή σε αυτήν την έρευνα κατά κύριο λόγο ελεγκτών και νομικών και κυρίως της ανώτερης διοίκησης οδηγεί σε παραπλανητικά

συμπεράσματα τα οποία δεν αγγίζουν εκ βάθους θέματα και μοιραία οδηγούν την εξαγορά σε αποτυχία.

Στην περίπτωση που δεν γίνει σωστή ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της εταιρείας-στόχου από την επιχείρηση-αγοραστή, τα οφέλη από την εξαγορά μπορεί να είναι λιγότερα από το κόστος και η εξαγορά να θεωρηθεί αποτυχημένη. Η επιχείρηση-πωλητής είναι αναμενόμενο, σε μια πιθανή εξαγορά να προσπαθεί να ανεβάσει τεχνητά τα κέρδη και γενικά τα οικονομικά αποτελέσματά της, για να αποκτήσει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και πιθανά οφέλη από την πραγματοποίηση της συμφωνίας. Το γεγονός αυτό πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της η επιχείρηση-αγοραστής ώστε τα δεδομένα που έχει να αξιολογηθούν σωστά.

Τέλος, βασικός λόγος αποτυχίας μιας εξαγοράς είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εφαρμόσουν βεβιασμένα το δικό τους επιχειρηματικό μοντέλο με αρνητικές συνέπειες. Επιχειρηματικό μοντέλο θεωρείται το σύνολο των κύριων δραστηριοτήτων και οι τρόποι με τους οποίους μια επιχείρηση διαχειρίζεται τους πόρους και τις θεμελιώδεις ικανότητες που διαθέτει. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να πραγματοποιήσουν εξαγορές προχωρούν σε λανθασμένες εκτιμήσεις του επιχειρηματικού μοντέλου της εταιρείας-στόχου και εφαρμόζοντας το δικό τους οδηγούν την εξαγορά σε αποτυχία.

Αφού ολοκληρωθεί η εξαγορά, η πιθανότητα να αποτύχει εξαφανίζεται. Αντιθέτως, υπάρχουν μια σειρά παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν την εξαγορά αυτή σε αποτυχία (post-acquisition pitfalls).

Η έλλειψη υπομονής από τις επιχειρήσεις οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα. Με την ολοκλήρωση μιας εξαγοράς, απαιτείται χρόνος ώστε οι επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίσουν και να επανατοποθετήσουν τους πόρους τους, για να γνωρίσουν την εταιρική κουλτούρα ή μια της άλλης και για να επιδιώξουν τους κατάλληλους τύπους συνεργειών. Πολλές είναι οι περιπτώσεις κατά τις οποίες τα διοικητικά στελέχη για να επισπεύσουν τις παραπάνω διαδικασίες οδηγούν την εξαγορά σε αποτυχία.

Μετά την εξαγορά, η αβεβαιότητα μεταξύ των υπαλλήλων των επιχειρήσεων-στόχων έχει παρατηρηθεί ότι οδηγεί σε μια συμπεριφορά που χαρακτηρίζεται από πτώση ηθικού, άγχος, αύξηση απουσιών από την εργασία και μείωση παραγωγικότητας. Αυτές οι συνθήκες συνήθως επικρατούν διότι η διοικητική ομάδα της εταιρείας που εξαγοράστηκε δυσκολεύεται να αποδεχτεί το νέο της ρόλο στο σχηματιζόμενο οργανισμό, πράγμα που οφείλεται στον μη καθορισμό των καθηκόντων των στελεχών που θα αναλάβουν τη στρατηγική και την ανασυγκρότηση των πόρων. Η δυσκολία κατανόησης του ρόλου και των καθηκόντων των διοικητικών στελεχών μετά την ολοκλήρωση της εξαγοράς μπορεί να οδηγήσει σε αντιπαραθέσεις και στη δημιουργία αρνητικού κλίματος που θα έχει ως αποτέλεσμα η εξαγορά να μη προσδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Σε πολλές περιπτώσεις έχει παρατηρηθεί μετά την εξαγορά να διατίθενται ή πωλούνται οι φυσικοί και υλικοί πόροι της επιχείρησης-στόχος, να σταματάει η λειτουργία κάποιων εγκαταστάσεων, ακόμα και να μειώνεται εργατικό δυναμικό (**asset divestiture**). Αυτές οι συνέπειες που ακολουθούν της εξαγορά προκαλούνται λόγω δυσπιστίας και αμφιβολίας από τα στελέχη της επιχείρησης-αγοραστή για τις ικανότητες των στελεχών της εξαγοραζόμενης εταιρείας και είναι ικανές να οδηγήσουν την εξαγορά σε αρνητικά αποτελέσματα.

Σε αυτό το σημείο, θεωρείται απαραίτητο να αναφερθεί η περίπτωση των διεθνών εξαγορών (**cross-border acquisitions**) και το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που εμφανίζεται σε αυτές σε σχέση με τις εγχώριες δηλαδή την **εθνική κουλτούρα**. Χαρακτηριστικά είναι τα λόγια του John Chambers για το θέμα αυτό «αν δεν έχει μια κουλτούρα που υιοθετεί και προσαρμόζεται γρήγορα στη νέα εξαγορά, τότε υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες η εξαγορά να αποτύχει». Στις διεθνείς εξαγορές παρατηρούνται μεγάλες διαφορές στον τρόπο διοίκησης, στις σχέσεις με τους προμηθευτές, στις απαιτήσεις των πελατών, στους κανόνες εργασίας και γενικά στις αντιλήψεις της κοινωνίας οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν μια εξαγορά σε αποτυχία.

Από την άλλη πλευρά, πρέπει να τονιστεί η δυσκολία που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση να διατηρήσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και να προσφέρει ένα καινούργια είδος πλούτου στη νέα εταιρεία που δημιουργείται ύστερα από την εξαγορά της. Επιπρόσθετα, δεν είναι πάντα εύκολο να εκτιμηθούν

με ακρίβεια η ύπαρξη συνέργειας και το όφελος που ενδεχομένως θα αποφέρει. Για τους λόγους αποτυχίας μιας εξαγοράς ο Sirower αναφέρει ότι «οι επιχειρήσεις χάνουν το παιχνίδι μιας εξαγοράς διότι πληρώνουν πολλά, κάνουν προβλέψεις με πολύ ζωηρό τρόπο και κινούνται πολύ γρήγορα».

Είναι εξίσου σημαντικό να αναφερθεί ότι σε πολλές περιπτώσεις εξαγορών η επιχείρηση-αγοραστής είναι διατεθειμένη να προσφέρει υψηλή υπεραξία στους μετόχους της εταιρίας-στόχου για την πραγματοποίηση της εξαγοράς, με αποτέλεσμα τα έξοδα να αυξάνονται. Επιπρόσθετα, το χρέος της επιχείρησης-αγοραστή καταλήγει να είναι υψηλό εξαιτίας των λανθασμένων τρόπων χρηματοδότησης που επιλέγει. Σχετικά με αυτό ο Sirower αναφέρει ότι «αν μια επιχείρηση πληρώνει υψηλή υπεραξία για μια ευκαιριακή εξαγορά πρέπει να γνωρίζει ότι κατά πάσα πιθανότητα δε θα έχει επιτυχία. Δεν θα αποπληρώσει το κόστος του κεφαλαίου, διότι οι συνέργειες είναι δύσκολο να επιτευχθούν ακόμα και με μια σωστή στρατηγική.»

Καταλήγοντας, ένας σημαντικός λόγος που οδηγεί μια εξαγορά σε αποτυχία είναι η μεγάλη χρονική καθυστέρηση από την ανακοίνωση μιας εξαγοράς μέχρι την ολοκλήρωση των διαδικασιών ενοποίησης. Συγκεκριμένα, η αύξηση του κόστους κεφαλαίου, αλλά και το κόστος της μειωμένης παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι μερικές από τις αρνητικές επιπτώσεις που προκαλούνται στην περίπτωση που το διάστημα αυτό είναι μεγάλο. Επιπλέον, σε αυτή την περίπτωση εμφανίζεται απώλεια σημαντικών προμηθευτών και πελατών και κίνδυνος από τους

ανταγωνιστές να ενισχύσουν τελικά αυτοί τη δική τους θέση με τελικό αποτέλεσμα την αβεβαιότητα των μετοχών.

2.5. Τρόποι εξασφάλισης επιτυχίας εξαγορών

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, μια επιχείρηση στην προσπάθειά της να πραγματοποιήσει με επιτυχία μια εξαγορά, πρέπει να προχωρήσει σε κάποιες ενέργειες που θεωρούνται βασικά βήματα.

Αρχικά πρέπει να γίνει **έλεγχος της επιχείρησης-στόχου**. Μέσω της διαδικασίας ελέγχου (screening), η επιχείρηση διευρύνει τη γνώση της και αποκτά χρήσιμες πληροφορίες για πιθανές εταιρείες-στόχους. Τα βήματα που ακολουθεί η επιχείρηση για την πραγματοποίηση του ελέγχου είναι ουσιαστικά τα παρακάτω. Η εκτίμηση των λόγων για τους οποίους οδηγείται σε εξαγορά. Η σύνταξη λίστας πιθανών υποψηφίων επιχειρήσεων και κατάταξή τους ανάλογα με την οικονομική τους θέση, τη θέση τους στην αγορά προϊόντος, το ανταγωνιστικό τους περιβάλλον, τις διοικητικές τους ικανότητες και την εταιρική τους κουλτούρα. Η επιλογή της καταλληλότερης επιχείρησης-στόχου σύμφωνα με τις απαιτήσεις του αγοραστή.

Επίσης, πρέπει να υπάρχει διαδικασία **διευκόλυνση διαδικασίας ενοποίησης**. Η διαδικασία ενοποίησης μετά την ολοκλήρωση μιας εξαγοράς αποτελεί τροχοπέδη για τις περισσότερες επιχειρήσεις λόγω των προβλημάτων που προκαλούν οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα. Η

επιχείρηση-αγοραστής μπορεί να αντιμετωπίσει τα παραπάνω προβλήματα μέσω της αναγνώρισης της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης-στόχου. Αυτό μπορεί να γίνει με την παρατήρηση του τρόπου λειτουργίας της, της ιεραρχικής της δομής και των εργασιακών σχέσεων που υφίστανται. Επιπλέον, χρήσιμος θα ήταν ένας «έλεγχος της κουλτούρας» (culture audit) για τη συγκέντρωση πληροφοριών. Τέλος, ένα σημαντικό στοιχείο για τη διευκόλυνση της διαδικασίας ενοποίησης είναι η σωστή αντιμετώπιση των εργαζομένων της επιχείρησης-στόχου μέσω της δημιουργίας ενός εργασιακού κλίματος που βασίζεται στη συνεργασία και στην εμπιστοσύνη.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με την Kimberly Valentine (2000), τα κρίσιμα βήματα για την πραγματοποίηση επιτυχημένων εξαγορών ξεκινάνε από τη δημιουργία επιχειρηματικού σχεδίου όπου αναφέρονται οι προοπτικές και οι δυνατότητες ανάπτυξης της επιχείρησης. Στη συνέχεια αναζητούνται οι εταιρείες-στόχοι είτε σε σχετικές αγορές είτε σε αγορές με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης και καθορίζεται η τιμή που θα προσφέρει η εταιρεία για την πραγματοποίηση της εξαγοράς. Βασικό βήμα για την πραγματοποίηση της εξαγοράς είναι η ανάπτυξη της κατάλληλης διαπραγματευτικής στρατηγικής και η σωστή δόμηση της συναλλαγής με έμφαση στην ικανοποίηση και των δύο πλευρών (win-win strategy). Ακολούθως επανεξετάζονται τα φορολογικά και λογιστικά θέματα, κλείνεται η συμφωνία και ολοκληρώνονται οι διαδικασίες ενοποίησης.

2.6. Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας εξαγορών

Στη σημερινή εποχή, λόγω των συνεχών αλλαγών που παρατηρούνται στην παγκόσμια αγορά, οι επιχειρήσεις, για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, χρησιμοποιούν τις εξαγορές. Παρόλα αυτά, το μεγαλύτερο ποσοστό των εξαγορών που διενεργούνται καταλήγουν σε αποτυχία.

Σύμφωνα με τη γενική βιβλιογραφία η επίδραση των εξαγορών στις επιχειρήσεις παραμένει «αναποτελεσματική» (inconclusive). Από δεκάδες μελέτες που έχουν διενεργηθεί θεωρήθηκε ότι πρέπει να ερευνηθεί ο βαθμός επίδρασης τεσσάρων μεταβλητών στην αποδοτικότητα των εξαγορών. Αυτές οι μεταβλητές υφίστανται στην περίπτωση που η εξαγορά έλαβε χώρα με μια σχετική εταιρία, αν η εξαγορά ήταν με ασυσχέτιστη εταιρεία, μελετάται η μέθοδο πληρωμής που χρησιμοποιήθηκε καθώς και η προηγούμενη εμπειρία της επιχείρησης στις εξαγορές. Το συμπέρασμα που καταλήγουν αυτές είναι ότι τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν την επίδοση των εξαγορών είναι ακόμα άγνωστα. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα των King et al (2004) οι μεταβλητές που μελετήθηκαν δεν επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την αποτελεσματικότητα των εξαγορών. Επίσης, θεωρείται ότι οι οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης-αγοραστή είτε δεν θα επηρεαστούν καθόλου είτε θα επηρεαστούν αρνητικά με εξαίρεση την ημέρα που ανακοινώνεται η εξαγορά.

Άλλες έρευνες που έγιναν για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των εξαγορών έχουν καταλήξει στο γεγονός ότι το ποσοστό επιτυχίας των φιλικών εξαγορών είναι μεγαλύτερο από αυτό των επιθετικών. Επίσης, έχει αποδειχθεί ότι οι συσχετιζόμενες εξαγορές δημιουργούν μεγαλύτερη αξία για τους μετόχους από ότι οι ασυσχέτιστες. Από την άλλη πλευρά, οι εξαγορές

που διενεργήθηκαν με πληρωμή μετοχών έχουν μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας σε σχέση με αυτές που χρηματοδοτήθηκαν με μετρητά. Τέλος, είναι γεγονός ότι οι εξαγορές που πραγματοποιήθηκαν βιαστικά σημειώνουν μεγαλύτερα ποσοστά αποτυχίας.

Επιπρόσθετα, εξετάζοντας την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εξαγορών που πραγματοποιούνται στις αρχές ενός κύματος εξαγορών σε σχέση με αυτές που πραγματοποιούνται αργότερα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι αυτές που πραγματοποιούνται στην αρχή του κύματος θα έχουν πιθανώς μεγαλύτερα οφέλη και αποδοτικότητα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήγαγαν οι Carow et al (2004), πρωτοπόροι (**strategic pioneers**) στην πραγματοποίηση εξαγορών έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα λόγω της διευρυμένης πληροφόρησης. Συγκεκριμένα, αναγνωρίζουν υποτιμημένες εταιρείες-στόχους με μεγαλύτερη ευκολία από τους ανταγωνιστές και εμποδίζουν την εταιρεία-στόχο να πάρει όλα τα οφέλη από την διαδικασία των διαπραγματεύσεων.

Ένα άλλο πρόβλημα που έχει εντοπιστεί είναι αυτό της διαφοράς της εθνικής κουλτούρας ανάμεσα σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι επικρατούσα άποψη είναι ότι οι μεγάλες διαφορές στις γενικές αντιλήψεις της κοινωνία, στον τρόπο συμπεριφοράς και στη νοοτροπία μιας επιχείρησης μπορεί να προβεί μοιραία στην εξέλιξη μιας εξαγοράς.

