



# Στρατηγικό Marketing

Νικόλαος Α. Παναγιώτου

Τομέας Βιομηχανικής Διοίκησης & Επιχειρησιακής Έρευνας

Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών

@ Ιούνιος 2003

# Επιτυχημένες Στρατηγικές σε Δύσκολες Εποχές

Η παρουσίαση στηρίζεται σε υλικό του:  
Professor Michael E. Porter  
Institute for Strategy and Competitiveness  
Harvard Business School

**Νικόλαος Α. Παναγιώτου, Μάιος 2003**

---

This presentation draws on ideas from Professor Porter's books and articles, in particular, *Competitive Strategy* (The Free Press, 1980); *Competitive Advantage* (The Free Press, 1985); "What is Strategy?" (*Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996); "Strategy and the Internet" (*Harvard Business Review*, March 2001); *The Competitive Advantage of Nations* (The Free Press, 1990); "The Microeconomic Foundations of Economic Development," in *The Global Competitiveness Report 2001* (World Economic Forum, 2001); "Clusters and the New Competitive Agenda for Companies and Governments," in *On Competition* (Harvard Business School Press, 1998); *Clusters of Innovation Initiative* ([www.compete.org](http://www.compete.org)), a joint effort of the Council on Competitiveness, Monitor Group, and Professor Porter; "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, forthcoming, with Mark Kramer; and a forthcoming book. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means—electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise—without the permission of Michael E. Porter. Additional information may be found at the website of the Institute for Strategy and Competitiveness, [www.isc.hbs.edu](http://www.isc.hbs.edu).

---

# Στρατηγική Επιχειρήσεων

# Στρατηγική Επιχειρήσεων

- **Ανάγκη Νέου Μοντέλου Ανταγωνισμού**

- Αρχές Στρατηγικής: Η Νέα Διαδικασία Γνώσης
- Λόγοι Απουσίας Στρατηγικής στις Επιχειρήσεις
- Δημιουργία & Επικοινωνία Στρατηγικής
- Εταιρική Στρατηγική για Επιχειρήσεις με Πολλές Δραστηριότητες

# Καταστροφικός & Στρατηγικός Ανταγωνισμός

## Καταστροφικός Ανταγωνισμός

- Οι επιχειρήσεις επιλέγουν τον καλύτερο τρόπο ανταγωνισμού
- Η μία επιχείρηση μιμείται την άλλη
- Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι ομογενοποιημένα
- Οι τιμές πέφτουν/ διατηρούνται υπό πίεση
- Η χαμηλή απόδοση οδηγεί σε ζημίες και αναδιοργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών



- Το όφελος μίας εταιρείας προκύπτει σε κόστος της άλλης, αλλά οι πραγματικοί νικητές είναι λίγοι
- Ο ανταγωνισμός οδηγεί σε **μηδενικό άθροισμα**

## Στρατηγικός Ανταγωνισμός

- Οι επιχειρήσεις επιλέγουν διαφορετικό τρόπο ανταγωνισμού
- Οι πελάτες επιλέγουν εξάπλωση
- Υφίσταται νεωτερισμός
- Κάποιες εταιρείες είναι επιτυχημένες στον ίδιο κλάδο εξυπηρετώντας διαφορετικές ανάγκες/ πελάτες



- Ο στρατηγικός ανταγωνισμός επεκτείνει την αγορά ενώ αυξάνει την ικανοποίηση του πελάτη
- Ο ανταγωνισμός οδηγεί σε **θετικό άθροισμα**

# Προβληματικά Μοντέλα Ανταγωνισμού

- Αναζήτηση επικράτησης (dominance)
- Βέλτιστο Κόστος & Ποιότητα
- Γρήγορη Αλλαγή
- Χρήση Κρίσιμων Πόρων / Ικανοτήτων
- Ανταγωνισμός Μέσω Δικτύων

# Σύγκριση Αρχών Στρατηγικής

- Σύγκριση στρατηγικής με τις φιλοδοξίες
  - *“Η στρατηγική μας είναι να είμαστε #1 ή #2...”*
- Ταύτιση στρατηγικής με ενέργειες
  - *“Η στρατηγική μας είναι να ενωθούμε...”*
- Διαχωρισμός στρατηγικής & τακτικών
  - Στρατηγική ως όραμα
- Στρατηγική ως αποτέλεσμα των πειραμάτων και σταδιακών βελτιώσεων
  - Έκτακτη στρατηγική
- Καθορισμός στρατηγικής ως επανάσταση

# Τυπικά Στρατηγικά Σφάλματα σε Αναδυόμενες Επιχειρήσεις

## Κατεύθυνση

- **Ευκαιριακή** εμπλοκή σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, εκμετάλλευση κερδοφόρων ευκαιριών όπου και να εμφανίζονται
- Στρατηγική οδηγούμενη από **σχέσεις με το κράτος** και **προνόμια**
- Επιχειρηματικές ομάδες με **λειτουργίες σε διαφοροποιημένες περιοχές**

## Στρατηγική Τοποθέτηση

- **Ευρείες** γραμμές προϊόντων που εξυπηρετούν όλα τα τμήματα της τοπικής αγοράς
- **Τιμή** ως βάση του ανταγωνισμού
- **Χαμηλά κόστη εισόδου** ως παράγοντας συγκριτικού πλεονεκτήματος
- **Μίμηση** προσφορών ανταγωνιστών

## Δραστηριότητες

- **Labor intensive** τμήματα της αλυσίδας αξίας με μεγάλη έμφαση
- **Χαμηλές επενδύσεις** σε μηχανήματα, εξοπλισμό, μάρκες, R&D και εκπαίδευση
- **Ξένοι συνεργάτες** προσφέρουν σημαντικές εισόδους, know how, και χρηματοδότηση



# Στρατηγική Επιχειρήσεων

- **Ανάγκη Νέου Μοντέλου Ανταγωνισμού**

- Αρχές Στρατηγικής: Η Νέα Διαδικασία Γνώσης

- Λόγοι Απουσίας Στρατηγικής στις Επιχειρήσεις
- Δημιουργία & Επικοινωνία Στρατηγικής
- Εταιρική Στρατηγική για Επιχειρήσεις με Πολλές Δραστηριότητες

# Τα Οικονομικά Θεμέλια του Ανταγωνισμού

## Ορίζοντας τους Σωστούς Στόχους

- Ο στόχος της επιχείρησης είναι η δημιουργία **οικονομικής αξίας**, ή η δυνατότητα **ελέγχου των τιμών σε επίπεδα υψηλότερα από τα συνολικά κόστη (full costs)** παραγωγής προϊόντων/ υπηρεσιών
- Το τεστ της οικονομικής αξίας είναι η **διατηρημένη κερδοφορία**, που μετριέται με την **ανωτερότητα στην μακροπρόθεσμη επιστροφή επενδύσεων**



- Άλλοι στόχοι και δείκτες (όπως αύξηση εσόδων, μερίδιο αγοράς, επιστροφή πωλήσεων, προϋπολογισμός λειτουργικών χρηματοροών) κρύβουν **μεγάλους κινδύνους** για τη στρατηγική
- Διαδεδομένοι λογιστικοί διακανονισμοί με στόχο την αναφορά κερδοφορίας (creative accounting) **συγκαλύπτουν την πραγματική οικονομική απόδοση** και οδηγούν σε εσφαλμένες ανταγωνιστικές επιλογές
  - Κίνδυνοι ζημιών, λογιστική συγχωλεύσεων, αδιαφορία χρεολυσιών
- Η αξία των μετόχων είναι το **αποτέλεσμα** της πραγματικής οικονομικής αξίας, όχι του στόχου του ίδιου
  - Ο καθορισμός στρατηγικής με στόχο τον επηρεασμό της τιμής της εποχής είναι γεμάτος κινδύνους

# Επίπεδα Στρατηγικής

## Ανταγωνιστική ή Επιχειρηματική Στρατηγική

- Πώς να ανταγωνιστείς σε **σε ξεχωριστούς κλάδους ή επιχειρηματικές δραστηριότητες**



## Στρατηγική Ομίλου ή Διεπιχειρηματική Στρατηγική

- Το **συνολικό μίγμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων** στις οποίες συμμετέχει η επιχείρηση και ο τρόπος με τον οποίο **οι στρατηγικές συνθέτονται**

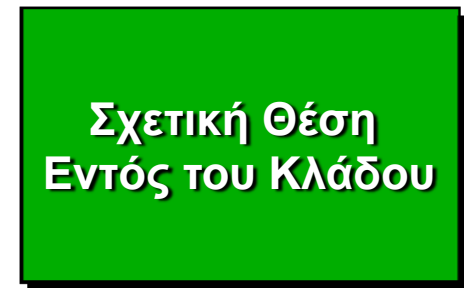
# Τα Οικονομικά Θεμέλια του Ανταγωνισμού

## Καθοριστές Κερδοφορίας

- Η θεμελιώδης μονάδα της στρατηγικής ανάλυσης είναι **ο κλάδος**
- Η οικονομική απόδοση της επιχείρησης οφείλεται σε **δύο** διακριτούς λόγους