Τέλος, σε άρθρο του Capron (1999) στο Strategic Management Journal αναφέρεται ότι η αποβολή των φυσικών πόρων (**asset divestiture**) και η

ανάπτυξη ξανά των πόρων και ικανοτήτων (**resource redeployment**) βελτιώνουν την αποδοτικότητα των εξαγορών αρκεί η αποβολή και ο επαναπροσδιορισμός των πόρων και ικανοτήτων να αφορά την επιχείρηση-αγοραστή και όχι την εταιρεία-στόχο.

Από τις παραπάνω έρευνες που μελετήθηκαν, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι περισσότερες εξαγορές δημιουργούν, κάτω από προϋποθέσεις, οικονομική αξία για την επιχείρηση. Για την επίτευξη της οικονομικής αξίας απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός και υλοποίηση της διαδικασίας της εξαγοράς διότι οι λόγοι που μπορούν να την οδηγήσουν σε αποτυχία είναι πολυάριθμοι.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», (2002) Εκδόσεις Μπένου
2. Capron L., Mitcell W., Swaminathan A., “Asset Divestiture Following. Horizontal Acquisitions: A Dynamic View”, (2001), Strategic Manegement Journal, vol 22, pp. 817-844.
3. Aiello R., Watkins M., “The Fine art of Friendly Acquisitions”, (2000), Harvard Business Review, pp. 106-107.
4. Morosini P., Steger U., “Managing Complex Mergers”, (2004) Prentice Hall
5. Steger U., “The Transformational Merger”, (1999) Perspectives for Managers, No 12, Vol. 68, pp.1-4.
6. Weston J.F., Weaver S.C., ”Mergers and Acquisitions” (2001), New York: Mc Graw-Hill.
7. Ahuja G., Katila R., “Technological Acquisitions and The Innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study”, (2001), Strategic Management Journal, Vol 22, pp 197-220.
8. David F.R., “Strategic Management”, 9th Edition, (2003), Prentice Hall.
9. Johnson G., Scholes K., “Exploring Corporate Strategy”, 6th Edition, (2002) Prentice Hall.
10. Wright P., Kroll M., Lado A., Vanness B., “The Structure of Ownership and Corporate Acquisition Strategies”, (2002),Strategic Management Journal, Vol.23, pp. 41-53

11. Hayward M., Hambrick D., “Explain the Premiums paid for Large Acquisitions Evidence of CEO Hubris”, (1997) Administrative Science Quarterly, Vol.42, pp. 103-127
12. King D.R., Dalton D.R., Daily C.M., Covin J.G., “Meta- Analyses of Post-Acquisition Performance: Indications of Unidentified Moderators”, (2004), strategic Management Journal, Vol.25, pp.187-200
13. Wright P., Kroll M., Elenkov D., “Acquisition returns, increase in firm size, and chief executive officer compensation: The moderating role of monitoring”, (2002) Academy of Management Journal
14. Mergerstat.com: Mergerstat free reports: M&A activity, http://www.mergerstat.com/free_reports/free_reports_m_and_a_activity.asp
15. Griffin R.W., "Management", (1996) 5th Edition, Houghton Mifflin
16. Sirower M., “The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game”, (1997) New York, The Free Press
17. Morosini P., “Managing cross – cultural M&As: today’s organizational imperative is how to win in execution”, International Merger Management-Success Factors of Cross-border Transactions, Stuttgart: Schaffer-Poeschel
18. Fritzon A., Lukefahr R., Asin A., Bgatia S., Doshi V., “Making Mergers Work“, (200) Booz-Allen and Hamilton Research Report
19. Markides C., Daniel O., “International Acquisitions: Do they Create Value for Shareholders?”, (1998) European Management Journal, Vol 16
20. Healy P.K., Palepu K., Ruback R., “Which Takeovers are Profitable: Strategic or Financial?”, (1997), Sloan Management Review

21. Walker M., "Corporate takeovers, strategic objectives and acquiring-firm shareholder wealth", (2000), Financial Management, Vol.29.
22. Berger P.G., Ofek E., "Diversification's effect on firm Value", (1995), Journal of Financial Economics, Vol 37.
23. Hayward M., "When do firms learn from their acquisition experience? Evidence from 1990-1995", (2002) Strategic Management Journal, Vol.23, pp.21-39
24. Carow K., Heron R., Saxton T., "Do early birds get the returns? An empirical Investigation of Early-mover advantages in Acquisitions", (2004), vol.25, pp. 563-585
25. Valentine K., "Acquisitions Require an Investment of Time, Energy- Techniques for successful acquisitions", (2000), Los Angeles Business Journal

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

3.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναφέρονται και αναλύονται οι κατηγορίες των στρατηγικών συμμαχιών και το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτές είναι εφικτό να εφαρμοστούν επιτυχώς. Καθώς οι στρατηγικές συμμαχίες απαιτούν αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων αλλά και κατά περίπτωση αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου, προϋποθέτουν μόνιμη ή τουλάχιστον μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών. Στη συνέχεια αναλύονται τα κίνητρα που οδηγούν έναν οργανισμό σε αυτή τη συναλλαγή καθώς και τα στάδια που είναι προτιμότερο να ακολουθήσει μια εταιρεία για τη επιτυχή δημιουργία της συμμαχίας. Ακολούθως, αναφέρονται και μελετώνται οι λόγοι που οδηγούν στην διάλυσή ή την επιτυχία των στρατηγικών συμμαχιών. Τέλος, συγκρίνονται οι στρατηγικές συμμαχίες με τις εξαγορές και μελετώνται οι παράγοντες που οδηγούν μια εταιρεία να επιλέξει μια από τις δύο, ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

3.2. Κατηγορίες στρατηγικών συμμαχιών και ανάλυση περιβάλλοντος

Το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο, ραγδαία αναπτυσσόμενο και ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η

απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η αναζήτηση νέων τρόπων ανάπτυξης. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού που θα οδηγήσει στην επιβίωση και την ευημερία της επιχείρησης χρησιμοποιούνται οι στρατηγικές συμμαχίες, οι οποίες παρατηρούνται να αυξάνονται με έντονους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια.

Διακρίνονται διάφορα είδη στρατηγικών συμμαχιών ανάλογα με το είδος της σχέσης που αναπτύσσεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις. Η συχνότερα εμφανιζόμενη είναι η λεγόμενη **κοινοπραξία (joint venture)** κατά την οποία δύο ή περισσότερες ανεξάρτητες επιχειρήσεις συμφωνούν για να δημιουργήσουν μια νέα επιχειρηματική μονάδα με αυτοτελή οντότητα. Όταν αυτή η κοινοπραξία μεταξύ δύο επιχειρήσεων λαμβάνει χώρα για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου έργου (project), ονομάζεται **συνεταιρισμός επιχειρήσεων με κοινό σκοπό (cosortia)**. Μια άλλη μορφή συμμαχίας είναι το **δίκτυο (network)** κατά το οποίο δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις συνάπτουν συμφωνίες συνεργασίας χωρίς την ύπαρξη τυπικών σχέσεων, αλλά μέσω ενός μηχανισμού αμοιβαίου πλεονεκτήματος και εμπιστοσύνης. Επίσης, ανάλογα με τις συνθήκες και τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στην αγορά, παρατηρούνται συμμαχίες ανάμεσα σε δύο επιχειρήσεις οι οποίες ονομάζονται **καιροσκοπικές συμμαχίες (opportunistic alliances)**. Όταν η συνεργασία των δύο επιχειρήσεων αφορά από την μία πλευρά την παραχώρηση της εταιρικής επωνυμίας, της εκπαίδευσης και του μάρκετινγκ και από την άλλη πλευρά την κατασκευή, τη διανομή και πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών, μιλάμε για **δικαιοπαροχή (franchising)**. Σε συγκεκριμένους κλάδους έχει παρατηρηθεί η λεγόμενη **παραχώρηση**

δικαιωμάτων (licensing) κατά την οποία χορηγείται άδεια χρησιμοποίησης και κατασκευής μιας πατέντας από μια επιχείρηση σε μια άλλη. Τέλος, συναντάμε την **υπεργολαβία (subcontracting)** στην περίπτωση όπου μια επιχείρηση επιλέγει να έρθει σε συμφωνία συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις με στόχο να προχωρήσει στην εργολαβία συγκεκριμένων υπηρεσιών και διαδικασιών.

Ανάλογα με την περίπτωση, επομένως, οι στρατηγικές συμμαχίες απαιτούν από αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, μέχρι αμοιβαία ιδιοκτησία του μετοχικού κεφαλαίου. Ταυτόχρονα προϋποθέτουν μόνιμη ή τουλάχιστον μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών. Αυτές αποτελούν μερικές από τις προϋποθέσεις που πιθανόν να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα για μια επιχείρηση να επιλέξει τη στρατηγική συμμαχία.

Όσον αφορά τη μορφή της συμμαχίας, έχουν γίνει πρόσφατες έρευνες για να καθορίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτές τις έρευνες, η επιλογή της στρατηγικής συμμαχίας βασίζεται στη θεωρία της «κοινής μεγιστοποίησης της αξίας» (joint value maximization). Συγκεκριμένα, οι εταιρείες αποφασίζουν από κοινού την ποσότητα των επενδύσεων που θα συνεισφέρουν στην επίτευξη της συνεργασίας, ανάλογα με τα κίνητρα που επιδιώκουν και τα χαρακτηριστικά των συνεργατών, με στόχο να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη από την συμμαχία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιλογή της κοινοπραξίας στην περίπτωση που το βασικό κίνητρο είναι η απόκτηση οργανωσιακής γνώσης, καθώς μια τέτοια μορφή συμμαχίας είναι λιγότερο

ευάλωτη σε καιροσκοπική συμπεριφορά. Επίσης, είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι ο βαθμός του ιεραρχικού ελέγχου που θα διαμορφωθεί θα είναι καθοριστικός παράγοντας για την μορφή που θα πάρει η στρατηγική συμμαχία.

3.3. Κίνητρα σύναψης στρατηγικών συμμαχιών

Το σημαντικό πλεονέκτημα των στρατηγικών συμμαχιών είναι η δυνατότητα που έχουν οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους, διατηρώντας ταυτόχρονα την ανεξαρτησία τους. Οι λόγοι που οδηγούν στη σύναψη αυτών των συμμαχιών είναι είτε η εκμετάλλευση υπαρχόντων πόρων και ικανοτήτων είτε η εξερεύνηση νέων ευκαιριών. Αναφορικά με τα βασικά κίνητρα δημιουργίας των στρατηγικών συμμαχιών ένα από τα σημαντικότερα είναι η δυνατότητα που παρέχει στην επιχείρηση να εισέλθει **σε νέες γεωγραφικές αγορές**. Με την βοήθεια μιας στρατηγικής συμμαχίας η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει την τοπική γνώση και την ειδίκευση για τη διανομή, τους προμηθευτές και τους πελάτες που χρειάζεται.

Επιπρόσθετα, μέσω της αύξησης της διαπραγματευτικής δύναμης και της απόδοσης της, η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει **την ανταγωνιστική της θέση**. Άλλο ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε στρατηγικές συμμαχίες είναι η επίτευξη οικονομίας κλίμακας που έχει ως άμεσο αποτέλεσμα **τη μείωση του κόστους παραγωγής και συναλλαγής**. Επιπλέον, μέσω της εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας και του βαθμού αναγνωρισιμότητας της

συμμάχου - εταιρείας είναι δυνατή η **δημιουργία περισσότερο ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών**. Δεν θα πρέπει να παραληφθεί επίσης, και η **απόκτηση οργανωσιακής γνώσης** με την οποία οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την πρόσβαση στις τεχνολογικές καινοτομίες, στις εξειδικευμένες διοικητικές ικανότητες και στους πόρους και τις ικανότητες των συμμάχων. Αλλά και η **επικέντρωση στις θεμελιώδεις ικανότητες** είναι ένα κίνητρο για τη δημιουργία στρατηγικής συμμαχίας μεταξύ δύο επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα μέσω της σύναψης στρατηγικών συμμαχιών να εστιάσουν σε δραστηριότητες που ταιριάζουν στους πόρους και τις ικανότητές τους και να εκμεταλλευτούν τα δυνατά σημεία του συμμάχου για να ελαχιστοποιήσουν τις δικές τους αδυναμίες.

Θα πρέπει, επιπλέον, να αναφερθεί **ο επιμερισμός του κινδύνου** που επιτυγχάνεται κατά τη συμμαχία, κυρίως όταν οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αναπτυχθούν σε νέες αγορές με νέες τεχνολογίες και γνώσεις χωρίς να είναι διατεθειμένες να πάρουν τα ρίσκο να αντλήσουν ίδια κεφάλαια για να το πραγματοποιήσουν. Τέλος, **η αδυναμία εξαγοράς μιας επιχείρησης** οδηγεί πολλές από αυτές στις στρατηγικές συμμαχίες. Κυρίως εξαιτίας των αντιμονοπωλιακών ρυθμίσεων, της έλλειψης των απαιτούμενων κεφαλαίων για την πραγματοποίηση της και λόγω της απροθυμίας των ιδιοκτητών να μεταβιβάσουν τις μετοχές, πολλές επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να εξαγοραστούν.

3.4. Στάδια δημιουργίας στρατηγικών συμμαχιών

Για να μπορέσει μια επιχείρηση να οδηγηθεί αλλά και να υλοποιήσει μια στρατηγική συμμαχία απαιτείται προσεκτική μελέτη και προγραμματισμός. Επιπλέον για να ολοκληρωθεί η προσπάθειά της είναι απαραίτητα να ακολουθηθούν κάποιες διαδικασίες. Είναι δυνατόν να αναφερθούν αρκετά στάδια για την ολοκλήρωση μιας συμμαχίας. Τα απαραίτητα και μη εξαιρετέα όμως συνοψίζονται γενικά σε τέσσερα βασικά βήματα.

Αρχικά είναι αναγκαίο να **αναπτυχθεί η στρατηγική**. Η επιχείρηση πρέπει να προχωρήσει σε στρατηγική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και στη συνέχεια να προσδιορίζει τους στρατηγικούς στόχους που θέλει να πετύχει μέσα από την σύναψη στρατηγικών συμμαχιών. Στο επόμενο στάδιο, γίνεται η **εύρεση και αξιολόγηση συμμάχων**. Προχωράει στην επιλογή κάποιων πιθανών συμμάχων, για τους οποίους συγκεντρώνει τις απαραίτητες πληροφορίες με σκοπό να διακρίνει με ποια εταιρεία έχει τον υψηλότερο βαθμό οργανωσιακής συμβατότητας. Στη συνέχεια είναι το σημαντικότερο στάδια για τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, δηλαδή των **διαπραγματεύσεων και της σύναψης συμφωνίας**. Στο στάδιο αυτό γίνεται διευκρίνιση των στόχων και των κανόνων λειτουργίας της συμμαχίας, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των μερών, καθώς και των συνεισφορών και των αναμενομένων ωφελειών κάθε επιχείρησης. Τέλος, είναι το στάδια της **λειτουργίας της συμμαχίας**. Σε αυτό πραγματοποιούνται οι τελικές ενέργειες για την ολοκλήρωση της συμμαχίας, όπως τη σύνδεση των

πόρων με τις προτεραιότητες. Επιπλέον, είναι επιτακτική η ανάγκη διαρκούς ελέγχου της πορείας της συμμαχίας και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της, αν αυτό κρίνεται απαραίτητα από τα μέρη.

3.5. Λόγοι διάλυσης στρατηγικών συμμαχιών

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί το 30% των στρατηγικών συμμαχιών οδηγούνται στην αποτυχία, ενώ το 17% έχουν χαμηλό βαθμό επιτυχίας και στην συνέχεια διαλύονται λόγω προβλημάτων. Μια στρατηγική συμμαχία λύεται όταν οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε αυτές δεν αποκομίζουν τα προσδοκώμενα οφέλη που έχουν υπολογίσει.

Μια από τις αιτίες διάλυσης μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι οι **συγκρούσεις ανάμεσα στους συμμάχους**. Οι διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα, στο στυλ διοίκησης και στους στρατηγικούς σκοπούς μπορεί να προκαλέσουν τόσα προβλήματα, ώστε η συμμαχία να τερματιστεί. Επίσης, **τα χρηματοοικονομικά προβλήματα ενός από τους εταίρους** μπορεί να προκαλέσει τη λήξη μιας συμμαχίας. Η επιδείνωση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, μπορεί να επιφέρει αλλαγής στον στρατηγικό της σχεδιασμό, οδηγώντας κάποιες συμμαχίες που έχει συνάψει σε τερματισμό. Μια βασική αιτία αποτυχίας μιας συμμαχίας είναι η **λανθασμένη επιλογή συμμάχων** που προκύπτει, κυρίως, από την κακή αξιολόγηση και επιλογή ενός συμμάχου. Οι συνεχείς αλλαγές που συντελούνται στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσουν στην αναθεώρηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης με συνέπεια τον τερματισμό κάποιων συμμαχιών.

Επομένως, μπορούμε να αναφέρουμε ότι **η αλλαγή στρατηγικής πλεύσης ενός από τους συμμάχους** είναι ένας σημαντικός λόγος αποτυχίας μιας συμμαχίας. Επιπρόσθετα, **η μη ισορροπημένη στήριξη της συμμαχίας από τους εταίρους** θα οδηγήσει σε διαλύσει της συμφωνίας. Δηλαδή, στην περίπτωση που μια επιχείρηση αθετεί τους όρους της συμφωνίας και προσφέρει λιγότερα στην συμμαχία. Τέλος, **η έλλειψη στρατηγικής ομάδας που αποσκοπεί στην εύρυθμη λειτουργία της συμμαχίας** αποτελεί σίγουρα πρόβλημα στην λειτουργία της συμμαχίας και είναι ικανή να οδηγήσει στον τερματισμό της. Συγκεκριμένα, για την πραγματοποίηση μιας επιτυχημένης συνεργασίας χρειάζεται μια ομάδα στελεχών και υπαλλήλων που θα έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την επίτευξη των σκοπών της συμμαχίας για την ικανοποίηση και των δύο εταίρων.

Δεν θα πρέπει να παραληφθεί και ο πλέον επιθυμητός λόγος που οδηγεί μια συμμαχία στη διάλυση, χωρίς να οφείλεται στην αποτυχία της συμμαχίας, είναι η απόλυτη επιτυχία της. Όταν πραγματοποιούνται οι στόχοι όλων των μερών σε μια συμμαχία, αυτή διαλύεται ακόμα και νωρίτερα από τον προκαθορισμένο χρόνο. Μετά την διάλυση μιας στρατηγικής συμμαχίας οι πιθανές καταλήξεις των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος σε αυτή είναι είτε η εξαγορά ή συγχώνευση της μιας από την άλλη, είτε η ανανέωση της συμφωνίας ή η απλή διάλυση. Σύμφωνα με την έρευνα των Bleeke et al, το μέσο χρονικό διάστημα που διαρκεί μια στρατηγική συμμαχία είναι επτά

χρόνια, ενώ σχεδόν το 80% των συμμαχιών αυτών καταλήγουν σε εξαγορά από έναν από τους εταίρους.

3.6. Λόγοι επιτυχίας στρατηγικών συμμαχιών

Η επιτυχία των στρατηγικών συμμαχιών εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο που διοικούνται και από την συνεισφορά των εταίρων στη διατήρηση της συνεργασίας αυτής στο μέλλον. Παρά το πλήθος των στρατηγικών συμμαχιών που υλοποιούνται στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων, ο βαθμός επιτυχίας των στρατηγικών συμμαχιών κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, αντίστοιχα με αυτά των εξαγορών. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, πολλοί είναι οι παράγοντες που καθορίζουν τον βαθμό επιτυχίας μιας στρατηγικής συμμαχίας. Ένας από τους βασικότερους παράγοντες είναι η **εμπιστοσύνη (trust)**. Ο όρος εμπιστοσύνη αναφέρεται στη θέληση ενός εταίρου να συνεργαστεί με κάποιον άλλον, έχοντας την πίστη ότι οι πράξεις της άλλης πλευράς θα είναι ευεργετικές για τον οργανισμό και όχι επιζήμιες. Η συνεργασία ανάμεσα σε οργανισμούς δημιουργεί αμοιβαία εξάρτηση ανάμεσά τους και απαιτεί την ύπαρξη εμπιστοσύνης για να πετύχει. Στην περίπτωση των στρατηγικών συμμαχιών, ιδιαίτερα, τα κίνητρα για την πραγματοποίηση καθώς και η δυνατότητα των εταίρων να συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους και ικανότητες πρέπει να περικλείονται από ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και από τις δύο πλευρές.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τον βαθμό επιτυχίας μιας στρατηγικής συμμαχίας είναι η **ευελιξία της συμμαχίας**. Μια επιχείρηση για να μείνει ανταγωνιστική πρέπει να προσαρμόζεται γρήγορα στις διαρκείς εξελίξεις και αλλαγές στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επομένως, πρέπει να δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να εξελίσσουν τις συμμαχίες που έχουν συνάψει με άλλους εταίρους.

Επιπρόσθετα, η **στήριξη της ανώτερης διοίκησης των εταίρων** βοηθάει την επιτυχία μιας στρατηγικής συμμαχίας. Όπως αναφέρεται σε έρευνες που έχουν γίνει πολύ συχνά τα ανώτερα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στον έλεγχο πιθανών συμμάχων σε χρηματοοικονομικούς όρους παρά στη διοίκηση της συνεργασίας σε ανθρώπινους όρους. Συγκεκριμένα, υπολογίζουν τα μελλοντικά οφέλη της συμμαχίας αλλά δεν βοηθούν το προσωπικό να καλλιεργήσει αυτά τα οφέλη. Η μεγαλύτερη ανησυχία που έχουν είναι ο έλεγχος της σχέσης και όχι της ανάπτυξης της. Δηλαδή, τα διοικητικά στελέχη δίνουν, μεγαλύτερη σημασία στην πραγματοποίηση μιας συμμαχίας και όχι τόσο στην διοίκησή της μετά τον σχηματισμό της. Όπως καταλαβαίνουμε είναι σημαντικό να στηρίζονται και να αναπτύσσονται οι σχέσεις που διαμορφώνονται μέσα από μια συμμαχία και να προσπερνιόνται τα εμπόδια που προκαλούν οι διαφορές στην εταιρική κουλτούρα των επιχειρήσεων.

Για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών συμμαχιών απαιτείται **συμβασιμότητα (compatibility) στο επιχειρηματικό επίπεδο**. Συγκεκριμένα, χρειάζεται προσπάθεια από τους εταίρους να ενδυναμώσουν

τις διαπροσωπικές σχέσεις των κατώτερων στελεχών και εργαζομένων πέρα από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Για να το κατορθώσουν αυτό θα πρέπει να υπερβούν τις διαφορές της οργανωσιακής κουλτούρας των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, ο **έλεγχος (control)** των πόρων και ικανοτήτων καθώς και της οργανωσιακής γνώσης (know-how) που συναλλάσσονται μέσω της συμμαχίας, αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχημένη διοίκηση και απόδοση των στρατηγικών συμμαχιών. Κατά τη δημιουργία μιας στρατηγικής συμμαχίας προκαλείται μια επιπλέον αβεβαιότητα καθώς κάθε εταίρος πρέπει να έχει ένα μερίδιο ελέγχου. Η συνεργασία ανάμεσα στους εταίρους ισορροπεί ανάμεσα στα ανταγωνιστικά στοιχεία της σχέσης τους και κάθε πλευρά επιθυμεί να εφαρμόσει την δική της στρατηγική και λειτουργίες.

Τέλος, δεν θα πρέπει να παραλειφθεί η αναγκαιότητα για **καθαρούς στόχους και συμφωνίες**. Μετά τη σύναψη μιας στρατηγικής συμμαχίας, οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να απολαμβάνουν την αυτονομία τους και την ανεξαρτησία τους. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητη η συγκεκριμενοποίηση και ο ακριβής καθορισμός των στόχων της συμμαχίας καθώς και των δραστηριοτήτων που θα αναλάβουν από κοινού οι εταίροι.

Σε όλες τις περιπτώσεις που είναι αναγκαία κάποια από τις στρατηγικές επέκτασης και ανάπτυξης μιας επιχείρησης και απαιτείται η σύναψη κάποιας συμφωνίας ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία αυτή είναι **οι διαπραγματεύσεις**. Σε αντίθεση με τις διαπραγματεύσεις των

εξαγορών, αυτές που λαμβάνουν χώρα για την επίτευξη μιας στρατηγικής συμμαχίας πρέπει να είναι επωφελείς και για τις δύο πλευρές (win-win). Είναι σημαντικό και οι δύο να έχουν την αντίληψη ότι απέκτησαν οφέλη από την διαδικασία και αυτό επιτυγχάνεται με την θετική αντιμετώπιση των συζητήσεων και των συμφωνιών που προσπαθούν να οριστούν. Γενικά υπάρχει η αντίληψη ότι η δημιουργία μιας κατάστασης αμοιβαίου οφέλους (win-win) οδηγεί σε μια πιο αποτελεσματική συμμαχία, ακόμα και αν οι διαπραγματεύσεις δεν είναι τόσο «σκληρές». Επιπλέον, οι ανάγκες των εταίρων επηρεάζουν την αξία των διαπραγματεύσεων ενώ η τελική τοποθέτησή τους θα εξαρτηθεί από τη δύναμή τους, τις εναλλακτικές δράσεις τους μέσα στη συμμαχία, τη μοναδικότητα των πόρων τους, καθώς και από τη διαπραγματευτική τους ικανότητα. Σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι πρέπει να εξετάζονται όχι μόνο το κόστος αλλά και τα οφέλη στην αξιολόγηση των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν στη συμμαχία. Επίσης, η μοναδικότητα ενός συγκεκριμένου πόρου, δημιουργεί μια προστιθέμενη αξία που θα καθοριστεί αποκλειστικά από τις διαπραγματεύσεις αλλά το εύρος αξιολόγησης ενός πόρου θα κυμαίνεται ανάμεσα στην υπάρχουσα αξία του και στην εκτίμηση της Καθαρής Παρούσα Αξίας των μελλοντικών ωφελειών από την χρήση του μέσα στη συμμαχία.

Συνοψίζοντας, χρησιμοποιώντας και την έρευνα των Hamel et al, καταλαβαίνουμε ότι ο βαθμός στον οποίο τα συνεργαζόμενα μέρη θα ωφεληθούν από μια συμμαχία εξαρτάται από τη στρατηγική πρόθεση των συμμάχων, την καταλληλότητα των εισφορών, τη δεκτικότητα κάθε

επιχείρησης και την ύπαρξη αμοιβαίων και μετρήσιμων στόχων προς επίτευξη.

3.7. Σύγκριση Εξαγορών και Συμμαχιών

Οι αλλαγές που συντελούνται στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε μια αναζήτηση νέων τρόπων ανάπτυξης και απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι δύο πιο σημαντικές μέθοδοι για την επίτευξη την επιθυμητή ανάπτυξη είναι οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες. Η εξέταση των στρατηγικών αυτών επιλογών και η καταλληλότερη επιλογή από την επιχείρηση οδηγεί στη διαμόρφωση μιας νέας επιχειρησιακής στρατηγικής ή επαναδιατύπωση της υπάρχουσας στρατηγικής, ώστε να ενσωματώσει τις επιμέρους επιλογές ανάπτυξης και αναδιάρθρωσης. Με βάση τη βιβλιογραφία, τις έρευνες που έχουν διεκπεραιωθεί και τις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η πραγματοποίηση εξαγορών, κατά μέσο όρο, δεν συνεισφέρει θετικά στην ανάπτυξη και βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης – αγοραστή. Γενικότερα έχει διατυπωθεί η άποψη ότι οι εξαγορές δεν αποτελούν τον ιδανικό τρόπο για να αποκτηθεί πρόσβαση και να εκμεταλλευτούν οι πόροι και οι ικανότητες μιας άλλης επιχείρησης. Τα ίδια προβλήματα υφίστανται και για τις στρατηγικές συμμαχίες. Ιστορικά έχει αποδειχθεί ότι η βελτίωση της επίδοσης μιας εταιρείας μέσω εσωτερικής, οργανικής ανάπτυξης είναι μια δύσκολη πρόκληση. Οι εξαγορές μπορεί να μην έχουν θετική επίδραση στις χρηματοοικονομικές αποδόσεις μιας επιχείρησης αλλά παρ' όλα αυτά έχουν

τον ίδιο βαθμό δυσκολίας πραγματοποίησης με τις στρατηγικές συμμαχίες. Στην αξιολόγηση των εξαγορών σε σύγκριση με τις στρατηγικές συμμαχίες μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εξαγορές προσφέρουν γρηγορότερη πρόσβαση στους πόρους μιας επιχείρησης καθώς και αυστηρότερο έλεγχο.

Επίσης είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την έρευνα των Bleeke et al. το ποσοστό επιτυχίας των εξαγορών και των στρατηγικών συμμαχιών κυμαίνεται περίπου στο 50%. Είναι αποδεκτό ότι οι εξαγορές είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο ανάπτυξης για τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες (core business) και τις υπάρχουσες γεωγραφικές αγορές των επιχειρήσεων παρά το χαμηλό δείκτη επιτυχίας. Από την άλλη πλευρά, οι στρατηγικές συμμαχίες είναι πιο αποτελεσματικές στην προσπάθεια εισόδου σε συσχετιζόμενες επιχειρήσεις και σε νέες γεωγραφικές αγορές. Τα παραπάνω πιστοποιούνται από τη συγκεκριμένη έρευνα σύμφωνα με την οποία το ποσοστό επιτυχίας των στρατηγικών συμμαχιών ανάμεσα σε εταιρους με διαφορετική γεωγραφική παρουσία πλησίασε το 62% ενώ από την άλλη το αντίστοιχο ποσοστό των εξαγορών έφτανε μόλις το 8%. Στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις ίδιες γεωγραφικές αγορές, οι εξαγορές θεωρούνται αποτελεσματικότερο εργαλείο ανάπτυξης, καθώς σε αυτές τις περιπτώσεις οι συμμαχίες προκαλούν συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις ανάμεσα στους εταιρους. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη έρευνα απέδειξε ότι η χρησιμοποίηση εξαγορών αντί στρατηγικών συμμαχιών για τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης προκαλεί δυσκολία αντιμετώπισης των χρηματοοικονομικών και λειτουργικών συνθηκών. Καταλήγουμε επομένως στο γεγονός ότι στις

περιπτώσεις των εξαγορών η επιχείρηση – αγοραστής προσπαθεί να βρει υποτιμημένες επιχειρήσεις, ενώ αντίθετα οι στρατηγικές συμμαχίες αποδίδουν καλύτερα ανάμεσα σε δυνατές και οικονομικά ισχυρές επιχειρήσεις. Ένα γεγονός το οποίο δεν πρέπει να παραβλέψουμε είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό των στρατηγικών συμμαχιών καταλήγουν στην εξαγορά του ενός εταίρου από τον άλλο (75% σύμφωνα με την έρευνα).