- Γενικοί Κανόνες Ανταγωνισμού

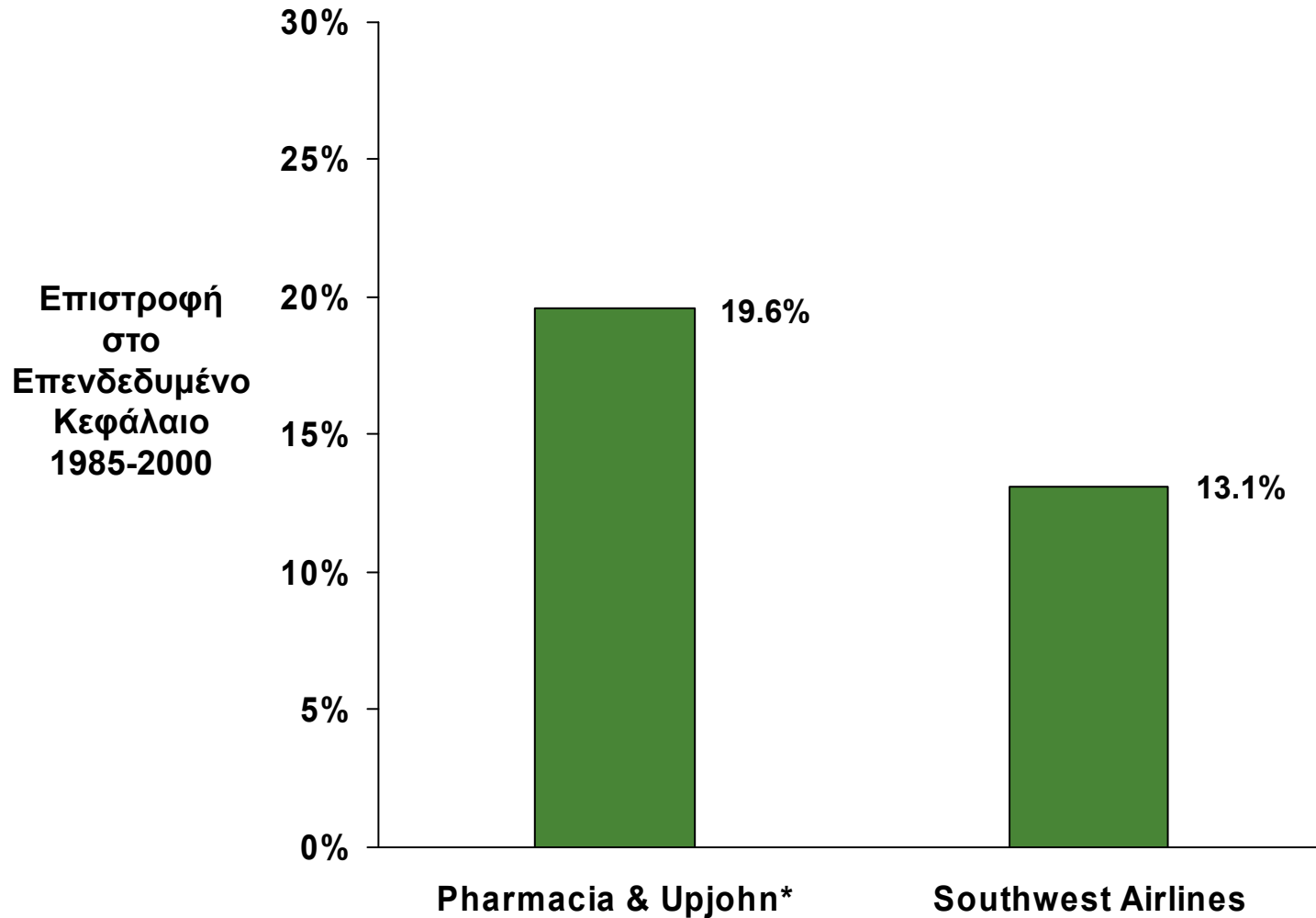


- Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

- Η στρατηγική πρέπει να περιλαμβάνει **και τα δύο**

# Τα Οικονομικά Θεμέλια του Ανταγωνισμού

## Βασικά Οικονομικά της Στρατηγικής



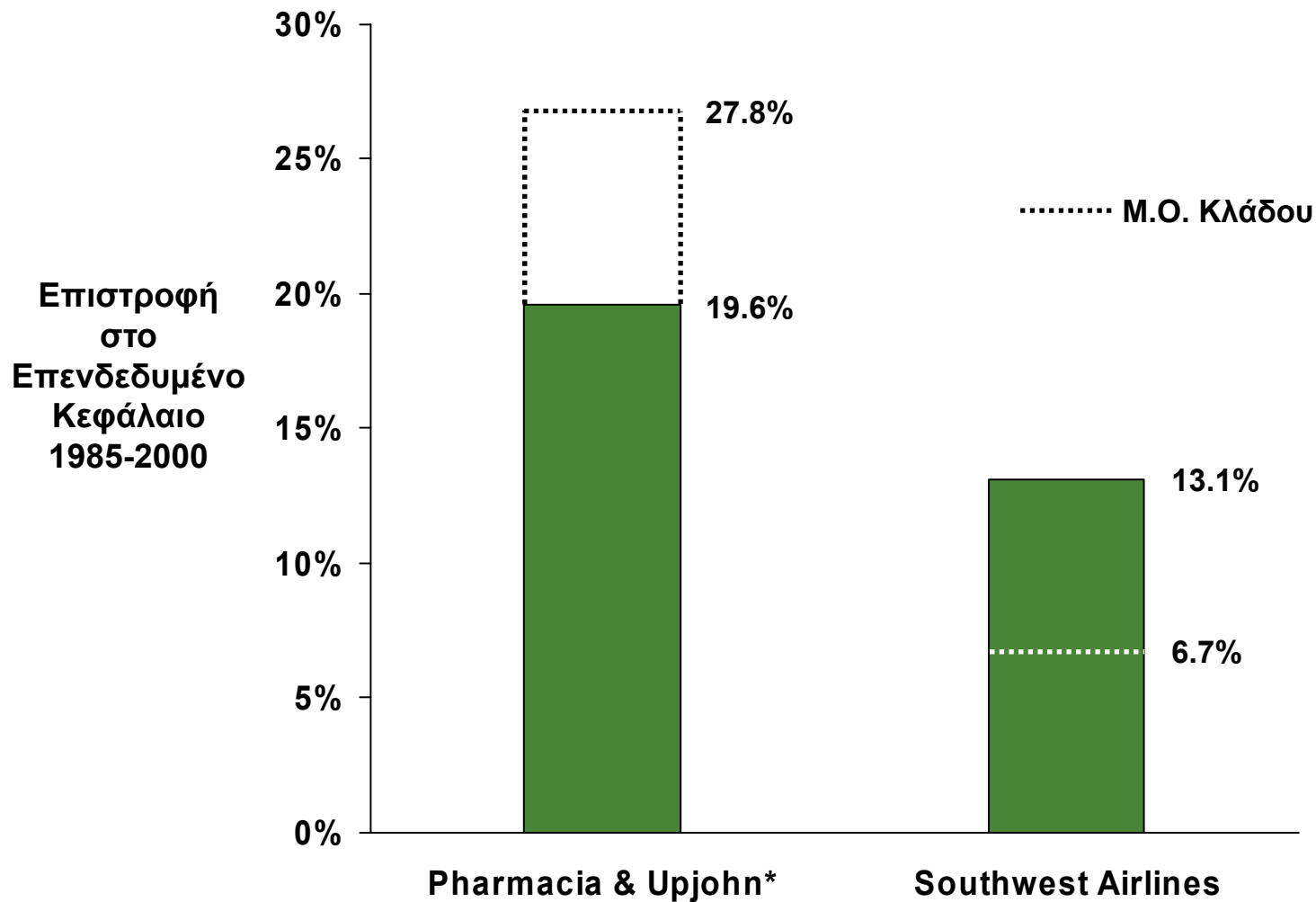
Πηγή: Compustat

Σημείωση: ROIC calculated as EBIT divided by Average Invested Capital (Total Assets less Excess Cash less Current Operating Liabilities)

\* Prior to 1995, reflects Pharmacia only. Company was acquired in 2000 by Monsanto, which then changed its name to Pharmacia

# Τα Οικονομικά Θεμέλια του Ανταγωνισμού

## Βασικά Οικονομικά της Στρατηγικής

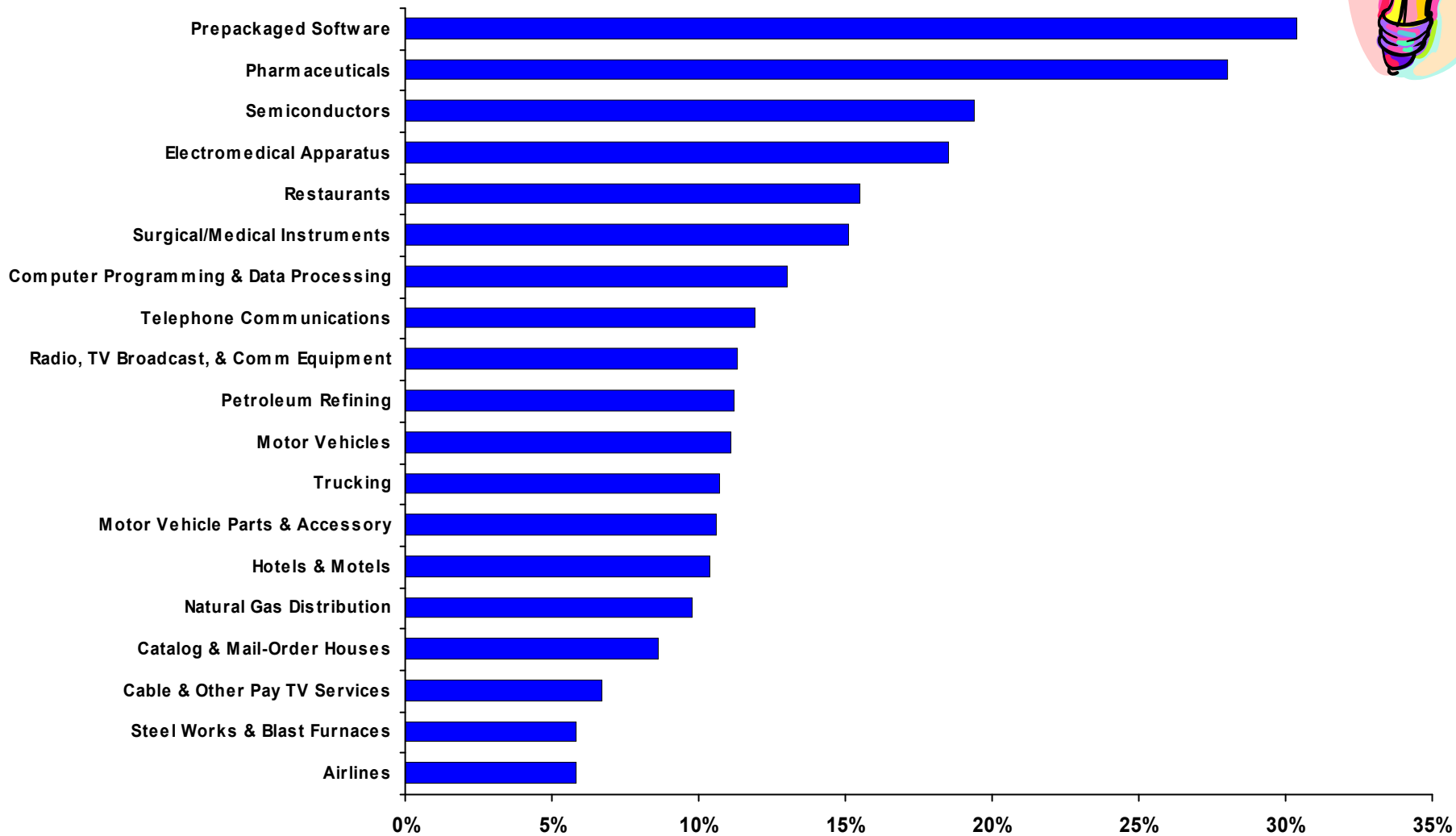


Πηγή: Compustat

Σημείωση: ROIC calculated as EBIT divided by Average Invested Capital (Total Assets less Excess Cash less Current Operating Liabilities)

\* Prior to 1995, reflects Pharmacia only. Company was acquired in 2000 by Monsanto, which then changed its name to Pharmacia

# Κερδοφορία Επιλεγμένων Αμερικάνικων Κλάδων



Επιστροφή στο Επενδεδυμένο Κεφάλαιο, Μ.Ο. Ετών 1985 – 2001

Note: ROIC calculated as EBIT divided by Average Invested Capital (Total Assets less Excess Cash less Current Operating Liabilities)

Source: Compustat and author's calculations

# Ποσοτικοί Δείκτες Στρατηγικής

## Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

- Ποια είναι η μακροπρόθεσμη **μέση κερδοφορία της επιχείρησης** στην επιχειρηματική δραστηριότητα;
  - Πώς συγκρίνεται με τη μέση απόδοση της **οικονομίας**;
- Πώς **μεταβάλλεται** η κερδοφορία του κλάδου;

Ανώτερη Απόδοση  
Επιχείρησης

Δομή  
Κλάδου

Συγκριτικό  
Πλεονέκτημα

## Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

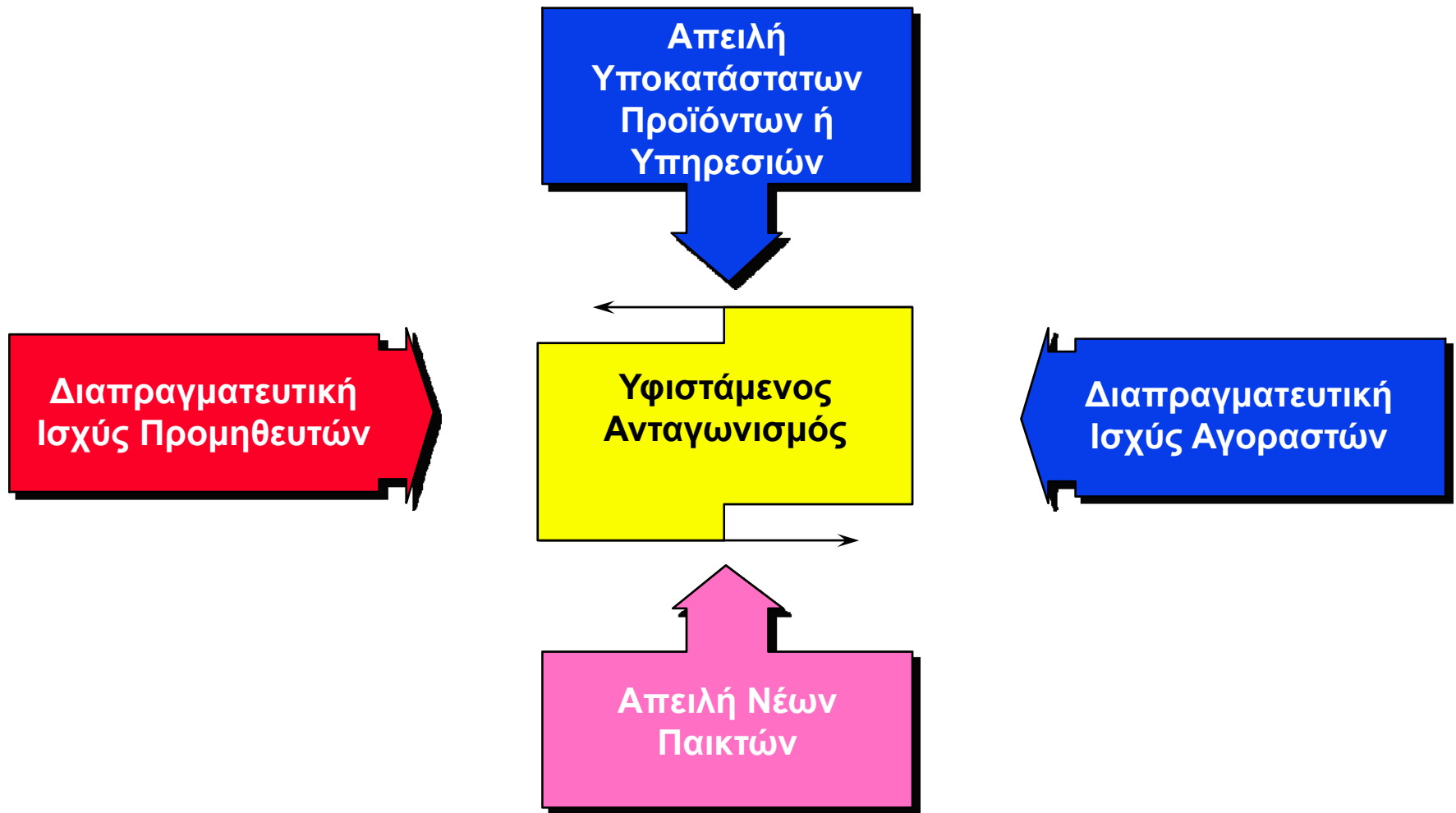
- Ποια είναι η μακροπρόθεσμη μέση κερδοφορία **του κλάδου**;
- Πώς **μεταβάλλεται** η κερδοφορία του κλάδου;