Επιπρόσθετα, διάφορες έρευνες έχουν αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις που συνάψανε στρατηγικές συμμαχίες απέκτησαν νέες μοναδικές ικανότητες, πέτυχαν πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές αγορές και βελτίωσαν τη συνολική επίδοσή τους, με αποτέλεσμα την αύξηση του τζίρου. Από την άλλη πλευρά, το μεγαλύτερο ποσοστό των εξαγορών που πραγματοποιήσαν οι επιχειρήσεις δεν οδήγησαν σε αύξηση των μεριδίων αγοράς και της κερδοφορίας αλλά αντίθετα παρατηρήθηκε μείωση στις αποδόσεις των επιχειρήσεων αυτών.

Επιχειρώντας μία άμεση σύγκριση των στρατηγικών συμμαχιών με τις εξαγορές, όπως την αναφέρει η έρευνα του Pekar, αναλύονται οι διαφορές που εμφανίζουν αυτές οι μορφές στρατηγικών επιλογών, όσον αφορά όχι μόνο το χρονικό ορίζοντα, αλλά και τον κίνδυνο που συνεπάγονται οι απαιτήσεις της οργάνωσης και ηγεσίας και τέλος την δομή της συμφωνίας. Συγκεκριμένα, στη δομή της συμφωνίας στη διενέργεια εξαγορών απαιτούνται πολύπλοκες συναλλαγές για την ανάληψη του μετοχικού κεφαλαίου και των χρεών και υπάρχει κίνδυνος νομικών εμπλοκών. Αντιθέτως, στις στρατηγικές συμμαχίες απαιτείται ευελιξία στην ανταλλαγή

πόρων και κεφαλαίων, χρησιμοποιούνται καινοτομικές διαδικασίες προσέγγισης και εφαρμόζονται διαρκείς προσαρμογές εξαιτίας της ρευστότητας των οικονομικών και νομικών βάσεων της συμμαχίας. Στη συνέχεια, από πλευράς ηγεσίας, στις εξαγορές προκύπτει νέα ηγεσία μετά την αναδιοργάνωση (με συχνά προβλήματα), ενώ στις στρατηγικές συμμαχίες υπάρχει αμοιβαία ηγεσία και οι αποφάσεις λαμβάνονται μέσα από καθορισμένες διαδικασίες. Όσον αφορά την ανάληψη κινδύνου, στην περίπτωση των εξαγορών ο αγοραστής αναλαμβάνει όλους τους κινδύνους αφού επωμίζεται και τα θετικά και τα αρνητικά χαρακτηριστικά της απορροφώμενης επιχείρησης, ενώ στην περίπτωση των στρατηγικών συμμαχιών υπάρχει αμοιβαία, εκτεταμένη και μακροχρόνια ανάληψη του επιχειρηματικού κινδύνου. Συνεχίζοντας την ανάλυσή μας, ως προς τις απαιτήσεις της οργάνωσης, στις εξαγορές απαιτούνται αρκετές, δύσκολες κινήσεις αναδιοργάνωσης μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ στις στρατηγικές συμμαχίες έχουμε τη δημιουργία νέας τυπικής οργάνωσης. Τέλος, από πλευράς χρόνου στην περίπτωση των εξαγορών δεν υπάρχει δυνατότητα υπαναχώρησης ενώ στην περίπτωση των στρατηγικών συμμαχιών υπάρχουν ευρείς κι μακροχρόνιοι στρατηγικοί στόχοι.

Επιπλέον, παρατηρώντας και αναλύοντας τα χαρακτηριστικά των συμφωνιών (deal characteristics) και τις ικανότητες των εταιριών (firm capabilities), με βάση την έρευνα των Dyer et al κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν αποδοτικότερο εργαλείο για την ανάπτυξη και ενδυνάμωση μιας επιχείρησης σε σχέση με τις εξαγορές.

Γνωρίζουμε εξ' ορισμού ότι οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες είναι εναλλακτικοί μηχανισμοί για την οργάνωση συναλλαγών που ξεπερνούν τα όρια της επιχείρησης. Στην περίπτωση των εξαγορών αναφερόμαστε σε μορφές διακυβέρνησης με υψηλό βαθμό ολοκλήρωσης, ενώ στην περίπτωση των στρατηγικών συμμαχιών σε μορφές με το χαμηλότερο βαθμό ολοκλήρωσης. Σύμφωνα με τις υπάρχουσες θεωρίες μπορούμε να καταλήξουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα για το θέμα της επιλογής ανάμεσα στις εξαγορές και τις συμμαχίες. Καταρχάς, έχει παρατηρηθεί ότι επιχειρήσεις με υψηλό εσωτερικό οργανωσιακό κόστος προτιμούν τη λύση των στρατηγικών συμμαχιών καθώς οι εξαγορές χαρακτηρίζονται για αυτές ιδιαίτερα δαπανηρές. Από την άλλη πλευρά, τα διοικητικά στελέχη μιας εταιρίας είναι πιθανότερο να επιδιώξουν να πραγματοποιήσουν εξαγορές από στρατηγικές συμμαχίες, για να ελέγχουν όσο το δυνατόν περισσότερα περιουσιακά στοιχεία και πόρους. Επίσης εταιρείες με ισχυρή φήμη και πελατεία εμφανίζουν, συνήθως, αδυναμίες στις διαπραγματεύσεις με αποτέλεσμα να οδηγούνται στην πραγματοποίηση εξαγορών και όχι στρατηγικών συμμαχιών.

Καταλήγοντας, αναφέρεται στην έρευνα των McGahan et al για τα αίτια επιλογής ανάμεσα στις εξαγορές και τις συμμαχίες, ότι δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο των χαρακτηριστικών της εταιρίας (firm characteristics). Επίσης, δεν πρέπει να αγνοηθεί το γεγονός ότι, στις περιπτώσεις παρελθούσας εμπειρίας με κάποια από τις παραπάνω μεθόδους στρατηγικής ανάπτυξης, μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μοναδική

ικανότητα στην πραγματοποίηση είτε εξαγορών είτε συμμαχιών. Με βάση τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας μπορούμε να καταλήξουμε σε χρήσιμες επισημάνσεις για τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επιλογή ανάμεσα στις εξαγορές και τις συμμαχίες. Συγκεκριμένα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν εξαγορές, (i) έχουν προηγούμενη εμπειρία σε εξαγορές, (ii) έχουν μικρή εμπειρία σε στρατηγικές συμμαχίες, (iii) στοχεύουν εταιρείες με παρόμοιες δραστηριότητες, (iv) είναι διαφοροποιημένες (v) στοχεύουν εταιρίες με διαφορετικά επίπεδα έρευνας και ανάπτυξης και (vi) έχουν χαμηλό εσωτερικό οργανωσιακό κόστος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. James H.S., Weidenbaum M. «When Businesses Cross International Borders: Strategic Alliances and Their Alternatives», Praeger Publishers (1993)
2. Johnson g., Scholes K. “Exploring Corporate Strategy” 6th Edition, Prentice Hall (2002)
3. Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Μπένου, 2002
4. Gulati R., Singh H. “The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances” Administrative Science Quarterly (1998).
5. Colombo M.G. “Alliance Form: A test of the Contractual and Competence Perspectives”, Strategic Management Journal, (2003)
6. Kale P. Singh H., Permuter H., «Learning and Protection of Proprietary Assets in strategic alliances: Builsinf Relational Capital”, Strategic Management Journal (2000)
7. Hennart J., “A truncation costs theory of equity Joint ventures” Strategic Management Journal, (1988)
8. Hennart J., “A traction costs theory of equity joint ventures” Strategic Management Journal (1988)
9. Thompson A.A., Strichland A.J., ”Strategic Management: Concepts and Cases”, McGraw-Hill Irwin (2001), 12th Edition.
10. David F.R., “Strategic Management” 9th Edition, Prentice Hall (2003)

11. Kanter R.M., “Collaborative Advantage: The Art of Alliances”, Harvard Business Report on Strategic Alliances, (2002)
12. Medcof J.W., “Why Too Many Alliances End in Divorce”, Long Range Planning, (1997)
13. Bleeke J., Ernst D., “The Way to Win in Cross-Border Alliances”, Harvard Business Report in Strategic Alliances (2002)
14. Child J., Faulkner D., “Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks and Joint Ventures”, Oxford University (1998)
15. Harmel G., Doz Y., Prahalad c.k., “Collaborate with Your Competitors-and Win”, Harvard Business Report on Strategic Alliances (2002)
16. King D., Dalton D.R., Daily M., Covin J.G., “Meta – Analyses of Post – Acquisition Performance: Indication of unidentified moderators” Strategic Management Journal (2004)
17. Hagedoorn J., Schakenraad, “The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance”, Strategic Management Journal, (1994)
18. Pekar P. “A Guide for Successful Cross-Border Alliances”, Booz-Allen & Hamilton Inc. working paper (1996)
19. McGahan A.M., Villalonga B. “ The Choice Among Acquisitions, Alliances and Divestitures”, working paper (2003)
20. Dyer J. Kale P., Singh H., «Alliances and Acquisitions as Alternative Growth Vehicles: Why Alliances Outperform Acquisitions”, working paper (2003)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΞΑΓΟΡΑ ΤΗΣ «ΕΝΩΣΗΣ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ

ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΩΝ ΛΑΡΙΣΗΣ – ΤΥΡΝΑΒΟΥ

ΟΛΥΜΠΟΣ» ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ «ΤΥΡΑΣ Α.Ε.»

4.1. Κλάδος Γαλακτοκομικών Προϊόντων

Ο κλάδος των γαλακτοκομικών περιλαμβάνει μια μεγάλη ποικιλία προϊόντων που εκτείνεται από τα πρωτογενούς παραγωγής έως τα επεξεργαζόμενα βιομηχανικά προϊόντα. Σύμφωνα με προβλέψεις του IOBE σχετικά με την παραγωγή γαλακτοκομικών προϊόντων, υπολογίζεται αυξητική τάση με ετήσιο ρυθμό της τάξης του 4% για το σύνολο με εντονότερο αυτό του γιαουρτιού.

Βοηθούμενες σε σημαντικό βαθμό και από τους αναπτυξιακούς νόμους και κανονισμούς που ίσχυσαν την τελευταία δεκαετία, οι γαλακτοβιομηχανίες κατάφεραν να βελτιώσουν κατά πολύ την εικόνα τους και να δημιουργήσουν την υποδομή που θα τους επιτρέψει να ανταπεξέλθουν στον ισχυρό Ευρωπαϊκό ανταγωνισμό. Οι επενδύσεις αυτές αφορούσαν κυρίως τεχνολογική αναβάθμιση του παραγωγικού δυναμικού και επενδύσεις στη διανομή με γνώμονα την επίτευξη δικτύων πανελλαδικής εμβέλειας.

Η εξαγωγική δραστηριότητα του κλάδου των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι περιορισμένη. Η σημαντικότερη κατηγορία εξαγωγικών προϊόντων είναι το γιαούρτι. Οι υπόλοιπες κατηγορίες προϊόντων παρουσιάζουν ελλειμματικό εμπορικό ισοζύγιο με πιο έντονο αυτό του γάλακτος. Οι χώρες προέλευσης των εισαγωγών είναι σχεδόν αποκλειστικά αυτές της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η δομή του κλάδου επηρεάζεται πρωταρχικά από την ένταση του εσωτερικού ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων. Η ένταση του εσωτερικού ανταγωνισμού αντανακλάται κυρίως μέσω της οικονομικής μεγέθυνσης του κλάδου, το βαθμό συγκέντρωσης και τη διαφοροποίηση του προϊόντος. Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων είναι ένας από τους πλέον δυναμικούς κλάδους στο χώρο των τροφίμων. Αυτό συνδέεται με τη βελτίωση τόσο στον τομέα της ποιότητας όσο και στον τομέα της μεταποίησης. Ο κλάδος παρουσιάζει σημεία μεγέθυνσης η οποία πραγματοποιείται κυρίως μέσω των μεγάλων επιχειρήσεων που κυριαρχούν σε αυτόν. Σε αυτό έχει συμβάλει σημαντικά και το Υπουργείο Γεωργίας το οποίο με τις παρεμβάσεις και τις επιδοτήσεις του έχει προωθήσει τα θέματα ποιότητας και εκσυγχρονισμού. Είναι φανερό ότι ο κλάδος μεγεθύνεται αλλά συγκεντρώνεται ακόμα περισσότερο σε λίγες μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες έχουν τη δυνατότητα τεχνολογικών μεταβολών και προώθησης των προϊόντων τους κυρίως μέσω της έντονης διαφημιστικής δαπάνης. Ο βαθμός συγκέντρωσης στον κλάδο είναι έντονος, γεγονός που δεν αποτελεί Ελληνική διαφοροποίηση αφού και στις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές χώρες η αγορά είναι συγκεντρωμένη σε λίγους «παίκτες». Τέλος, η διαφοροποίηση

του προϊόντος σε ενδοκλαδικό κυρίως επίπεδο είναι έντονη εφόσον κάθε επιχείρηση προωθεί στην αγορά προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας τα οποία έχουν πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Η διαφοροποίηση είναι εντονότατη στα γιαούρτια, τα οποία διαφημίζονται ευρέως προβάλλοντας τις ιδιαιτερότητες και τονίζοντας τις διαφορές τους από τα ομοειδή γαλακτοκομικά προϊόντα.

Η απειλή των επιχειρήσεων του κλάδου από την είσοδο νέων, συνδέεται κυρίως με νομικά εμπόδια, τις υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια για την εγκατάσταση μιας νέας μονάδας, την πρόσβαση σε κανάλια διανομής. Ο κλάδος των γαλακτοκομικών προϊόντων υπάγεται στον Ελληνικό Κώδικα Τροφίμων και Ποτών στον οποίο προσδιορίζονται οι γενικοί όροι που αναφέρονται στη διατήρηση των τροφίμων που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά. Οι έλεγχοι και οι απαιτήσεις είναι τέτοιες ώστε το καταναλωτικό κοινό να θεωρεί τα ελληνικά προϊόντα ανώτερης ποιότητας και επομένως είναι δύσκολο μια εισαγόμενη επιχείρηση να τα ανταγωνιστεί. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την εγκατάσταση μιας νέας μονάδας παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων είναι ιδιαίτερα υψηλές ενώ συγχρόνως είναι αναγκαία η οργάνωση για τη διάθεση των προϊόντων και για τη διαφημιστική υποστήριξή τους. Η δομή, οργάνωση και η δυνατότητα προσαρμογής των καναλιών εμπορίας των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα της αγοράς αποτελεί σημαντικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας. Τα γαλακτοκομικά προϊόντα διακινούνται σε μεγάλο βαθμό από τις ίδιες τις εταιρείες, με απ' ευθείας διάθεση στα σημεία λιανικής πώλησης, όμως το χονδρεμπόριο εξακολουθεί να παίζει σημαντικό ρόλο.

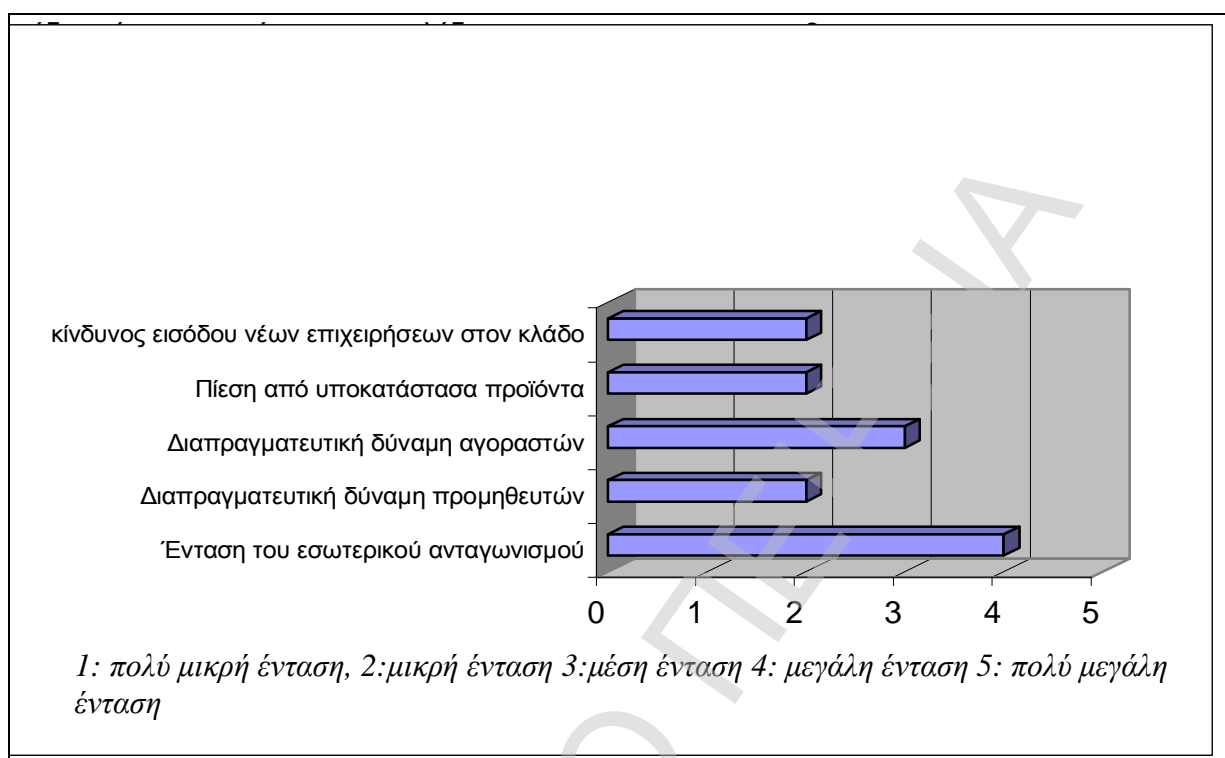
Τα γαλακτοκομικά προϊόντα δεν φαίνεται να έχουν ισχυρά υποκατάστατα τα οποία μπορούν να τα ανταγωνιστούν. Η κυκλοφορία στην Ελληνική αγορά «απομιμήσεων» γαλακτοκομικών προϊόντων εμφανίστηκε εδώ και δύο χρόνια περίπου από μερικές εγχώριες γαλακτοβιομηχανίες αλλά κυρίως από εισαγόμενα προϊόντα από τις γαλακτοπαραγωγές χώρες της Κεντρικής και Βόρειας Ευρώπης. Τα προϊόντα αυτά είναι συνήθως προϊόντα τύπου τυριού (όπως το cottage cheese ή άλλα με σκόνη γάλακτος) τα οποία κυκλοφορούν συνήθως ως γαλακτοκομικά αλλά ουσιαστικά παράγονται χωρίς να έχουν ως κύριο συστατικό τους το γάλα και τα βασικό πλεονέκτημα είναι η χαμηλή τιμή του και τα χαμηλά λιπαρά τους. Η υψηλή προστιθέμενη αξία είναι κύριο χαρακτηριστικό των γαλακτοκομικών προϊόντων και οι καταναλωτές θέλουν να στηρίζονται σε μάρκες και λογότυπα εμπιστοσύνης, έννοιες που περιέχουν την ποιότητα και την αυθεντικότητα που αποτελούν βασικούς παράγοντες για την αγορά ενός προϊόντος που προορίζεται για την διατροφή. Επιπρόσθετα, υπάρχουν προϊόντα που μπορούν να υποκαταστήσουν τα γαλακτοκομικά αφού στη συνείδηση των καταναλωτών θεωρούνται ότι ικανοποιούν την ίδια ανάγκη όπως είναι το τσάι αντί για γάλο ή κάποιο σνακ αντί για γιαούρτι. Η απειλή θεωρείται χαμηλή καθώς τα τελευταία χρόνια παρατηρείται στροφή του καταναλωτικού κοινού προς τα γαλακτοκομικά προϊόντα, η οποία οφείλεται στην κατανόηση, από πλευράς των καταναλωτών, ότι για μια ισορροπημένη καθημερινή διατροφή είναι αναγκαία η κατανάλωση κυρίως φρέσκου γάλακτος και γιαουρτιού, προκειμένου να λειτουργήσει φυσιολογικά ο ανθρώπινος οργανισμός.

Η *δύναμη των αγοραστών* εξαρτάται από την ευαισθησία τους έναντι της τιμής του προϊόντος και από την διαπραγματευτική τους δύναμη. Οι κύριοι πελάτες των γαλακτοβιομηχανιών είναι οι καταναλωτές οι οποίοι προμηθεύονται τα προϊόντα και τα παντός είδους καταστήματα πώλησης τροφίμων. Η ευαισθησία των καταναλωτών ως προς την τιμή δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή, αφού οι περισσότερες επιχειρήσεις γαλακτοκομικών προϊόντων τιμολογούν σχεδόν το ίδιο τα «βασικά» γαλακτοκομικά (γάλα, γιαούρτι). Αυτό καθιστά και τη διαπραγματευτική τους δύναμη όχι ιδιαίτερα υψηλή. Από την άλλη, ομάδα αγοραστών είναι και οι μεγάλες αλυσίδες super market οι οποίες εμφανίζονται ιδιαίτερα ισχυρές και καθορίζουν, σε κάποιο βαθμό, την πολιτική των γαλακτοβιομηχανιών. Η τάση που εμφανίζεται στην αγορά, είναι η δημιουργία άτυπων ομίλων κοινών αγορών που εκπροσωπούν μια κοινή ομάδα συμφερόντων με στόχο την ενιαία διαπραγμάτευση με της γαλακτοβιομηχανίες, αντί να διαπραγματεύεται κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά. Το γεγονός αυτό ενδυναμώνει ακόμα περισσότερο την ισχύ των επιχειρήσεων-πελατών, οι οποίες πιέζουν για χαμηλές τιμές και μεγαλύτερο περιθώριο εξόφλησης των οφειλών τους. Είναι σημαντικό να αναφερθεί το γεγονός ότι οι χαμηλές αυτές τιμές που εξασφαλίζουν οι επιχειρήσεις-πελάτες δεν φαίνεται να περνάνε εξολοκλήρου στην τελικό καταναλωτή.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη *δύναμη των προμηθευτών* του κλάδου είναι αντίστοιχοι με αυτούς που επηρεάζουν τη δύναμη των αγοραστών, δηλαδή η ευαισθησία της βιομηχανίας γάλακτος ως προς την τιμή των

πρώτων υλών και η διαπραγματευτική τους δύναμη ως πελάτη των προμηθευτών. Οι κύριοι προμηθευτές πρώτων υλών είναι κυρίως μικροί παραγωγοί και συνεταιρισμοί οι οποίοι παράγουν γάλα και πωλούν το προϊόν τους σε συγκεκριμένες γαλακτοβιομηχανίες. Πολλές μεγάλες βιομηχανίες έχουν αποκλειστική συνεργασία με συγκεκριμένους παραγωγούς από τους οποίους προμηθεύονται την πρώτη ύλη, ενώ άλλες κατέχουν και δικές τους αγροτικές εκμεταλλεύσεις. Η ευαισθησία της βιομηχανίας γάλακτος ως προς την τιμή των πρώτων υλών θεωρητικά είναι μεγάλη αφού αποτελεί μια βιομηχανία εντάσεως πρώτης ύλης (περίπου 80% του κόστους του προϊόντος αφορά στην πρώτη ύλη). Όμως το προϊόν που χρησιμοποιείται ως πρώτη ύλη (το γάλα), είναι ομοιογενές και δεν επιτρέπει στους παραγωγούς να πιέσουν ιδιαίτερα ως προς την τιμή πώλησης.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να ομαδοποιήσουμε τους διάφορους παράγοντες που προσδιορίζουν τον ανταγωνισμό ανάλογα με την ένταση τους στο διάγραμμα 4.1.



Διάγραμμα 4.1: Σημαντικότητα Παραγόντων Διαμόρφωσης του Ανταγωνισμού

Πηγή: IOBE – Μονάδα Βιομηχανικής Οργάνωσης

Όσον αφορά στην επενδυτική δραστηριότητα η ζήτηση αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα που την επηρεάζει θετικά. Η πρώτη προτεραιότητα των επενδύσεων είναι η αντικατάσταση του υφιστάμενου κεφαλαιουχικού εξοπλισμού και η διεύρυνση της παραγωγικής δυναμικότητας για την παραγωγή νέων προϊόντων. Τέλος, οι εξαγορές και οι συνεργασίες στον κλάδο είναι ιδιαίτερα σημαντικές με τις μεγάλες εταιρείες να προσπαθούν να διευρύνουν τα τμήματα της αγοράς στα οποία δραστηριοποιούνται.

Ένα σημαντικό ζήτημα για τον κλάδο εστιάζεται στη χαμηλή ποσόστωση γάλακτος της Ελλάδας η οποία υποχρεώνει την χώρα μας να εισάγει μεγάλες ποσότητες γάλακτος από το εξωτερικό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η

Ελλάδα να μην συγκαταλέγεται στις μεγάλες γαλακτοπαραγωγούς χώρες αφού η παραγωγή της καλύπτει μόλις το 50% περίπου της κατανάλωσης, γεγονός που καθιστά την ελληνική παραγωγή γάλακτος ελλειμματική σε σχέση με την ζήτηση.

Οι προοπτικές της ζήτησης γαλακτοκομικών προϊόντων στην Ελλάδα, φαίνεται πως είναι θετικές. Η στροφή του καταναλωτικού κοινού προς προϊόντα υγιεινής διατροφής γίνεται ολοένα και πιο έντονη τα τελευταία χρόνια, κάτι που έχει θετικό αντίκτυπο στην αγορά. Παράλληλα οι τεχνολογικές εξελίξεις και τα μεγάλα ποσά που δαπανώνται από τις επιχειρήσεις στην έρευνα, δημιουργούν συνεχώς νέα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας προσαρμοσμένα στις ανάγκες «νέων καταναλωτών». Με αυτό τον τρόπο ένα σημαντικό ποσοστό καταναλωτών που δεν ήταν δυνητικός πελάτης για τις επιχειρήσεις φαίνεται πως στρέφεται προς την κατανάλωση γαλακτοκομικών προϊόντων.

Η ανταγωνιστικότητα του κλάδου στο εξωτερικό φαίνεται να είναι περιορισμένη κυρίως εξαιτίας της μικρής αγοράς παραγωγής γάλακτος λόγω της εδαφικής μορφολογίας της Ελλάδας. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων όμως, και η ανάπτυξη νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας, είναι παράγοντες που μπορούν να ωθήσουν τις εξαγωγές και να υποκαταστήσουν τις εισαγωγές.

Τα τελευταία χρόνια η Ελληνική Γαλακτοβιομηχανία έχει κάνει σημαντική πρόοδο τόσο στον τομέα της ποιότητας του γάλακτος, όσο και σε εκείνον της μεταποίησης και ιδιαίτερα στο κομμάτι που αναφέρεται στον

εκσυγχρονισμό των μονάδων επεξεργασίας του γάλακτος, η αγορά των γαλακτοκομικών προϊόντων θα μπορούσε κάλλιστα να χαρακτηριστεί από τις πλέον δυναμικές της ελληνικής βιομηχανίας τροφίμων. Στους κόλπους της υπάρχουν μερικές από τις σημαντικότερες πιο σύγχρονες και ανταγωνιστικές, ακόμα και σε ευρωπαϊκό επίπεδο βιομηχανίες οι οποίες έχουν να επιδείξουν πλούσια δραστηριότητα εντός και εκτός των συνόρων

Η εγχώρια αγορά γαλακτοκομικών προϊόντων έχει μέλλον και έντονη τάση ανόδου αυτό υποδηλώνει η αύξηση της κατανάλωσης αλλά και η ύπαρξη πολλών νέων προϊόντων υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Οι συνεχείς επενδύσεις σε νέα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας, σε τεχνολογική αναβάθμιση του παραγωγικού δυναμικού για την επίτευξη ανταγωνιστικού κόστους, στον τομέα της συγκέντρωσης γάλακτος και στη δημιουργία προτύπων για τους κτηνοτρόφους, καθώς και στη διανομή με γνώμονα την επίτευξη δικτύων πανελλαδικής εμβέλειας, αποτελούν παράγοντες κλειδιά για τις περισσότερες βιομηχανίες του κλάδου.

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν μια θετική προοπτική για τον κλάδο, υπάρχουν όμως σημαντικά περιθώρια βελτίωσης κυρίως της εκπαίδευσης των κτηνοτρόφων που θα έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή ακόμα πιο ποιοτικής πρώτης ύλης. Η σωστή σήμανση, η τυποποίηση και η πιο ελκυστική συσκευασία είναι κάποια άλλα μέτρα που θα ωθήσουν ακόμα περισσότερο τον κλάδο των γαλακτοκομικών προϊόντων.

4.2. Ιστορική Ανασκόπηση των δύο Εταιρειών

Η εταιρεία «**ΤΥΡΑΣ ΑΕ**» έχει την έδρα της στα Τρίκαλα και ιδρύθηκε από τους αδελφούς Σαράντη, οι οποίοι κατέχουν το 95% ενώ το 5% ανήκει στη βιομηχανία ΦΑΓΕ. Έγινε Ανώνυμη Εταιρεία το 1992 και έχει καθιερωθεί ως μια από τις σημαντικότερες γαλακτοβιομηχανίες. Το εργοστάσιο της καλύπτει μια έκταση 18.000m² και αποτελεί μια πλήρως καθετοποιημένη μονάδα σύγχρονης τεχνολογίας με δυνατότητα παραγωγής 80 τόνων γάλακτος ημερησίως. Το 2000 η εταιρεία αγόρασε το 70% της γαλακτοβιομηχανίας **Όλυμπος** της Λάρισας. Αν και καλύπτει κυρίως την αγορά της Κεντρικής Ελλάδας, το δίκτυό της είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο καλύπτοντας το 70% περίπου της χώρας. Το κύριο προϊόν που παράγει είναι το τυρί το οποίο υπολογίζεται ότι καλύπτει το 75% του συνολικού κύκλου εργασιών της. Παράγει επίσης φρέσκο παστεριωμένο γάλα, σοκολατούχο γάλα, ξινόγαλο, γιαούρτι και επιδόρπια κυρίως για επαγγελματική χρήση. Οι κύριοι στόχοι της εταιρείας για τα επόμενα χρόνια είναι η ανάδειξή της σε μια από τις πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, η επέκταση του δικτύου της και η εντονότερη διαφημιστική προβολή.