Η διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτεί **αποσύνθεση** των αιτιών κερδοφορίας



# Καθοριστικοί Παράγοντες Μακροπρόθεσμης Κερδοφορίας Κλάδου



# Δομή Κλάδου: Κλάδος Αμερικάνικων Αερογραμμών



**Απειλή Υποκατάστατων  
Προϊόντων/ Υπηρεσιών**

- (-) Αυτοκίνητα, τρένα είναι υποκατάστατα μέσα για κοντινές αποστάσεις
- (-) Τα ιδιωτικά jets περιορίζουν τις πωλήσεις στις ακριβές αγορές
- (+) Ελάχιστα υποκατάστατα για μακρινές αποστάσεις

**Διαπραγματευτική Δύναμη  
Προμηθευτών**

- (-) Πιλότοι και μηχανικοί έχουν δυνατό συνδικάτο με διαπραγματευτική δύναμη
- (+/-) Μόνο δύο προμηθευτές εμπορικών αεροσκαφών, αλλά έντονος ανταγωνισμός Boeing / Airbus

**Υφιστάμενος  
Ανταγωνισμός**

- (-) Μέτρια κόστη εξόδου: τα αεροσκάφη είναι δύσκολο να ρευστοποιηθούν στη συνολική τους τιμή at full value
- (-) Υψηλά σταθερά κόστη και χαμηλά περιθώρια οδηγούν σε μεγάλες εκπτώσεις
- (-) Οι υπηρεσίες των αερογραμμών είναι δύσκολο να διαφοροποιηθούν ώστε να ξεπεράσουν την ανάγκη για βέλτιστο προγραμματισμό
- (-) Μόνιμος πειρασμός επέκτασης λόγω φτηνών πληρωμάτων
- (+) Ορισμένες αερογραμμές έχουν ολιγοπωλιακές/ μονοπωλιακές θέσεις

**Διαπραγματ.  
Δύναμη  
Καναλιών**

- (+) Ισχύς (και προμήθειες) ταξιδιωτικών πρακτόρων σταθερά μειούμενη

**Διαπραγματ.  
Δύναμη  
Πελατών**

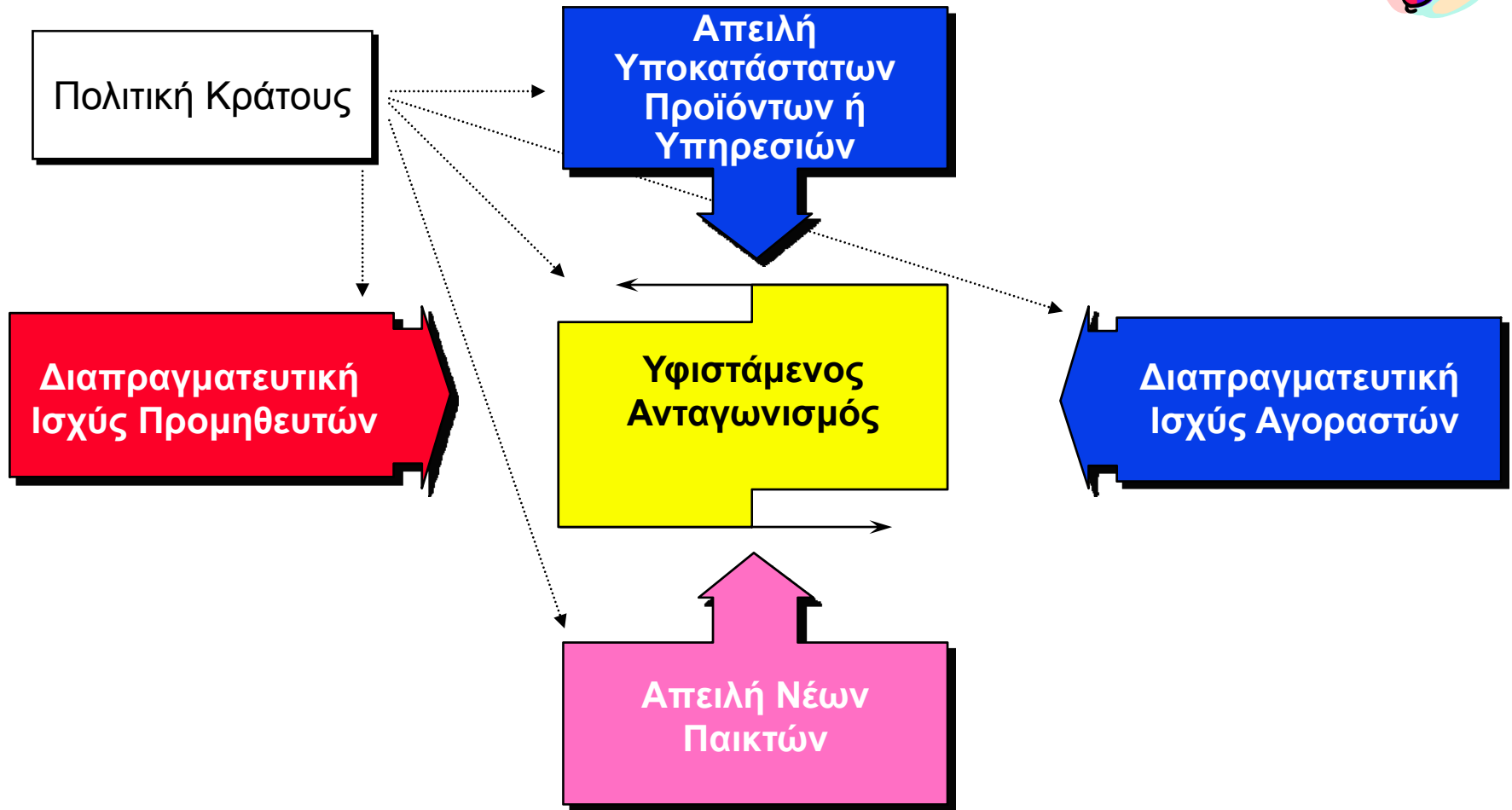
- (-) Αγορές πελατών με βάση την τιμή
- (-) Το Internet έκανε εύκολη τη σύγκριση τιμών
- (-) Ελάχιστο κόστος αλλαγής (switching cost)

**Εμπόδια Εισόδου**

- (+/-) Κόστη επένδυσης όχι αρκετά μεγάλα ώστε να αποτρέψουν νέους ανταγωνιστές
- (-) Μέτριες οικονομίες κλίμακας
- (-) Μικρή ισχύς Brand; Χαμηλά κόστη αλλαγής

# Δομή Κλάδου

## Ο Ρόλος της Κυβέρνησης



# Ανταγωνισμός Κλάδου σε Αναδυόμενες Οικονομίες

Απειλή Υποκατάστατων  
Προϊόντων ή Υπηρεσιών

- Προστασία ενάντια στις εισαγωγές και τα υποκατάστατα

Διαπραγματευτική  
Ισχύς Προμηθευτών

- Ισχυροί ξένοι προμηθευτές τεχνογνωσίας, αδειών και εξοπλισμού
- Προστασία τοπικών προμηθευτών που περιορίζει τον ανταγωνισμό

Υφιστάμενος  
Ανταγωνισμός

- Μονοπώλια και παραχωρημένα δικαιώματα
- Αλλαγές του ανταγωνισμού λόγω κανονισμών
- Προστασία από εισαγωγής
- Cartels

Διαπραγματευτική  
Ισχύς Αγοραστών

- Αδύναμη νομοθεσία προστασίας καταναλωτών
- Μικροί τοπικοί αγοραστές

Απειλή Νέων  
Παικτών

- Ισχυρά εμπόδια εισόδου
- Προστασία περιορίζει την είσοδο ξένων

- Ο ανταγωνισμός του κλάδου συχνά **περιορίζεται** ή **καταργείται** σε αναδυόμενες οικονομίες από το κράτος ή από την ύπαρξη οχυρωμένων μονοπωλίων
  - Με αυτήν την λογική, **κάθε** κλάδος προσφέρει δυνητικά υψηλή επιστροφή επένδυσης (ROI)
- Κατάργηση του κρατικού παρεμβατισμού μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές σε δομή και κερδοφορία

# Αντίδραση στην και Διαμόρφωση της Δομής του Κλάδου Φαρμακοβιομηχανία

## Αντίδραση στην Αλλαγή του Κλάδου

- Lobbying
- Περικοπή κόστους
- Εξαγορές ανταγωνιστών
- Επικέντρωση σε θεραπευτικές περιοχές
- Δημιουργία συμμαχιών με εταιρείες βιοτεχνολογίας



## Διαμόρφωση Δομής Κλάδου

- Αύξηση των επενδύσεων σε R&D
- Marketing απευθείας στους ασθενείς
- Διαμόρφωση προϊόντων
- Εισαγωγή στη διαχείριση των ασθενειών εκτός από την παραδοσιακή πώληση φαρμάκων

# Διαμόρφωση Δομής Αγοράς

## Δύο Βασικά Μοντέλα

### Αναδιαμοίραση της Πίτας

- Μετάβαση της σχετικής διαπραγματευτικής δύναμης, αλλάζοντας τη **διανομή** των κερδών μεταξύ των παικτών