Ο μοντέρνος μηχανολογικός εξοπλισμός, η χρήση νέων μεθόδων τεχνογνωσίας το έμπειρο προσωπικό σε συνδυασμό με την επιστημονική κατάρτιση των νέων ειδικών συνεργατών αποτελούν τις κύριες δυνάμεις της εταιρείας που την οδήγησαν στη δημιουργία μιας υποδειγματικής και ευέλικτης μονάδας

επεξεργασίας γάλακτος για την παραγωγή γαλακτοκομικών και τυροκομικών προϊόντων.

Το 1995 άρχισε την εξαγωγική της προσπάθεια σε χώρες της Δ. Ευρώπης διαθέτοντας φέτα, τελεμέ και κασέρι. Η Εταιρεία πραγματοποιεί πωλήσεις προϊόντων της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Όσον αφορά στις πωλήσεις στο εξωτερικό, το μεγαλύτερο ποσοστό πραγματοποιείται στη Γερμανία, ακολουθεί η Αυστρία μαζί με την Ιταλία και την Αυστραλία, ενώ γίνονται εξαγωγές και στη Μ. Ανατολή. Άλλες χώρες στις οποίες η Εταιρεία πραγματοποιεί πωλήσεις σε μικρότερη κλίμακα είναι η Αγγλία, η Ισπανία, οι ΗΠΑ κ.α.

Ο όμιλος μέσω των εγκαταστάσεων και των υποκαταστημάτων που διαθέτει (Τρίκαλα, Βόλος, Λαμία, Λάρισα, Θεσσαλονίκη και Αθήνα) καλύπτει το σύνολο της ελληνικής αγοράς. Εκτός από τα ανωτέρω υποκαταστήματα και εγκαταστάσεις, η Εταιρεία διαθέτει τα προϊόντα της και απ' ευθείας από τις κεντρικές εγκαταστάσεις της προς πωλητές χονδρικής πώλησης, ειδικούς συνεργάτες και σημεία λιανικής πώλησης δηλαδή κατά βάση αλυσίδες super markets. Η διάθεση των προϊόντων στην Ελλάδα και στο εξωτερικό πραγματοποιείται κυρίως μέσω ιδιόκτητου στόλου φορτηγών αυτοκινήτων. Το 2002 η εταιρεία αποφάσισε να δώσει ένα μεγάλο μέρος από τις μεταφορές της σε φορτηγά δημοσίας χρήσεως και εταιρείες logistics.

Στο εξωτερικό η Εταιρεία διαθέτει τα προϊόντα της είτε απ' ευθείας σε μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων λιανικής πώλησης (super markets) είτε μέσω χονδροπωλητών ή ειδικών συνεργατών. Συγκεκριμένα, οι πελάτες του εξωτερικού εξυπηρετούνται αφενός μέσω του ιδιόκτητου στόλου της Εταιρείας και αφετέρου μέσω διεθνών εταιρειών μεταφοράς προϊόντων με ψυκτικούς θαλάμους.

Μια συνοπτική παρουσίαση των σημαντικότερων γεγονότων στην ιστορία της Βιομηχανία Γάλακτος « **ΤΥΡΑΣ Α.Ε.**» είναι:

- 1985: κατασκευή εργοστασίου παραγωγής Γαλακτοκομικών και Τυροκομικών προϊόντων
- 1986: Ίδρυση της εταιρείας «**ΑΦΟΙ ΣΤΕΡΓΙΟΥ ΣΑΡΑΝΤΗ Ο.Ε.**» από τους κ.κ. Δημήτριο Σαράντη και Μιχάλη Σαράντη
- 1992: Μετατροπή της εταιρείας σε Ανώνυμο Εταιρεία και μετονομασία της σε Βιομηχανία Γάλακτος «**ΤΥΡΑΣ Α.Ε.**»
- 2000: Εξαγορά πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της Γαλακτοβιομηχανίας Λάρισας Α.Ε. «**ΟΛΥΜΠΟΣ**».
- 2002: Συγχώνευση της εταιρείας Food Tech Α.Ε. με την εταιρεία ΤΥΡΑΣ Α.Ε. με κατανομή των εταιριών του Ομίλου έτσι ώστε η ΤΥΡΑΣ Α.Ε. να συμμετέχει σήμερα στις εξής εταιρείες:

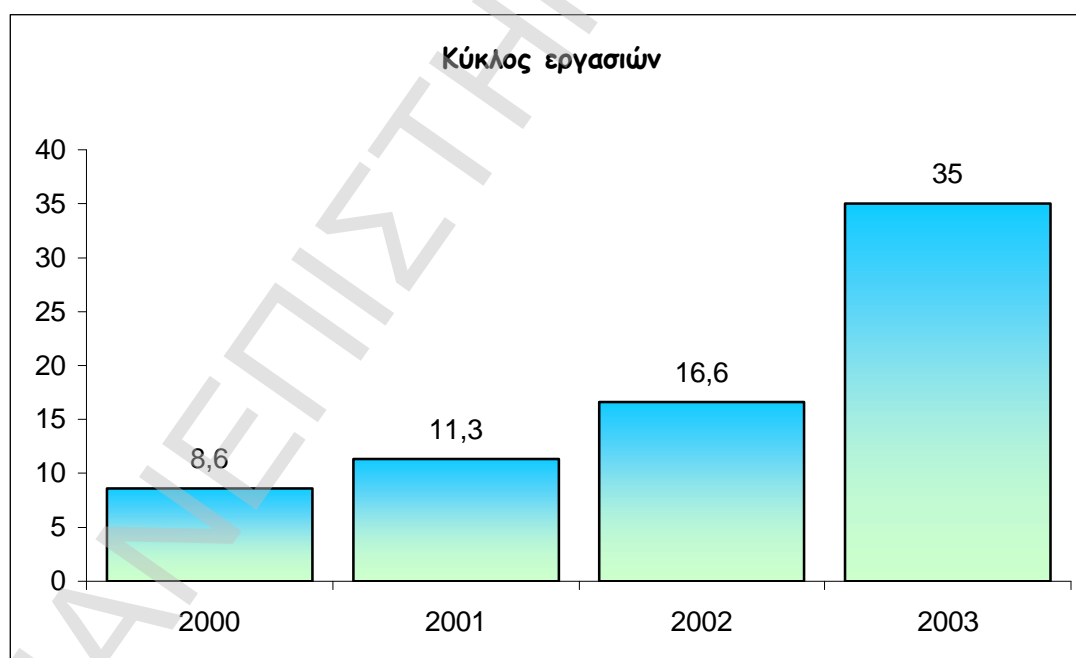
ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΧΩΡΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
1. "ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε."	ΕΛΛΑΔΑ	95,10 %
2. TYROM S.A	ΡΟΥΜΑΝΙΑ	95,26 %
3. TYRBUL S.A.	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	100,00 %

Οι αναλυτικοί ισολογισμοί της εταιρείας παρατίθενται στο τέλος του κεφαλαίου.

Η εταιρεία «**ΟΛΥΜΠΟΣ Α.Ε.**» εδρεύει στο 16^ο χιλ της Εθνικής οδού Λάρισας – Θεσσαλονίκης, στη Λάρισα και ιδρύθηκε ως Ένωσης Αγροτικών Συνεταιρισμών Λαρίσης – Τυρνάβου το 1965. Αποτελεί μια σημαντική εταιρεία παραγωγής και πώλησης γάλακτος στην περιοχή της . Λόγω της τοπικής της δραστηριότητας κατείχε μεγάλο δίκτυο διανομής στην περιοχή της Λάρισας και του Βόλου. Η Εταιρεία δραστηριοποιείται στην παραγωγή και διάθεση τυροκομικών και γαλακτοκομικών προϊόντων. Στην περιοχή της Θεσσαλίας το όνομα «**ΟΛΥΜΠΟΣ**» είναι συνδεδεμένο με την ποιότητα και αποτελεί εγγύηση για τους καταναλωτές.

Στα τέλη της δεκαετίας του '90 η εταιρεία παρουσίασε ζημιές στο κύκλο εργασιών της για τρία συνεχόμενα χρόνια (1997, 1998, 1999), γεγονός που την ανάγκασε να παραχωρήσει το 70% του συνόλου των μετοχών της στην Αγροτική Τράπεζα. Το 2000 η Αγροτική Τράπεζα ανακοίνωσε ότι πουλάει το πακέτο των μετοχών της εταιρείας και η «ΤΥΡΑΣ ΑΕ» εκδήλωσε ενδιαφέρον και κατέληξε το 2002 να κατέχει το 96,4% των μετοχών της «**ΟΛΥΜΠΟΣ ΑΕ**».

Τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί επενδύσεις ύψους 20εκ. ευρο. Οι επενδύσεις αυτές αφορούν κυρίως τη δημιουργία ενός νέου σύγχρονου εργοστασίου, τον εκσυγχρονισμό των τμημάτων παραγωγής και του μηχανολογικού εξοπλισμού καθώς επίσης και τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό του εξοπλισμού της ζώνης γάλακτος και διανομής. Οι επενδύσεις σε τεχνολογικό και μηχανικό εξοπλισμό, η αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού και η συνεχής επέκταση της εταιρείας σε νέες αγορές, σε συνάρτηση με τα υψηλής ποιότητας και γεύσης προϊόντα οδήγησαν στη διαρκή αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρείας τα τελευταία χρόνια όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5.2 αλλά και στους ισολογισμούς που παρατίθενται στο τέλος του κεφαλαίου.



Διάγραμμα 4.2: Κυκλος εργασιών της εταιρείας «ΟΛΥΜΠΟΣ» μετά την εξαγορά της από την εταιρεία «ΤΥΡΑΣ»

Τα κυριότερα γεγονότα της εταιρείας που μπορούμε να αναφέρουμε είναι η ίδρυσή της το 1965 ως Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λαρίσης – Τυρνάβου και η πώληση τουπλειοψηφικού πακέτου των μετοχών της εταιρείας στην εταιρεία **ΤΥΡΑΣ Α.Ε** το 2000.

4.3. Ιστορικό Εξαγοράς Τυράς – Όλυμπος

Η ΤΥΡΑΣ ΑΕ μετά το 1992 που μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία γνώρισε ραγδαία ανάπτυξη και εμφάνισε θετικά οικονομικά αποτελέσματα, τα οποία ήταν αποτέλεσμα της επιτυχημένης στρατηγικής της και των επιλογών που είχε κάνει. Μια από αυτές τις επιλογές ήταν η εξαγορά του πλειοψηφικού πακέτου της εταιρείας ΟΛΥΜΠΟΣ ΑΕ. η οποία ολοκληρώθηκε το 2000. Η εξαγορά αυτή αντιπροσωπεύει τη στρατηγική πρόθεση της ΤΥΡΑΣ ΑΕ να ενισχύει την ανταγωνιστική θέση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Η ΟΛΥΜΠΟΣ ΑΕ ξεκινώντας ως Ένωση Αγροτικών Συνεταιρισμών Λαρίσης – Τυρνάβου κατέληξε στο τέλος της δεκαετίας του 1990 να έχει παραχωρήσει το 60% του πακέτου των μετοχών της στην Αγροτική Τράπεζα εξαιτίας των δανειολήψεων στις οποίες είχε προβεί τα προηγούμενα χρόνια. Τότε, η Αγροτική αποφασίζοντας ότι θα πουλήσει το πακέτο αυτών των μετοχών ενημέρωσε τις επιχειρήσεις του κλάδου και τις προσκάλεσε να εκδηλώσουν ενδιαφέρον και να καταθέσουν τις προσφορές τους.

Μελετώντας η ΤΥΡΑΣ ΑΕ την περίπτωση της εταιρείας ΟΛΥΜΠΟΣ κατέληξε ότι το όνομα αυτό θα τη βοηθούσε να επεκτείνει τις δραστηριότητές της στην εγχώρια αγορά με μεγαλύτερη ευκολία από ότι με το όνομα ΤΥΡΑΣ. Συγκεκριμένα, αποτελεί μια έξυπνη ιδέα για μια εταιρεία που εδρεύει στην Θεσσαλία, είναι πιο εύηχο σε σύγκριση με το ΤΥΡΑΣ. Επίσης, έχει καταφέρει να συνδεθεί με την ποιότητα στις αγορές που δραστηριοποιούνταν. Επιπρόσθετα, η ΤΥΡΑΣ ΑΕ θα αποκτούσε μια μονάδα παραγωγής γάλακτος στη βιομηχανική περιοχή της Λάρισας, κυρίως ως εγκαταστάσεις, αλλά και αρκετούς έμπειρους υπαλλήλους.

Τέλος, συγχρόνως με την εξαγορά της εταιρείας **ΟΛΥΜΠΟΣ**, η **ΤΥΡΑΣ** θα είχε τη δυνατότητα να συνεργαστεί με τους προμηθευτές που είχε επιλέξει η εταιρεία **ΟΛΥΜΠΟΣ ΑΕ**. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διότι γνώριζε ότι η επιλογή των προμηθευτών είχε στηριχτεί σε παράγοντες όπως είναι η αξιοπιστία των προμηθευτών του συνεταιρισμού των παραγωγών της περιοχής του Ολύμπου, καθώς και η συμμόρφωση του γάλακτος στις προδιαγραφές που είχε ορίσει η επιχείρηση, οι οποίες διασφάλιζαν υψηλή ποιότητα. Αυτή η ιδιαιτερότητα τονίστηκε ιδιαίτερα στη διαφημιστική προώθησή με αποτέλεσμα να προσθέσει αξία τονίζοντας ότι «η Όλυμπος διαφυλάσσει και προστατεύει ώστε, ότι η φύση χαρίζει, να επιστραφεί αγνό, αμόλυντο και υγιεινό πίσω στον άνθρωπο.».

Κάτω από αυτό το πρίσμα έγινε από την εταιρεία «ΤΥΡΑΣ» η προσφορά στην Αγροτική Τράπεζα, η οποία θεωρήθηκε η καλύτερη από αυτές που είχαν σταλεί, ενώ συγχρόνως εξαγοράστηκε από την Ένωση Συνεταιρισμών ακόμα 10% του πακέτου των μετοχών. Τα κριτήρια με τα οποία η Αγροτική Τράπεζα επέλεξε την προσφορά της εταιρείας ΤΥΡΑΣ ήταν κυρίως οικονομικά, συγχρόνως όμως λήφθηκε υπόψη το γεγονός ότι οι δύο εταιρείες έδρευαν στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Στην πρώτη φάση της εξαγοράς η ΤΥΡΑΣ ΑΕ απέκτησε το 70% της εταιρείας ΟΛΥΜΠΟΣ, ενώ κατά την δεύτερη φάση εξαγοράστηκε ακόμα 26,4% των μετοχών και δημιουργήθηκε η υπάρχουσα κατάσταση όπου η ΤΥΡΑΣ κατέχει το 96,4% της εταιρείας ΟΛΥΜΠΟΣ. Συνολικά, υπολογίζεται ότι η εξαγορά της εταιρείας ΟΛΥΜΠΟΣ από την εταιρεία ΤΥΡΑΣ στοίχησε περίπου 10 εκατομμύρια ευρώ.

Βασικό χαρακτηριστικά της εξαγοράς ήταν ότι ενώ η ιδιοκτησία περιήλθε στη ΤΥΡΑΣ, το brand name της ΟΛΥΜΠΟΣ παρέμεινε. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, ο βασικός λόγος για αυτή την απόφαση ήταν το υψηλό κύρος και η σύνδεση του ονόματος με τα προϊόντα υψηλής ποιότητας όπως επίσης και το εύκολα προωθούμενο όνομα της ΟΛΥΜΠΟΣ στην Ελληνική αγορά.