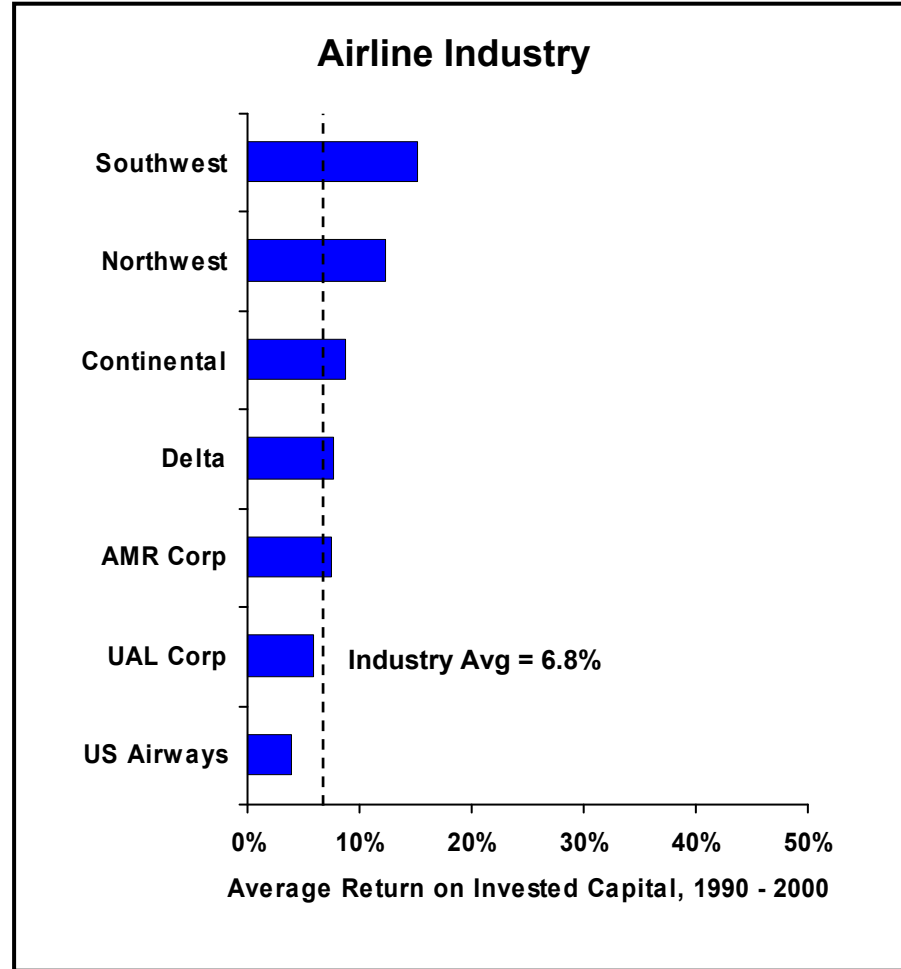
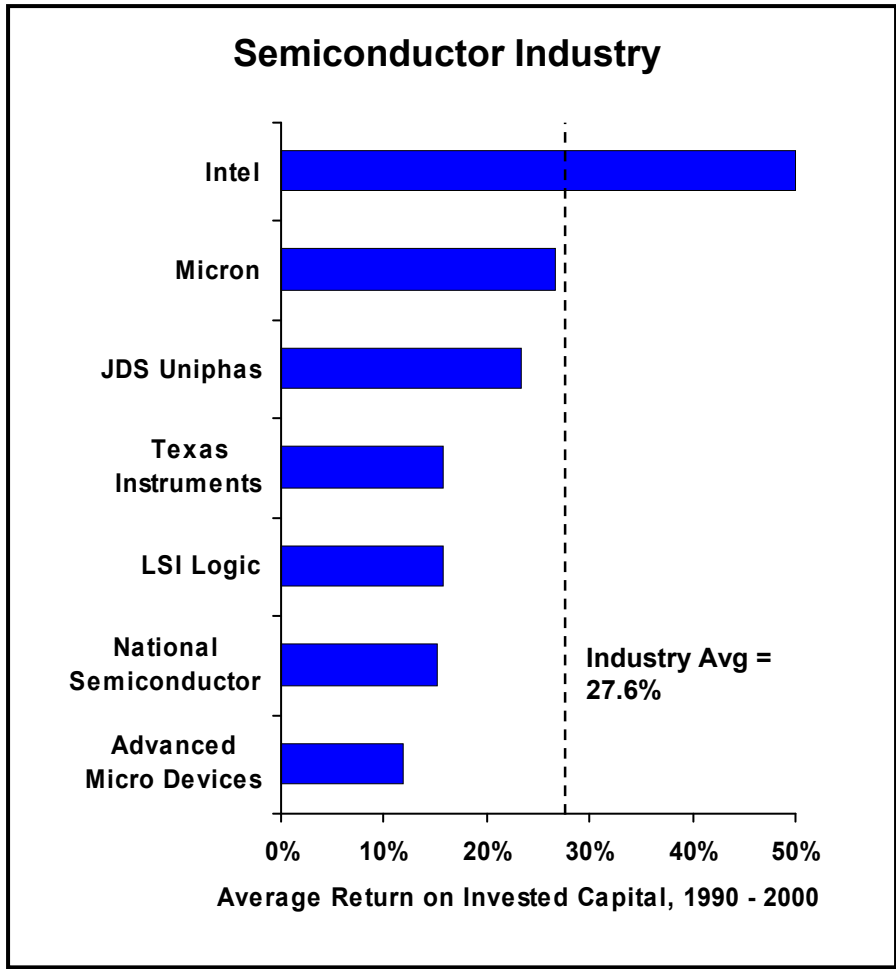
### Αύξηση της Πίτας

- Αύξηση του μεγέθους / δεξαμενής δημιουργούμενης αξίας από τον κλάδο



- Μερικές φορές οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν και τα δύο ταυτόχρονα

# Διαφοροποιήσεις στην Κερδοφορία των Κλάδων 1990-2000



Note: Companies listed are the largest in each industry by average invested capital for 1990 to 2000. ROIC calculated as EBIT divided by Average Invested Capital (Total Assets less Excess Cash less Current Operating Liabilities)

Source: Compustat and author's calculations

# Ποσοτικοί Δείκτες Απόδοσης στη Στρατηγική

## Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

- Ποια είναι η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της εταιρείας;
  - Πώς συγκρίνεται με τη μέση απόδοση της οικονομίας;
- Πώς αλλάζει η κερδοφορία της εταιρείας;

**Ανώτερη Απόδοση  
Επιχ. Μονάδας**

## Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

- Ποια είναι η **σχετική** απόδοση της επιχειρηματικής μονάδας σε σχέση με τον ανταγωνισμό;
- Πώς **αλλάζει** αυτή η σχετική απόδοση;

**Δομή Κλάδου**

**Σχετική Θέση**

## Χρηματοοικονομικοί Δείκτες

- Ποια είναι η μακροπρόθεσμη κερδοφορία του κλάδου;
- Πώς αλλάζει η κερδοφορία του κλάδου;




Η διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτεί **αποσύνθεση** των αιτιών της κερδοφορίας



# Συστατικά Σχετικής Απόδοσης

## Τύποι Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

Διαφοροποίηση  
(Υψηλότερη Τιμή)

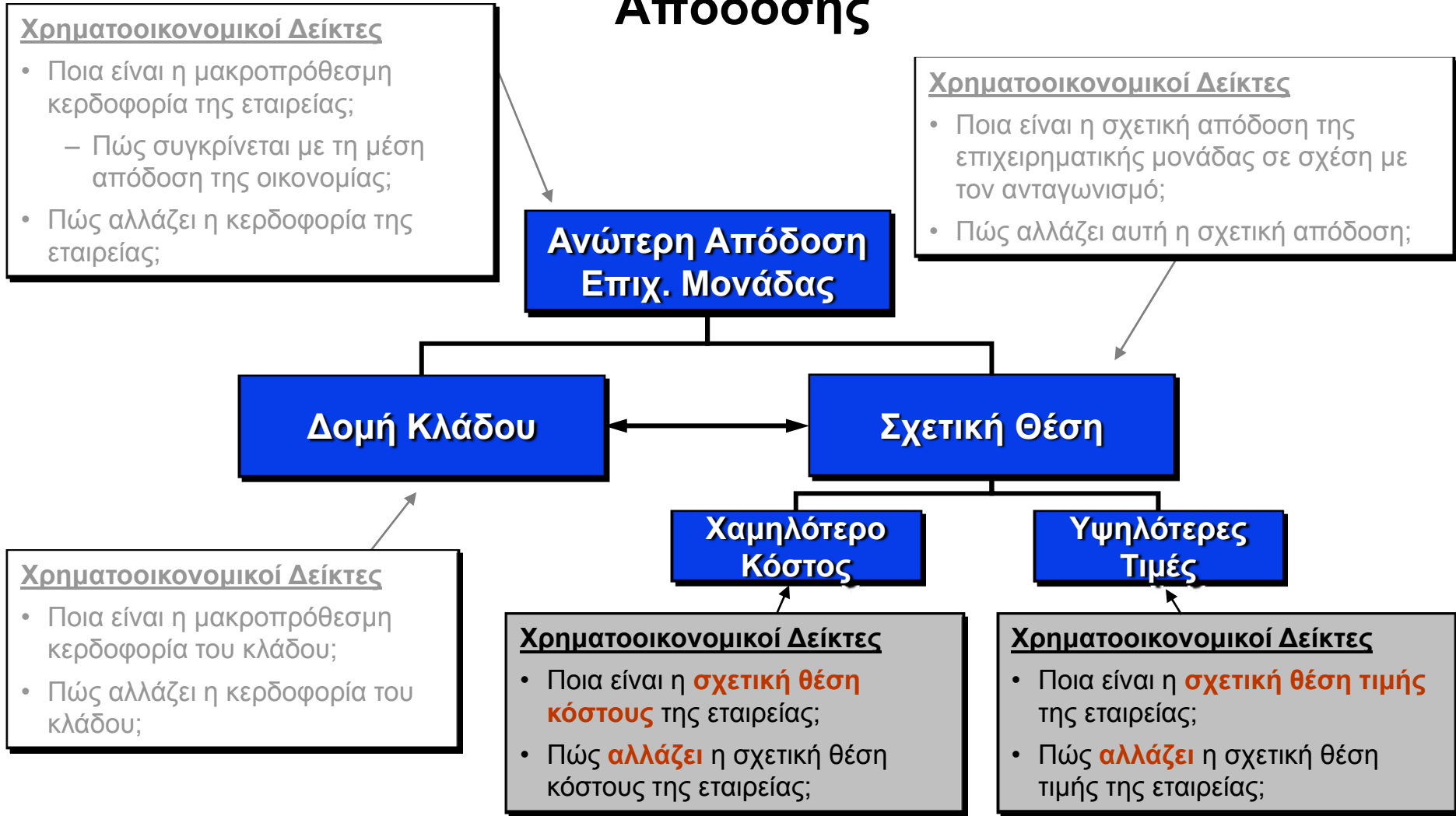


Συγκριτικό  
Πλεονέκτημα



Χαμηλότερο  
Κόστος

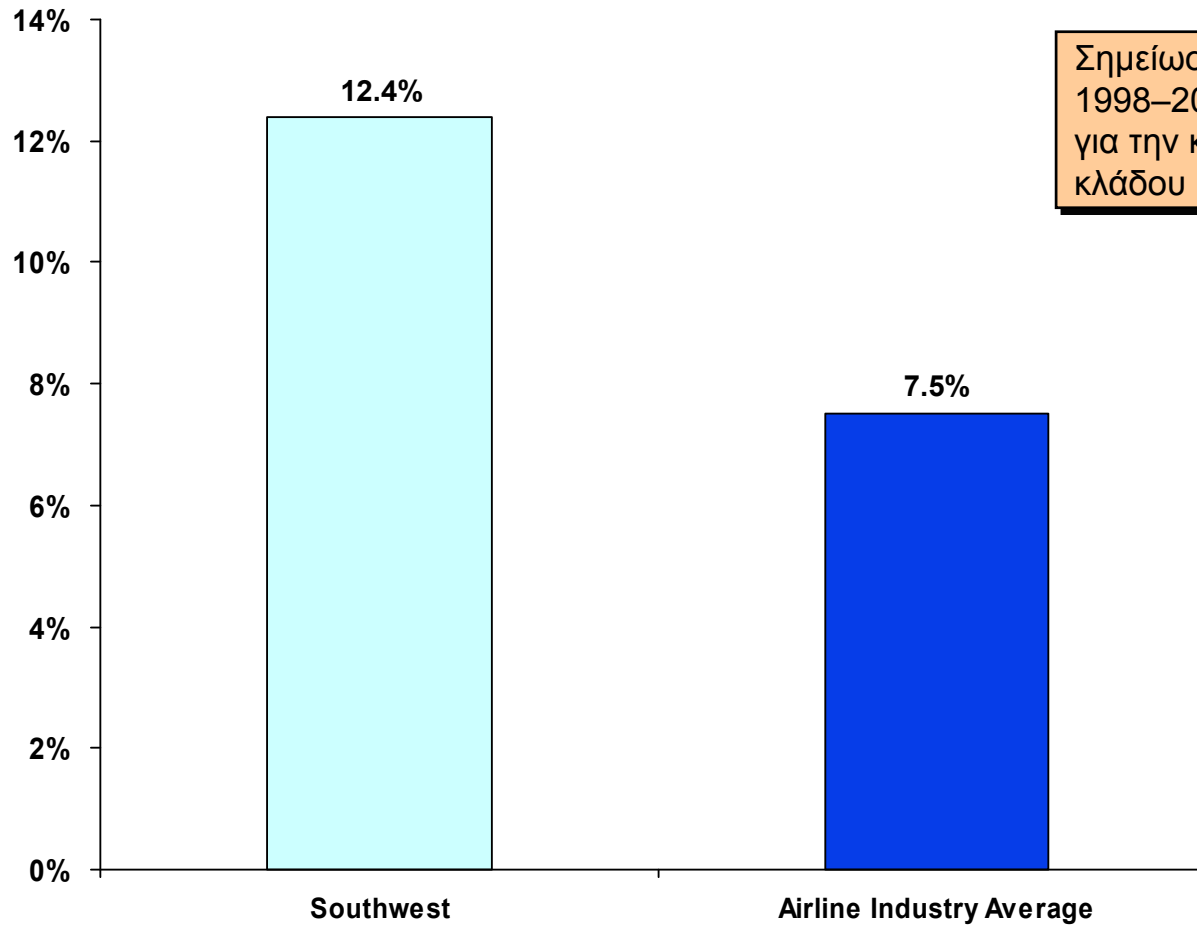
# Σύνδεση Στρατηγικής & Χρηματοοικονομικής Απόδοσης



Η διαμόρφωση της στρατηγικής απαιτεί **αποσύνθεση** των αιτιών της κερδοφορίας

# Συγκριτικό Πλεονέκτημα Southwest Airlines

## Ποσοτικοί Δείκτες, 1998 - 2000



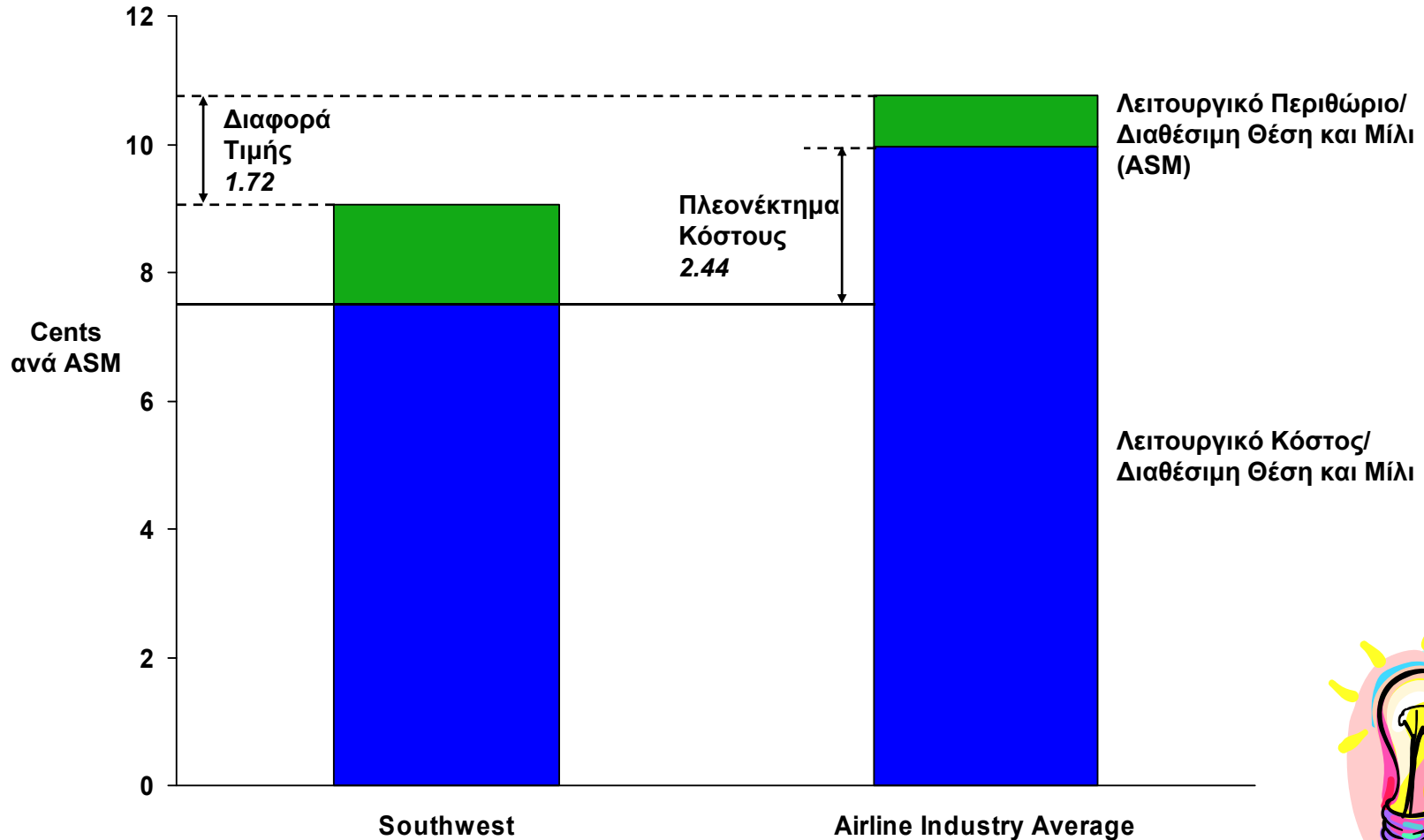
Σημείωση: Η περίοδος 1998–2000 ήταν θετική για την κερδοφορία του κλάδου

Note: Return on Invested Capital (ROIC) defined as Net Operating Profit After Tax divided by Invested Capital, including goodwill and capitalized operating leases. Industry average ROIC weighted by Invested Capital.

Source: Credit Suisse First Boston, October 2001

# Σχετική Τιμή & Κόστος της Southwest Airlines

## Εισόδημα & Κόστος ανά Διαθέσιμη Θέση & Μίλι, Μ.Ο. Ετών 1998 - 2000

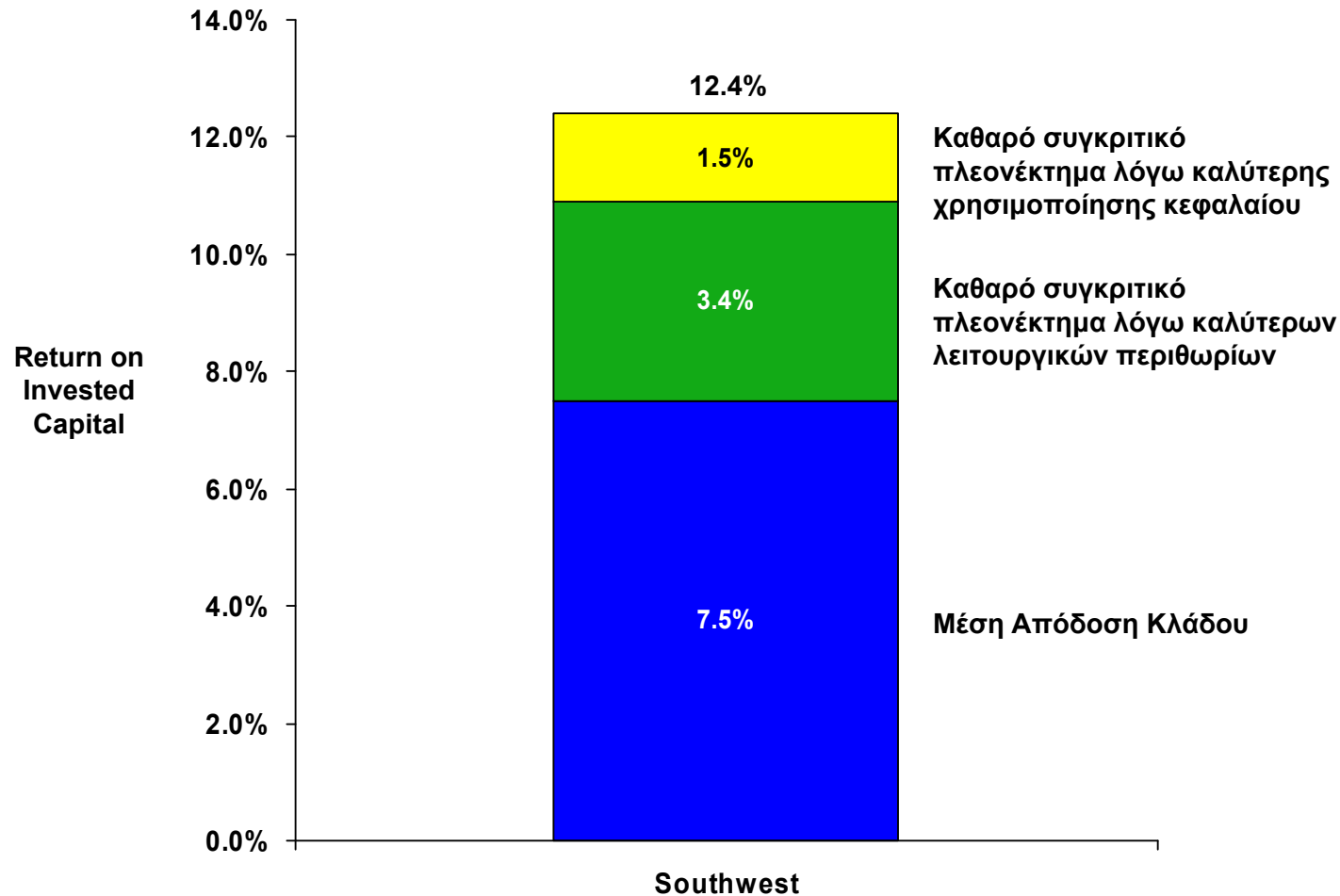


Note: ASM (Available Seat Miles) defined as total seats available multiplied by miles flown

Source: Airline annual reports and author's calculations

# Αποσύνθεση Λειτουργικού Περιθωρίου & Πλεονεκτήματα Χρησιμοποίησης Κεφαλαίου

## Southwest Airlines, 1998 - 2000

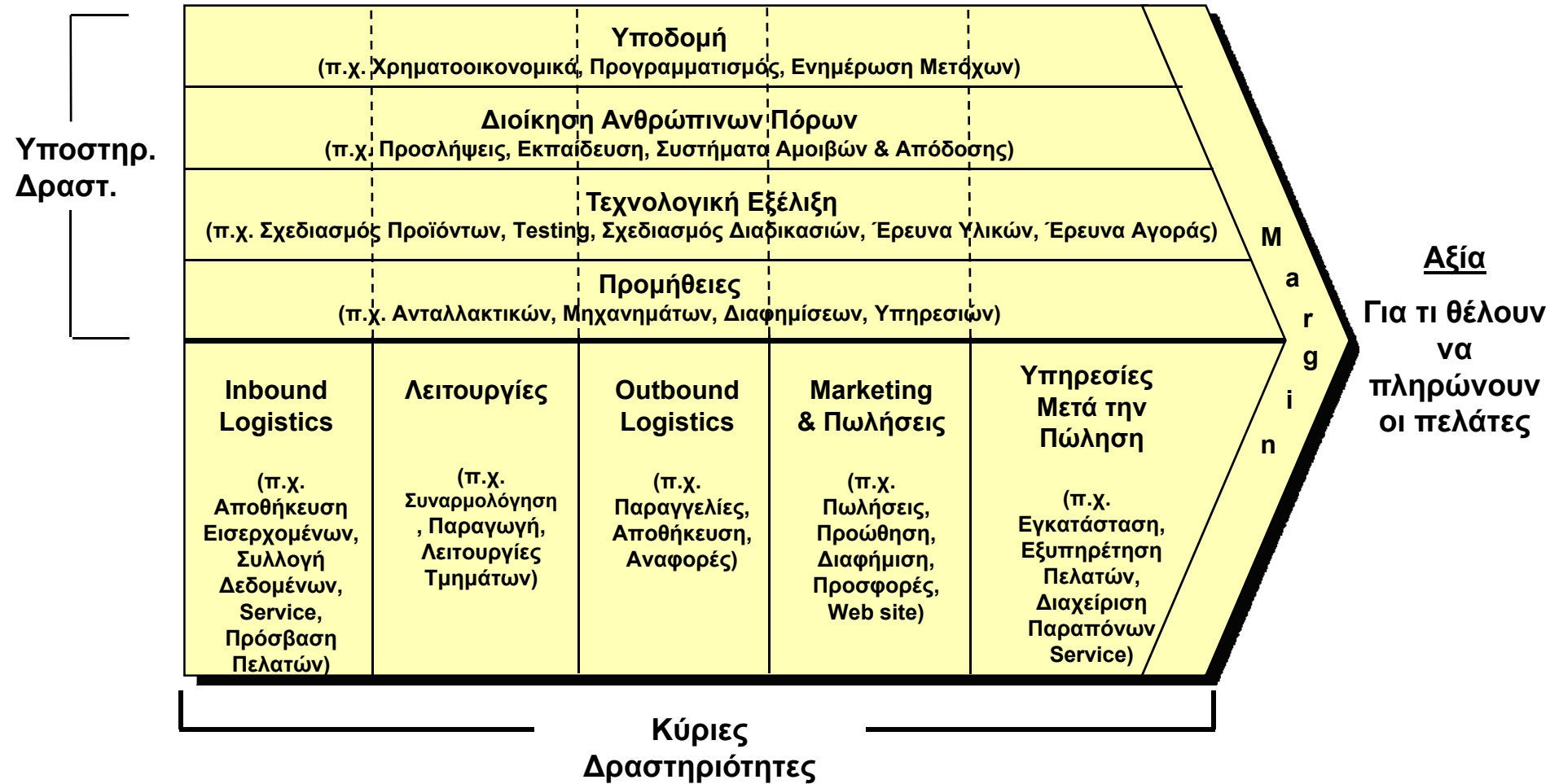


Source: Airline Annual Reports, Credit Suisse First Boston, October 2001, and author's calculations. Figures are approximate.