Μετά τη συμφωνία της εξαγοράς, το εργοστάσιο της Λάρισας οργανώθηκε ακολουθώντας διεθνή πρότυπα και εκσυγχρονίστηκε με νέες μηχανές. Συγχρόνως, δημιουργήθηκε μια ομάδα των 20 ατόμων περίπου που απασχολούνταν στο εργοστάσιο στα Τρίκαλα, μεταφέρθηκαν στη Λάρισα και τοποθετήθηκαν σε διευθυντικές και υπεύθυνες θέσεις. Την περίοδο

εκείνη, δόθηκαν κίνητρα αποχώρησης σε άτομα της παλαιάς εταιρείας με αποτέλεσμα να παραμείνουν περίπου 80 άτομα από την προηγούμενη εταιρεία, ενώ προσεληφθήκαν νέα με βάση τις νέες ανάγκες του εργοστασίου.

4.4. Λόγοι Πραγματοποίησης Εξαγοράς

Η εξαγορά της ΟΛΥΜΠΟΣ αποτελεί για την ΤΥΡΑΣ ΑΕ ένα αποτελεσματικό μέσο για την αντιμετώπιση του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού. Η εισαγωγή της εταιρείας στην στρατηγική ομάδα των ηγετών του κλάδου, αναμφισβήτητα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους υλοποίησης της. Επιπρόσθετα, υφίστανται λόγοι για τους οποίους η εξαγορά αυτή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί πλέον αναγκαία. Συγκεκριμένα, η εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας καθώς και η ικανοποίηση των προσδοκιών των μετόχων της οι οποίοι οραματίζονταν μια εταιρεία που να βρίσκεται στις πέντε καλύτερες της χώρας είναι βασικοί λόγοι που οδήγησαν τη διοίκηση στη συγκεκριμένη απόφαση. Με την κίνηση αυτή η ΤΥΡΑΣ απέκτησε ένα επιπλέον εργοστάσιο στην περιοχή της Λάρισας, αύξησε δε τη δυναμικότητα της παραγωγής της. Με τον συνδυασμό και την αλληλοσυμπλήρωση των πόρων των δύο επιχειρήσεων, έγινε εφικτή η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους.

Επιπρόσθετα, η μεγέθυνση της επιχείρησης με την είσοδό της σε νέες αγορές, οδήγησε στην ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά με αύξηση του μεριδίου της και την επίτευξη μεγαλύτερων κερδών. Καθώς η

ΟΛΥΜΠΟΣ κατείχε ισχυρή θέση κυρίως στην τοπική αγορά της Θεσσαλίας και ιδιαίτερα στην περιοχή της Λάρισας και του Βόλου, η εξαγορά της από την ΤΥΡΑΣ βοήθησε στην υπέρβαση αυτών των εμποδίων εισόδου. Το μεγάλο κόστος όπως επίσης και ο χρόνος εισόδου στις νέες αγορές περιορίστηκε δραματικά. Τέλος, η πραγματοποίηση αυτή της εξαγοράς έδωσε τη δυνατότητα στην ΤΥΡΑΣ να αποφύγει τον αυξημένο ανταγωνισμό που αντιμετώπιζε στην τοπική αγορά της Θεσσαλίας.

Από την άλλη πλευρά, η ΟΛΥΜΠΟΣ επωφελήθηκε ιδιαίτερα από την συγκεκριμένη στρατηγική κίνηση καθώς υπήρχε έντονη η ανάγκη για αλλαγή διοίκησης και αύξηση της αποδοτικότητας καθώς χρειαζόνταν μια οργανωμένη λειτουργία της επιχείρησης και εκσυγχρονισμό στις μονάδες παραγωγής της. Τέλος, η εξαγορά αυτή πραγματοποιήθηκε τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο λόγω της απόφασης της Αγροτικής Τράπεζας να πουλήσει το πακέτο το μετοχών που κατείχε, γεγονός που αποτέλεσε ευνοϊκό όρο για τη συμφωνία.

4.5. Αλλαγές του Κλάδου μετά την Εξαγορά

Ένα βασικό κίνητρο για την πραγματοποίηση της εξαγοράς αποτέλεσε το γεγονός ότι με αυτό τον τρόπο η εταιρεία ΤΥΡΑΣ θα μπορέσει να αναπτύξει δυνάμεις ανάλογες με αυτές που εμφανίζουν οι ισχυροί ανταγωνιστές της και να εισέλθει στη στρατηγική ομάδα που βρίσκονται οι «μεγάλοι» του κλάδου.

Μιλώντας θεωρητικά για τις στρατηγικές ομάδες μπορούμε να αναφέρουμε ότι το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί την κάθε επιχείρηση, που ανταγωνίζεται σε έναν κλάδο, είναι η στρατηγική που υλοποιεί και η οποία εξαρτάται από τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της. Επομένως, είναι πολύ πιθανό οι επιχειρήσεις που ακολουθούν παρόμοιες στρατηγικές να έχουν και παρόμοιες δυνάμεις και αδυναμίες. Η υπόθεση αυτή μας επιτρέπει να κατατάξουμε τις επιχειρήσεις ενός κλάδου σε συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες αναφέρονται σαν στρατηγικές ομάδες (strategic groups). Έτσι κάθε στρατηγική ομάδα αποτελείται από παρόμοιες επιχειρήσεις. Η ομοιογένεια που παρατηρείται στις ομάδες αυτές κάνει την ανάλυση του κλάδου ευκολότερη, αφού μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που είναι αναγκαίο να αναλυθούν. Η χρησιμότητα των στρατηγικών ομάδων έγκειται στο γεγονός ότι είναι ευκολότερο να κατανοηθεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν και αντιδρούν οι επιχειρήσεις, αναλύοντας αυτές τις ομάδες στο σύνολό τους και όχι εξετάζοντας κάθε μια επιχείρηση ξεχωριστά. Το γεγονός αυτό μας δίνει μια πολύ καλή εικόνα για ολόκληρο των κλάδο, για τη δομή του, την ελκυστικότητα του και μας επιτρέπει να προβλέψουμε καλύτερα τις επερχόμενες αλλαγές.

Κατά τον M.Porter (1980), στρατηγική ομάδα είναι το σύνολο των επιχειρηματικών μονάδων, οι οποίες ακολουθούν ίδιες ή παρόμοιες στρατηγικές, χρησιμοποιώντας τους ίδιους ή παρόμοιους πόρους. Έτσι, επιχειρήσεις που ακολουθούν την ίδια στρατηγική μπορούν να θεωρηθούν ότι παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά τη δομή, τον

προσανατολισμό και τους στόχους και κατά συνέπεια μπορούν να τοποθετηθούν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Δηλαδή, επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα μπορεί να είναι παρόμοιες μεταξύ τους σε ένα αριθμό διαφορετικών παραγόντων όπως:

- Αριθμό παραγόμενων προϊόντων
- Χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- Αγοραστές που απευθύνονται
- Σχετική έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος
- Χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής
- Αριθμό εξυπηρετούμενων αγορών

Επομένως, πολλοί και διαφορετικοί παράγοντες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ορίσουν μια συλλογή επιχειρήσεων σε μια στρατηγική ομάδα.

Γενικά, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα εκτός από τις ομοιότητες που εμφανίζουν ως προς την ακολουθούμενη στρατηγική παρουσιάζουν πολλά κοινά σημεία. Συνήθως τείνουν να έχουν παρόμοια μερίδια αγοράς, να έχουν κοινούς στόχους αγοράς και να επηρεάζονται ή να αντιδρούν με παρόμοιους τρόπους στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών.

Οι επιχειρήσεις κάθε στρατηγικής ομάδας κινούνται με μεγάλη δυσκολία προς άλλη ομάδα. Οι στρατηγικές ομάδες είναι σταθερές και από το χαρακτηριστικό αυτό ξεχωρίζουν εύκολα μεταξύ τους. Τα εμπόδια στην κινητικότητα μεταξύ των στρατηγικών ομάδων (mobility barriers) δημιουργούνται, καθώς οι στρατηγικές κάθε ομάδας πολύ δύσκολα

μπορούν να αντιγραφούν από επιχειρήσεις κάποιας άλλης στρατηγικής ομάδας μέσα στον ίδιο κλάδο. Αποφάσεις για αντιγραφή μπορεί να απαιτήσουν, και συνήθως πάντα απαιτούν, σημαντικές δαπάνες, απώλεια πολύτιμου χρόνου ή/ και αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα.

Ο ανταγωνισμός είναι εντονότερος για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα διότι παράγουν τα ίδια προϊόντα για τους ίδιους καταναλωτές. Μάλιστα, όσο πιο έντονος είναι ο ανταγωνισμός τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος για την κερδοφορία κάθε επιχείρησης. Επίσης το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του

Porter είναι διαφορετικό για κάθε μια στρατηγική ομάδα (π.χ. διαφορετική είναι η διαπραγματευτική δύναμη έναντι των προμηθευτών των μεγάλων και καθιερωμένων εταιριών σε σχέση με τις μικρότερες και τοπικού χαρακτήρα εταιρίες).

Η ανάλυση του ανταγωνισμού ενός κλάδου στο σύνολό του δεν είναι πάντα ιδιαίτερη χρήσιμη στο να δώσει στην επιχείρηση ή στους επενδυτές επαρκή και αντιπροσωπευτική απεικόνιση της πραγματικότητας, καθώς τα όρια του κλάδου αυτού πιθανόν να είναι ασαφή ή οι διαφορές που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις του κλάδου να είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Η διάκριση των στρατηγικών ομάδων δίνει σαφή εικόνα του κλάδου στους πιθανούς επενδυτές, καθώς θα γνωρίζουν με ποιον θα πρέπει να ανταγωνιστούν στον κλάδο, ποιες οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των ανταγωνιστών, ποια η στρατηγική τους και τι αλλαγές θα προκαλέσει η πιθανή είσοδό τους.

Τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από την ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι:

- Καλύτερη κατανόηση του ανταγωνισμού τόσο για τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα, όσο και για τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις διαφορετικές ομάδες.
- Συμβάλλουν στο να εντοπισθούν οι επιχειρήσεις που είναι πιθανό να μεταπηδήσουν από την μια στρατηγική ομάδα στην άλλη.
- Βοηθάει στην πρόβλεψη των αλλαγών της αγοράς και την εξερεύνηση νέων στρατηγικών ευκαιριών.

Κατά τον M.Porter (1980) ο διαχωρισμός των στρατηγικών ομάδων γίνεται με την επιλογή συγκεκριμένων στρατηγικών μεταβλητών, οι οποίες διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις του κλάδου και παίζουν καταλυτικό ρόλο στην βιωσιμότητα ή στην ανάπτυξη τους. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να καθορίσουν τους παράγοντες που είναι περισσότερο σχετικοί με τη δική τους επιχείρηση. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι οι ακόλουθες:

- Η εξειδίκευση, δηλαδή αν η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειες της σε πιο συγκεκριμένα μικρότερα τμήματα της αγοράς (γεωγραφική εστίαση ή εστίαση στους πελάτες ή εστίαση στα προϊόντα).
- Η αναγνωρισιμότητα των προϊόντων (brand identification), δίνει έμφαση δηλαδή σε αυτό το χαρακτηριστικό και δεν επιθυμεί να ανταγωνιστεί στην τιμή ή σε άλλες μεταβλητές.

- Πολιτική πίεσεως (push policy) ή πολιτική έλξης (pull policy), αν δηλαδή ο παραγωγός προωθεί τα προϊόντα μέσω των καναλιών διανομής ή αν τα προωθεί απευθείας στον τελικό καταναλωτή.
- Τα κανάλια διανομής που χρησιμοποιούνται.
- Αν η επιχείρηση επιθυμεί να είναι ηγέτης στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή αν απλά ακολουθεί τους άλλους.
- Η έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης.
- Η θέση του κόστους, δηλαδή η επιχείρηση έχει σαν στόχο το μικρότερο δυνατό κόστος στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- Η τιμολογιακή πολιτική.
- Η έκταση της γεωγραφικής κάλυψης.
- Η δυνατότητα της επιχείρησης να επηρεάζει φορείς και ομάδες.
- Ο αριθμός των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται.
- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς (αυτόνομη, θυγατρική, συνεταιριστική)
- Η εξυπηρέτηση που παρέχεται από την επιχείρηση και η οποία εξαρτάται από την εγκατάσταση, την μεταφορά, την παροχή πληροφοριών και γενικά από ενέργειες που αφορούν την «υποστήριξη μετά την πώληση»
- Το μέγεθος της επιχείρησης.

Αφού εντοπισθούν οι πιο σημαντικές μεταβλητές του κλάδου, προχωρούμε στην χαρτογράφηση των στρατηγικών ομάδων. Η υπόθεση που γίνεται εδώ είναι ότι οι επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει τις ίδιες μεταβλητές στο ίδιο επίπεδο (π.χ. τον ίδιο βαθμό όσον αφορά την έκταση της κάθετης ολοκλήρωσης ή της διαφοροποίησης των προϊόντων) ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα. Από το σύνολο των μεταβλητών επιλέγονται δύο, που

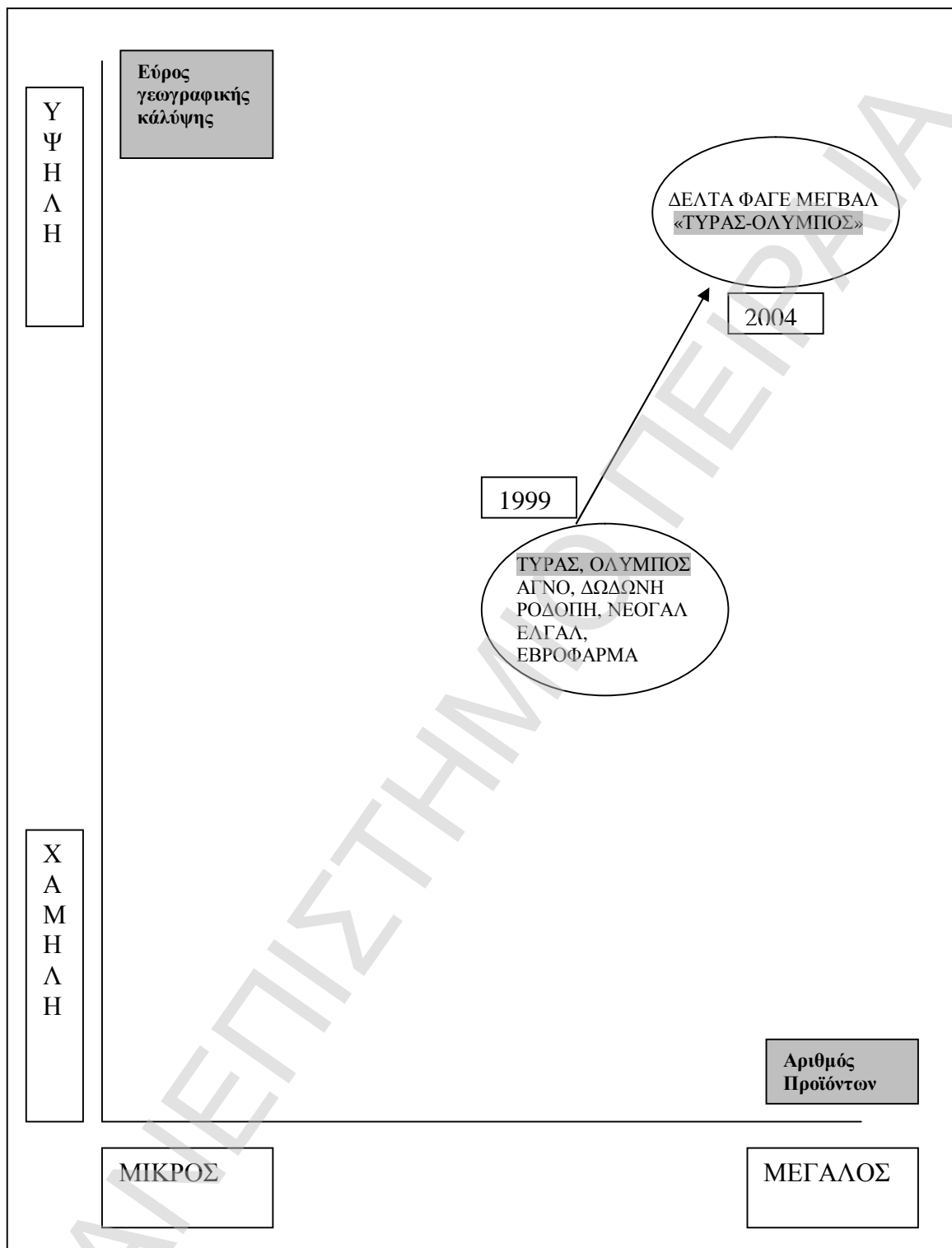
είναι εκείνες, οι οποίες διαφοροποιούν καλύτερα τις επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στον κλάδο. Στη συνέχεια τοποθετούμε την κάθε επιχείρηση σε ένα γράφημα δύο αξόνων, όπου στον έναν άξονα εκφράζεται η πρώτη μεταβλητή και στον άλλον η δεύτερη και στη συνέχεια ομαδοποιούμε τις επιχειρήσεις που παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά σε σχέση με τις δύο μεταβλητές που έχουμε επιλέξει.