Note: ROIC for Southwest if pricing per ASM were at industry average would be approximately 26%

# Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

## Δραστηριότητες & Αλυσίδα Αξίας



- Οι επιχειρήσεις είναι ένα σύνολο διακριτών **δραστηριοτήτων**, στις οποίες βρίσκεται το **συγκριτικό πλεονέκτημα**

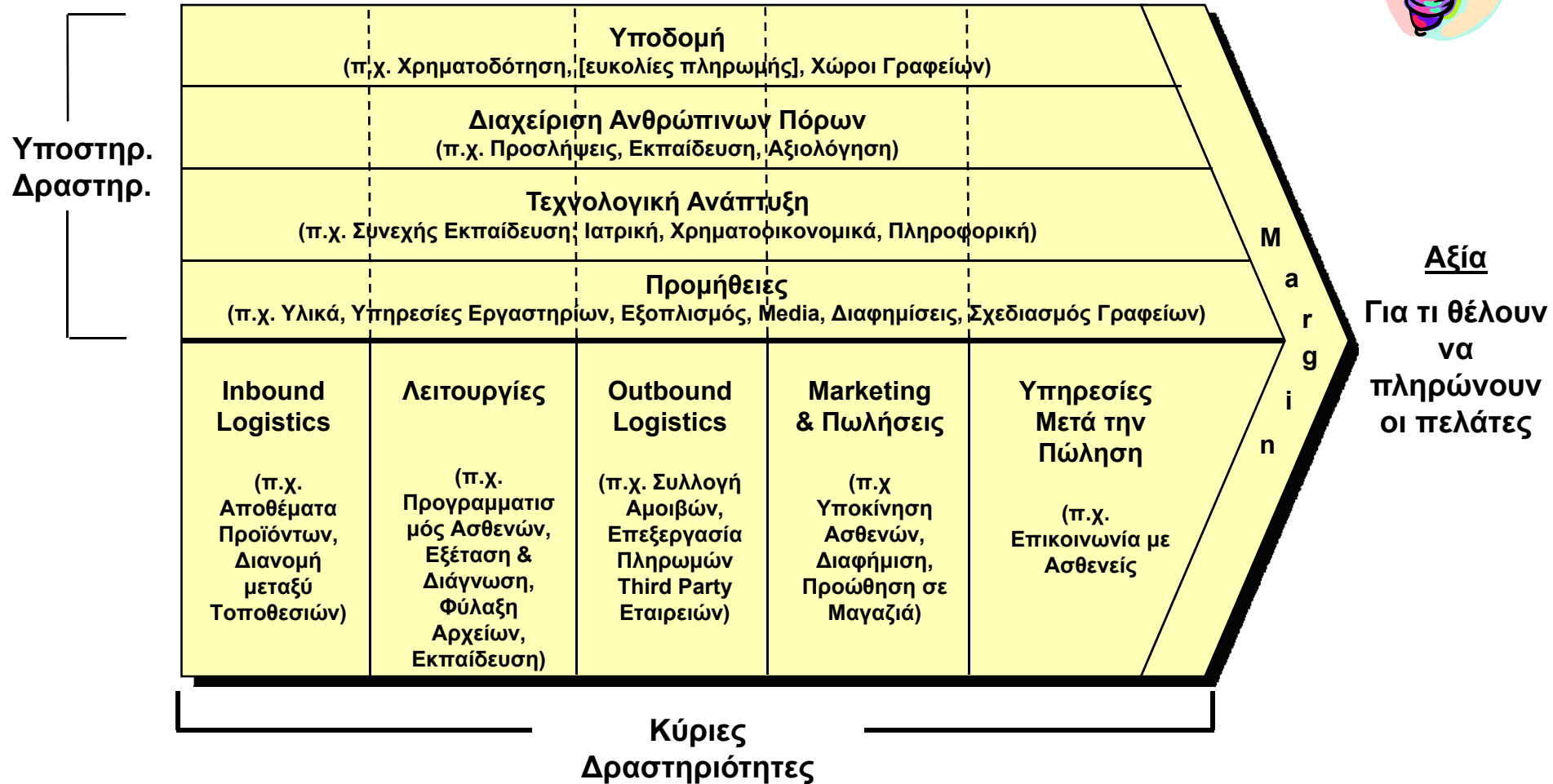
# Δημιουργία Premium Price

- Η αξία κατά τον πελάτη (προθυμία πληρωμής) εξαρτάται από:
  - Μείωση του **συνολικού κόστους** του πελάτη με το οποίο λειτουργεί
  - Παροχή δυνατότητας **αύξησης της αξίας (όχι της τιμής)** που ο πελάτης παρέχει στους πελάτες του
  - Αύξηση της **τελικής ικανοποίησης του πελάτη**
- Η αξία του πελάτη **ποικίλει ανά πελάτη / ομάδα πελάτη**
- Η αξία του πελάτη δημιουργείται από **διακριτές δραστηριότητες** που πραγματοποιεί η επιχείρηση
- Οι πελάτες δεν μπορούν πάντα να **αντιληφθούν** την πρόσθετη αξία που δημιουργεί μία εταιρεία εάν δεν αλλάξει η τιμή
- “**Σημάδια αξίας**” μπορεί να απαιτούνται για να επικοινωνηθεί η δημιουργία αξίας
- Η δημιουργία αξίας συχνά απαιτεί **επιπρόσθετο** κόστος
- Η διαφοροποίηση πρέπει **μόνο** να προσθέτει κόστος εφόσον προσφέρει στην αξία
  - Κόστη με προστιθέμενη ή μη προστιθέμενη αξία
- Η **διαμοίραση της αξίας** για τον πελάτη εξαρτάται από την **διαπραγματευτική δύναμη** του πελάτη

## Σύνδεση Αξίας Πελάτη με την Χρηματοοικονομική Απόδοση

- Η διαφοροποίηση είναι επικερδής εάν το price premium **ξεπερνά το επιπρόσθετο κόστος δημιουργίας του**

# Αλυσίδα Αξία Πελάτη Optometrist





# Πλεονέκτημα Κόστους

- **Οι δραστηριότητες** προκαλούν κόστος
- Το συνολικό κόστος πρέπει να **αποσυντεθεί** σε επίπεδο δραστηριοτήτων
- Το σχετικό κόστος μιας δραστηριότητας οδηγείται από μία σειρά **τροπέων κόστους (cost drivers)**
  - Αναλογία
  - Γνώση
  - Timing
  - Παράγοντες οργανισμού
  - Είδος χρησιμοποίησης
  - Ολοκλήρωση
  - Τοποθεσία
  - Επιλογές πολιτικών
  - Ταίριασμα (Fit) (διασυνδέσεις)
  - Διαμοίραση σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες
- Η ηγεσία στο κόστος συνήθως εμπλέκει πλεονεκτήματα κόστους σε **πολλές δραστηριότητες**
- Το πλεονέκτημα κόστους συχνά απαιτεί **μεγαλύτερα έξοδα** σε μερικές δραστηριότητες
- Η διατήρηση της ηγεσίας κόστους συνοδεύεται από **αντίστοιχη κουλτούρα / αξίες**

## Σύνδεση Κόστους με τη Χρηματοοικονομική Απόδοση

- Ένα πλεονέκτημα κόστους είναι κερδοφόρο εάν **ξεπερνά κάθε έκπτωση τιμής** που προσφέρεται για να διασφαλίσει αναγκαίο όγκο

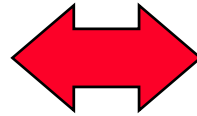
# Κατανόηση Τοποθέτησης με Βάση το Σχετικό Κόστος

- Σχεδιασμός της **αλυσίδας αξίας** της εταιρείας στην επιχειρηματική περιοχή
- Αποσύνθεση στοιχείων κόστους ανά **δραστηριότητα**
  - Υπολογισμός συνολικού κόστους χρησιμοποιώντας πραγματικές μονάδες πόρων αντί χρηματικών μονάδων
- Κατανόηση των **τροπών κόστους** ανά δραστηριότητα
- Εντοπισμός **των αλυσίδων αξίας των ανταγωνιστών**
- Με χρήση των τροπών κόστους, **προσδιορισμός** των στοιχείων κόστους των ανταγωνιστών ανά δραστηριότητα
- Διασταύρωση με **πραγματικά δεδομένα** σε επιλεγμένα στοιχεία κόστους ανά δραστηριότητα

# Καθοριστικοί Παράγοντες Σχετικής Απόδοσης

Λειτουργική  
Απόδοση

- Αφομοίωση, απόκτηση και επέκταση **βέλτιστων πρακτικών**



Στρατηγική  
Τοποθέτηση

# Καθοριστικοί Παράγοντες Σχετικής Απόδοσης

Λειτουργική  
Απόδοση

- Εμβαθύνοντας σε χαμηλότερο επίπεδο

ή

- Αφομοίωση, απόκτηση και επέκταση **βέλτιστων πρακτικών** στις δραστηριότητες

μέσω

- Χρησιμοποίηση σύγχρονου εξοπλισμού, εισόδων, τεχνολογιών πληροφορικής και τεχνικών διοίκησης για τη βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών
  - Π.χ. Computer Aided Design (CAD), Customer Relationship Management (CRM)
- Εξάλειψη σπατάλης, προβλημάτων και καθυστερήσεων



- Απαιτεί συνεχή επιχειρηματική βελτίωση

# Βελτίωση Λειτουργικής Απόδοσης σε Αναδυόμενες Οικονομίες Βασικές Προκλήσεις

- Βελτίωση ποιότητας προϊόντων
- Εκλογίκευση εγκαταστάσεων
- Εισαγωγή προηγμένου εξοπλισμού
- Διαδικασία ανανεώσεων
- Εκπαίδευση υπαλλήλων
- Βελτίωση πληροφοριακών συστημάτων

# Καθοριστικοί Παράγοντες Σχετικής Απόδοσης

## Περιορισμοί Λειτουργικού Ανταγωνισμού

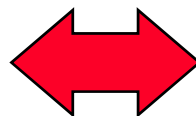
Λειτουργική  
Απόδοση

- Αφομοίωση, απόκτηση και επέκταση **βέλτιστων πρακτικών**



- Η βελτίωση λειτουργικής απόδοσης είναι απαραίτητη για την επίτευξη κερδοφορίας, αλλά δεν είναι από μόνη της **ικανή**
  - Απόλυτη αλλά όχι σχετική βελτίωση
  - Ανταγωνιστική σύγκλιση

Στρατηγική  
Τοποθέτηση



# Καθοριστικοί Παράγοντες Σχετικής Απόδοσης

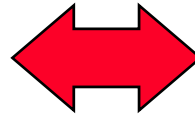
## Λειτουργική Απόδοση & Στρατηγική

Λειτουργική  
Απόδοση

- Αφομοίωση, απόκτηση και επέκταση **βέλτιστων πρακτικών**

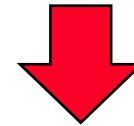


Τρέχοντας την ίδια κούρσα  
γρηγορότερα



Στρατηγική  
Τοποθέτηση

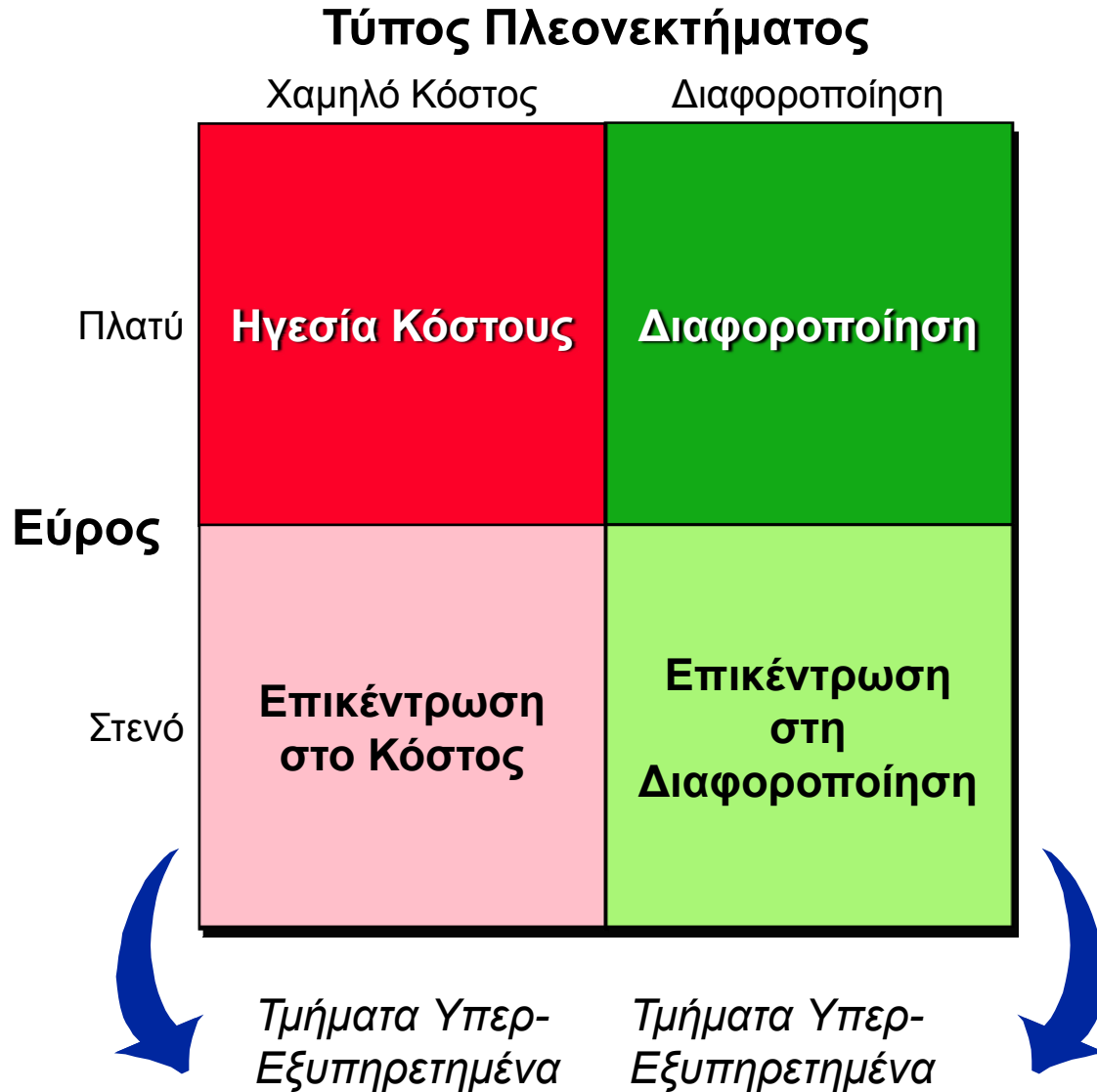
- Δημιουργία **μοναδικής** και **διατηρήσιμης** ανταγωνιστικής θέσης



Τρέχοντας διαφορετική κούρσα

# Επιλογή Στρατηγικής Θέσης

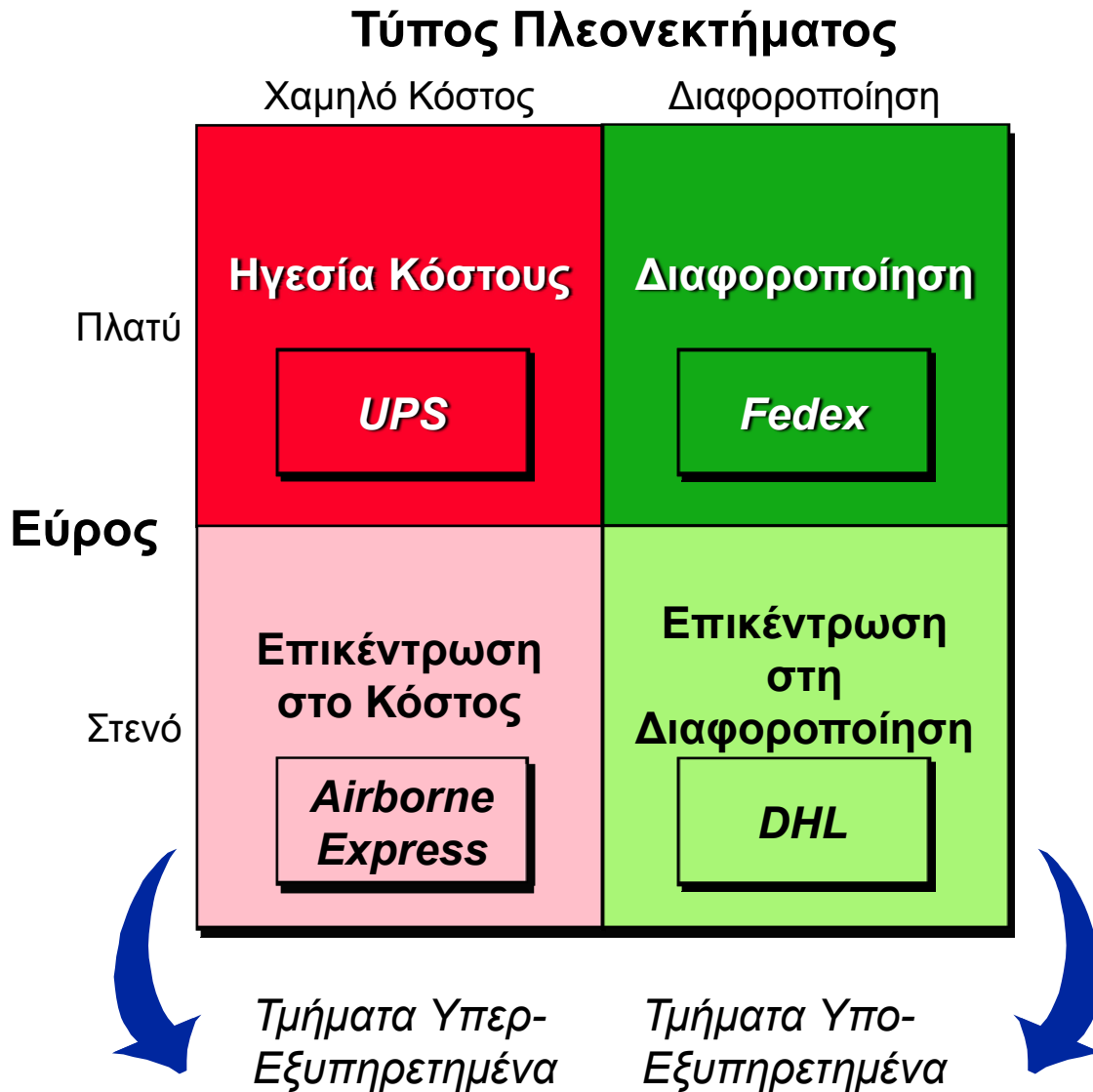
## Βασικές Αρχές





# Επιλογή Στρατηγικής Θέσης

## Κλάδος Μεταφοράς Δεμάτων



# Δημιουργία Στρατηγικής Θέσης

## Σαπούνι Neutrogena



### Πρόταση Αξίας

- Καθαρό σαπούνι, χωρίς κατάλοιπα, με ουδέτερο Ph, σε premium price

### Δραστηριότητες

- 11 συστατικά ώστε να μην ερεθίζεται το δέρμα
- Συσσκευασία 2 επιπέδων για τη διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος (πίεση, υγρασία)
- Αρχή, ελεγχόμενη διαδικασία παραγωγής
- Διανομή μέσω φαρμακείων ή καταστημάτων με φαρμακευτικά είδη
- Ελάχιστες προσφορές τιμής
- Ενημέρωση φαρμακευτικής κοινότητας
- Συμμετοχή σε δερματολογικά συνέδρια
- Ορθολογική διαφήμιση (facts)
- Διαφήμιση σε επιστημονικά περιοδικά
- Προηγμένη Έρευνα (Neutrogena SkinCare Institute)

# Έλεγχοι Στρατηγικής

- Πρόταση Μοναδικής Αξίας (Unique Value Proposition)

***και***

- Αλυσίδα Αξίας (Distinctive Value Chain)

# Στρατηγική Τοποθέτηση

## BMW



### Πρόταση Αξίας

- Ανώτερη μηχανική, υψηλή απόδοση, sport χαρακτήρα, ειδικής κατασκευής αυτοκίνητα σε υψηλές τιμές (premium price)

### Δραστηριότητες

- Σχεδιαστική φιλοσοφία “ενεργούς οδήγησης”
- Μοναδικό προϊόν και μηχανή υψηλών επιδόσεων
- Κεντρική μηχανική
- Σχεδιαστικό τμήμα με υψηλό βαθμό αυτονομίας και δυνατότητα δημιουργικότητας
- Εργοστάσια που μπορούν να παράγουν μη τυποποιημένα προϊόντα
- Χρήση εξειδικευμένων εργατών με επιλεγμένα σημεία αυτοματοποίησης
- Υψηλή καθετοποίηση για την παραγωγή υψηλού επιπέδου ανταλλακτικών
- Ένα διεθνές brand name
- Περιορισμένο δίκτυο αντιπροσώπων
- Μη παραδοσιακό Marketing με βάση το όνομα
- Αγωνιστική ομάδα BMW

# Στρατηγική Τοποθέτηση

## Enterprise Rent-A-Car



### Πρόταση Αξίας

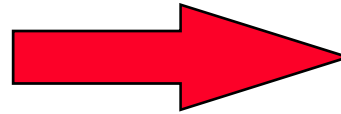
- Ενοικιάσεις αυτοκινήτων εντός πόλεως κατά τη διάρκεια συντήρησης των αυτοκινήτων των πελατών, με χαμηλές τιμές ενοικίασης (30% κάτω των τιμών στα αεροδρόμια)

### Δραστηριότητες

- Μικρά φτηνά γραφεία, παραρτήματα στους μεγάλους πελάτες
- Ανοικτά κατά τη διάρκεια της ημέρας
- Μεταφορά αυτοκινήτων στο σπίτι των πελατών ή στην εταιρεία τους
- Απόκτηση νέων και παλιών αυτοκινήτων, με προτίμηση σε αυτοκίνητα που πρόκειται να αντικαταστήσουν το μοντέλο τους
- Διατήρηση αυτοκινήτων κατά 6 μήνες παραπάνω από τις υπόλοιπες εταιρείες ενοικίασης
- Υπαίθριο Marketing, χωρίς χρήση τηλεόρασης
- Στενές σχέσεις με αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, body shops, και ασφαλιστές
- Πρόσληψη φοιτητών παρουσιάζοντας ένα κοινωνικό πρόσωπο
- Χρήση προηγμένου πληροφοριακού δικτύου υπολογιστών για τον εντοπισμό του στόλου