Με βάση την παραπάνω θεωρητική προσέγγιση και χρησιμοποιώντας ως μεταβλητές το εύρος της γεωγραφικής κάλυψης και τον αριθμό των προϊόντων που παράγει η κάθε επιχείρηση μπορούμε να διαγράψουμε την πορεία της εταιρείας «ΤΥΡΑΣ» τα τελευταία χρόνια επηρεαζόμενη κυρίως από την εξαγορά της εταιρείας «Όλυμπος». Η εταιρεία «ΤΥΡΑΣ» στα τέλη της δεκαετίας '90 άνηκε στη στρατηγική ομάδα η οποία αποτελείται από επιχειρήσεις που διανέμουν τα προϊόντα στην τοπική τους αγορά και σε γειτονικούς νομούς. Επίσης, αυτές οι εταιρείες παρουσιάζουν μεγάλη διαφοροποίηση στα προϊόντα τους ενώ δεν αποτελούν τις λεγόμενες «μικρές» του κλάδου τους αφού διαθέτουν μεγάλο αριθμό εργατικού δυναμικού. Σήμερα, η εταιρεία «ΤΥΡΑΣ» διανέμει τα προϊόντα της στο μεγαλύτερο μέρος της ελληνικής επικράτειας με την επωνυμία «ΤΥΡΑΣ» ή «Όλυμπος» μέσα από πολύ καλά οργανωμένα και ανεπτυγμένα δίκτυα διανομής και καλύπτει όλη την γκόμα των γαλακτοκομικών προϊόντων. Συγχρόνως, παρουσιάζει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, είναι πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων προϊόντων και στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και διαθέτει μεγάλο αριθμό εργατικού προσωπικού.

Σχηματικά τα παραπάνω φαίνονται στο διάγραμμα 4.3

Ο προσδιορισμός των στρατηγικών ομάδων μας επιτρέπει:

- Να εκτιμήσουμε τις κινήσεις των ανταγωνιστών και να αντιληφθούμε πώς αυτές θα επηρεάζουν την κατάσταση του κλάδου. Ο κύκλος ζωής του κλάδου προσδιορίζεται τόσο από αλλαγές στην αγορά όσο και από τις κινήσεις κάποιων ανταγωνιστών.
- Να κατανοήσουμε καλύτερα τις στρατηγικές των επιχειρήσεων και τα πιθανά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρονται στον κλάδο, παρατηρώντας από κοντά τις κινήσεις των ανταγωνιστών και την προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Να θεωρούμε ποιους ανταγωνιστές έχουμε να αντιμετωπίσουμε και ποιους μπορούμε να αποφύγουμε με την αναγνώριση των ανταγωνιστικών θέσεων που είναι κατειλημμένες από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της στρατηγικής ομάδας.



Διάγραμμα 4.3: Απεικόνιση Στρατηγικών Ομάδων στον Υποκλάδο των Γαλακτοκομικών Προϊόντων – Μετακίνηση εταιρειών ΤΥΡΑΣ – ΟΛΥΜΠΟΣ από το 1999 έως 2004

Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η εταιρεία «ΤΥΡΑΣ Α.Ε.» μετά την εξαγορά της εταιρείας «ΟΛΥΜΠΟΣ» κατάφερε να εισέλθει στη στρατηγική ομάδα των ηγετών του κλάδου. Συγκεκριμένα, ήταν εφικτό πλέον για την εταιρεία να παράγει των ίδιο αριθμό παραγόμενων προϊόντων πληθαίνοντας τα ήδη υπάρχοντα και δημιουργώντας τις συνθήκες για να στραφεί και σε άλλα όπως είναι οι χυμοί. Επιπλέον, επενδύοντας σε μηχανικό και τεχνολογικό εξοπλισμό δημιούργησε παραγωγικές μονάδες συγκρίσιμες τεχνολογικά με αυτές των ανταγωνιστών της που βρίσκονταν στη στρατηγική ομάδα που στόχευε. Είναι σημαντικό ότι η εταιρεία «ΤΥΡΑΣ» με την επωνυμία «ΟΛΥΜΠΟΣ» για πολλές αγορές, απευθύνεται στους ίδιους αγοραστές με αυτούς των ανταγωνιστών της χωρίς να προσπαθεί να προσελκύσει αγοραστές μέσω διαφορετικής τιμολογιακής πολιτικής ή άλλου είδους στρατηγικές αποφεύγοντας τον άμεσο ανταγωνισμό με τους ηγέτες του κλάδου. Το κύριο χαρακτηριστικό της εταιρείας αποτέλεσε η έμφαση στην ποιότητα των προϊόντων της, γεγονός που ήταν και το διαφημιστικό της μήνυμα και ένα από τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Πρέπει επίσης να τονιστεί το γεγονός ότι η εταιρεία «ΤΥΡΑΣ» υπέγραψε συμφωνίες με τις μεγαλύτερες εμπορικές αλυσίδες τροφίμων για να αποτελούν τα δίκτυα διανομή της, μέσα στις οποίες ανταγωνίζονται οι εταιρείες της στρατηγικής ομάδας στην οποία πλέον έχει εισέλθει. Τέλος, με τις νέες και σύγχρονες μονάδες παραγωγής που διέθετε πλέον, η εταιρεία ήταν σε θέση να μην απευθύνεται μόνο στις τοπικές αγορές της Θεσσαλίας αλλά να εισέλθει και σε αυτές των Αθηνών και της Θεσσαλονίκης, ενώ επεκτείνεται σταδιακά σε όλη της Ελλάδα.

Με αυτή την επεκτατική στρατηγική η εταιρεία «Ολυμπος – Τυράς» έχει καταφέρει να καταλάβει στο τέλος του 2005 το σημαντικό ποσοστό του 16,5%, με ηγέτη του κλάδου τη ΔΕΛΤΑ (32%) και τρίτη τη ΦΑΓΕ (10%), στην υποκατηγορία του φρέσκου γάλακτος, ενώ στο γιαούρτι έχει μερίδιο αγοράς 4% (από 2,7%) προϊόν το οποίο κυκλοφορεί και σε παραδοσιακή (πήλινη) συσκευασία. Στην υποκατηγορία του γιαουρτιού είναι από αυτές που βρέθηκαν κερδισμένες από την κρίση διότι κατά κάποιο τρόπο ταυτίστηκαν με την αντίληψη περί παραδοσιακού προϊόντος. Οι προβλέψεις για την υποκατηγορία του φρέσκου γάλακτος είναι ότι εκ των πραγμάτων θα εξελιχθεί σε τοπική υπόθεση, καθώς σύμφωνα με τελευταία στοιχεία οι τοπικοί παραγωγοί ελέγχουν το 23% του φρέσκου γάλακτος που διακινείται στην Ελλάδα.

Οι τελευταίες εξελίξεις του κλάδου δηλώνουν ότι θα υπάρξουν ανακατατάξεις και οι εταιρείες θα οδηγηθούν σε σειρά στρατηγικών κινήσεων. Σημαντικότερη ανάγκη που θα οδηγήσει στην αναζήτηση τρόπων δημιουργίας οικονομιών κλίμακος αλλά και συνεργιών είναι η εναρμόνιση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Επιπρόσθετα, τα σημερινά καταναλωτικά πρότυπα απαιτούν καλύτερα και φθηνότερα προϊόντα και αναγκάζουν τις εταιρείες του κλάδου να καταλήξουν σε ξαναμοίρασμα της πίτας των μεριδίων. Η σύναψη στρατηγικών συμφωνιών για την επίτευξη συνεργιών δείχνει να αποτελεί μονόδρομο. Γι' αυτό έχουν ξεκινήσει το τελευταίο διάστημα μεταξύ των μεγάλων του κλάδου συζητήσεις, προκειμένου να βρεθούν λύσεις περιορισμού του κόστους. Οι συζητήσεις αυτές έχουν ως κύριο θέμα την επίτευξη διευρυσμένων συνεργασιών, είτε σε επίπεδο

δικτύων διανομής και αποθήκευσης, είτε συμπαραγωγή, είτε κοινά επενδυτικά ανοίγματα που μεταφράζονται με μειωμένο ρίσκο και λιγότερα απαιτούμενα κεφάλαια για τους εταίρους, ενώ βέβαια δεν απουσιάζουν οι προτάσεις εξαγοράς.

4.6. Αξιολόγηση Επιλογής Εξαγοράς έναντι Στρατηγικής Συμμαχίας

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, τα τελευταία χρόνια τα συνήθη εργαλεία στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να επεκτείνει τις δραστηριότητές της και να αναπτυχθεί είναι οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες. Είναι πολύ δύσκολη η τελική επιλογή του μέσου υλοποίησης στρατηγικών ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Στην περίπτωση, όμως, της εξαγοράς της εταιρείας «**ΟΛΥΜΠΟΣ ΑΕ**» από την εταιρεία «**ΤΥΡΑΣ ΑΕ**» η επιλογή ήταν μονόδρομος.

Ένα από τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα στην επιλογή της εξαγοράς αποτελεί το μεγάλο κόστος της, συγκριτικά με την επιλογή της στρατηγικής συμμαχίας. Στην περίπτωση της εξαγοράς της ΟΛΥΜΠΟΣ από την ΤΥΡΑΣ το κόστος δεν αποτέλεσε σοβαρό εμπόδιο για την επίτευξη της συμφωνίας. Από την μία, η υψηλή ρευστότητα της ΤΥΡΑΣ λόγω των εντυπωσιακών κύκλων εργασιών που είχε στα μέσα της δεκαετίας αλλά και οι προοπτικές για συνεχή αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης του κλάδου, έδινε τη δυνατότητα στην εταιρεία να προχωρήσει σε μια τέτοια επένδυση. Από την άλλη, η ταυτόχρονη διάθεση των μετοχών της ΟΛΥΜΠΟΣ από την Αγροτική

Τράπεζα υπέφερε σημαντική μείωση στα απαιτούμενα κεφάλαια για την πραγματοποίηση της εξαγοράς.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τη θεωρητική προσέγγιση των λόγων επιλογής της εξαγοράς ή της στρατηγικής συμμαχίας διαφαίνεται η ορθολογικότητα στην απόφαση της ΤΥΡΑΣ να προχωρήσει σε εξαγορά. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου της εξαγοράς όπως είναι η γρήγορη και μόνιμη επέκταση, η αύξηση μεριδίου αγοράς, ο έλεγχος του ανταγωνισμού, η απόκτηση επωνυμιών και οι οικονομίες συμπίπτουν επακριβώς με τις στρατηγικές προθέσεις της ΤΥΡΑΣ και τις προοπτικές της εξαγοράς της ΟΛΥΜΠΟΣ.

Τέλος, το πρόβλημα της διαφοράς οργάνωσης και κουλτούρας μεταξύ των δύο επιχειρήσεων που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση στην ολοκλήρωση μιας εξαγοράς αντιμετωπίστηκε από την ΤΥΡΑΣ με πολύ αποτελεσματικό τρόπο. Συγκεκριμένα, όπως αναλύθηκε, συγκροτήθηκε μια ομάδα στελεχών με βασική εργασία να οικοδομήσουν το όλο πρόγραμμα και ταυτόχρονα να σχεδιάσουν όλες τις δραστηριότητες σχετικές με την διαδικασία ολοκλήρωσης. Για την ακρίβεια, η ομάδα αυτή αντιμετώπισε επιτυχώς προκλήσεις όπως να διατηρήσει σε καθημερινή βάση τη συνεχή ροή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ή να ξεπεράσει διαφορές κουλτούρας κυρίως σε σχέση με τον τρόπο διοίκησης και δομής της επιχείρησης. Επίσης να χειριστεί με αποτελεσματικότητα θέματα εργασιακής και νομοθετικής φύσεως, αλλά και να συντελέσει στην πιστοποίηση του εργοστασίου με διεθνή πρότυπα.

4.7. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, καταλήγουμε ότι η επιλογή μιας επιχείρησης να προχωρήσει σε μια εξαγορά ή σε μια στρατηγική συμμαχία θα εξαρτηθεί από την πολιτική της συγκεκριμένης εταιρείας, τις στρατηγικές της επιδιώξεις, την οικονομική της κατάσταση, τα χαρακτηριστικά της εταιρείας-στόχου καθώς και το γενικότερο οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον. Στην προκειμένη περίπτωση με βάση τα στοιχεία που αναλύθηκαν η επιλογή της ΤΥΡΑΣ να εξαγοράσει την ΟΛΥΜΠΟΣ θεωρείται η πιο ενδεδειγμένη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Michael E. Porter, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” Free Press, 1980.
2. Ν. Γεωργόπουλος, «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» Εκδόσεις Μπένου, 2002
3. Παπαδάκης Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Μπένου, 2002
4. ΕΞΠΡΕΣ Ισολογισμοί εταιρειών ΤΥΡΑΣ – ΟΛΥΜΠΟΣ
5. www.Economics.gr/articlesDATA/EP/2005/06/Karagianopouloy1.htm
6. K. J. Hatten, M. L. Hatten “Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability” Strategic Management Journal 1987
7. Michael E. Porter “Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance” Free Press, 1985
8. Valentine K., “Acquisitions Require an Investment of Time, Energy- Techniques for successful acquisitions”, (2000), Los Angeles Business Journal
9. Dyer J. Kale P., Singh H., «Alliances and Acquisitions as Alternative Growth Vehicles: Why Alliances Outperform Acquisitions”, working paper (2003)
10. McGahan A.M., Villalonga B. “ The Choice Among Acquisitions, Alliances and Divestitures”, working paper (2003)
11. Walker M., “Corporate takeovers, strategic objectives and acquiring-firm shareholder wealth”, (2000), Financial Management, Vol.29.

12. Wright P., Kroll M., Elenkov D., “Acquisition returns, increase in firm size, and chief executive officer compensation: The moderating role of monitoring”, (2002) Academy of Management Journal

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