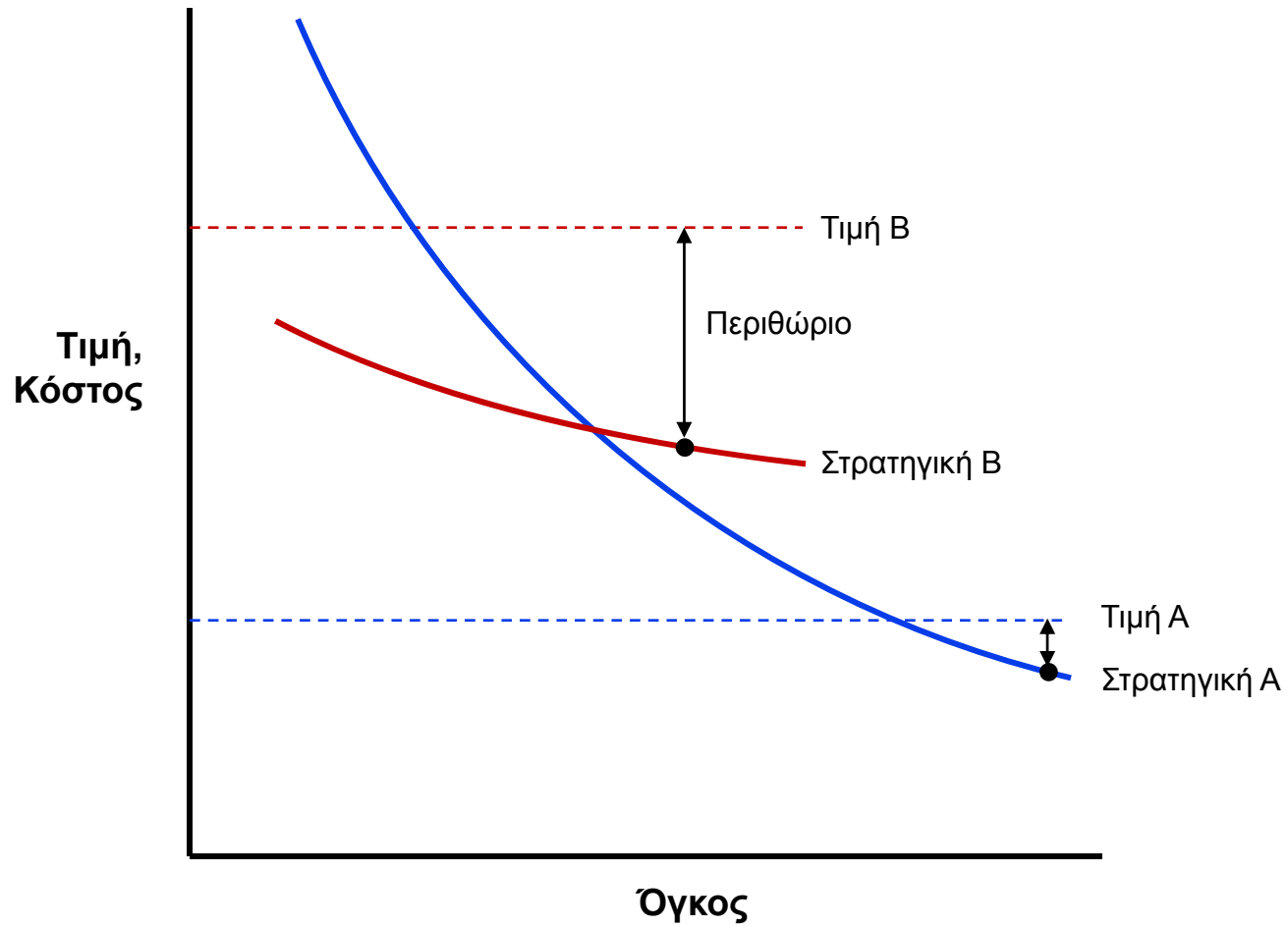
# Τι Είναι Στρατηγική;

Στρατηγική είναι  
μία κούρσα προς  
μία ιδανική  
κατεύθυνση



Στρατηγική είναι η  
δημιουργία μίας  
**μοναδικής** και με  
αξία θέσης, με  
εμπλοκή ενός  
**συνόλου**  
**διαφορετικών**  
**δραστηριοτήτων**

# Δημιουργία Καμπυλών Προσφοράς & Ζήτησης Universal Stainless



# Σύγχρονες Σκέψεις στη Διατήρηση του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

- “Δεν υπάρχουν πλέον αποκλειστικά συγκριτικά πλεονεκτήματα”
- “Κάθε στρατηγική μπορεί να αντιγραφεί”



# Διατήρηση Ανταγωνιστικής Θέσης

## Ο Ρόλος των Ανταλλαγών

- Η επιλογή μιας μοναδικής θέσης είναι απαραίτητη αλλά **όχι αρκετή** για να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο πλεονέκτημα λόγω της **απειλής της αντιγραφής**
- Ο παραδοσιακός τρόπος σκέψης επικεντρώνει στη δυσκολία των ανταγωνιστών ή την ικανότητά τους **να μιμηθούν**
- Αντίστοιχα, και ακόμα πιο σημαντικό, είναι το εάν οι ανταγωνιστές **θέλουν να μιμηθούν**



- Οι ανταλλαγές είναι **ασυμβατότητες μεταξύ στρατηγικών θέσεων** που απαιτούν **επιλογή**
- Οι στρατηγικές ανταλλαγές στηρίζονται στη **«διατηρησιμότητα»**

# Στρατηγικές Ανταλλαγές

## Neutrogena Soap

- Αποχή από χαρακτηριστικά καθαρισμού, μάλαξης δέρματος και αρωματισμού
- Υψηλότερα κόστη λόγω:
  - παραγωγής
  - αναλυτικής έρευνας
  - ιατρικής διαφήμισης
  - έρευνας για το δέρμα
- Δυνατότητα προσέγγισης πελατών μέσω:
  - προώθησης
  - τηλεόρασης
  - επιλεγμένων καναλιών διανομής

# Στρατηγικές Ανταλλαγές

## Κλάδος Βελτίωσης Οικίας (US Home Improvement)

### Home Depot

#### Πρόταση Αξίας (Value Proposition)

- Άντρας, έμπειροι πελάτες και εργολάβοι
- Υλικά κατασκευών, βελτιώσεις οικιών, προϊόντα κήπου

#### Δραστηριότητες

- Απλός σχεδιασμός καταστημάτων (αποθήκες)
  - Προϊόντα σε μεγάλα ράφια και στο πάτωμα
- Όλοι οι πελάτες (και οι εργολάβοι) εξυπηρετούνται από τα ίδια καταστήματα
- Μεγάλες παραδόσεις προϊόντων απευθείας από τους προμηθευτές, συνήθως κατά τη διάρκεια της ημέρας
- Καθημερινές χαμηλές τιμές με εκπτώσεις όγκου αγοράς

### Lowe's

#### Πρόταση Αξίας (Value Proposition)

- Γυναίκες και περιστασιακοί do-it-yourselfers (DIYs)
- Λίγα προϊόντα commodities, πολλά προϊόντα décor για το σπίτι, συσκευές, προσφορές για κουζίνες και προϊόντα κήπου

#### Δραστηριότητες

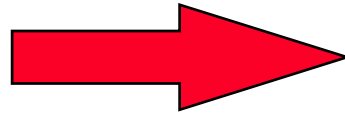
- Ευχάριστος διάκοσμος καταστημάτων
  - Πλατιοί διάδρομοι, φωτισμός, χαμηλά ταβάνια
  - “Stores-in-the-store” με πλήρως εξοπλισμένες κουζίνες, μπάνια, φωτιστικά, κλπ.
- Οι εργολάβοι αντιμετωπίζονται από ξεχωριστή Διεύθυνση
- Διανομή hub-and-spoke με just-in-time παράδοση ακόμα και αργά τη νύχτα
- Καθημερινές χαμηλές τιμές χωρίς εκπτώσεις όγκου αγοράς

# Πηγές Ανταλλαγών

1. Ασύμβατα χαρακτηριστικά προϊόντων
  - Ή επιπλέον / μη χρήσιμη πολυπλοκότητα πολλών χαρακτηριστικών
2. Διαφοροποιήσεις στο βέλτιστο μίγμα/ στήσιμο δραστηριοτήτων
3. Ασυμβατότητες στην εικόνα (image) ή τη φήμη
4. Περιορισμοί στον εσωτερικό συντονισμό, μέτρηση, παρακίνηση, και έλεγχο

# Τι Είναι Στρατηγική

Η Στρατηγική Είναι  
Ένας Αγώνας  
Προς Μία Ιδανική  
Θέση



- Η στρατηγική είναι η δημιουργία μίας μοναδικής και πολύτιμης θέσης, που περιλαμβάνει ένα σύνολο δραστηριοτήτων

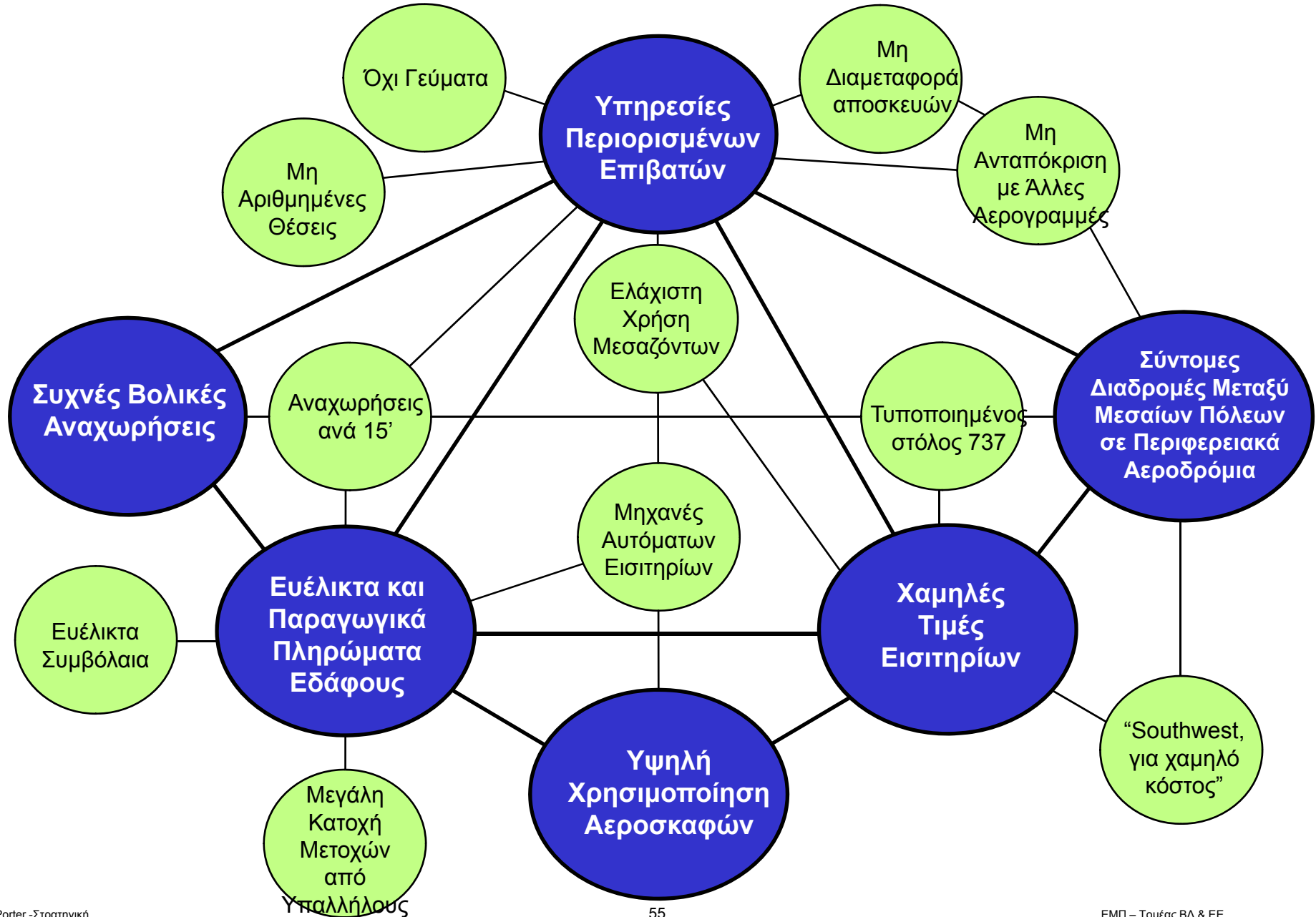
- Η στρατηγική πραγματοποιεί **ανταλλαγές** στον ανταγωνισμό, διαλέγοντας τι **δεν** πρέπει να γίνει

# Σκέψεις στις Πηγές Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

- “Κεντρικές” Ικανότητες
- “Κρίσιμοι” Πόροι
- “Βασικοί” Παράγοντες Επιτυχίας

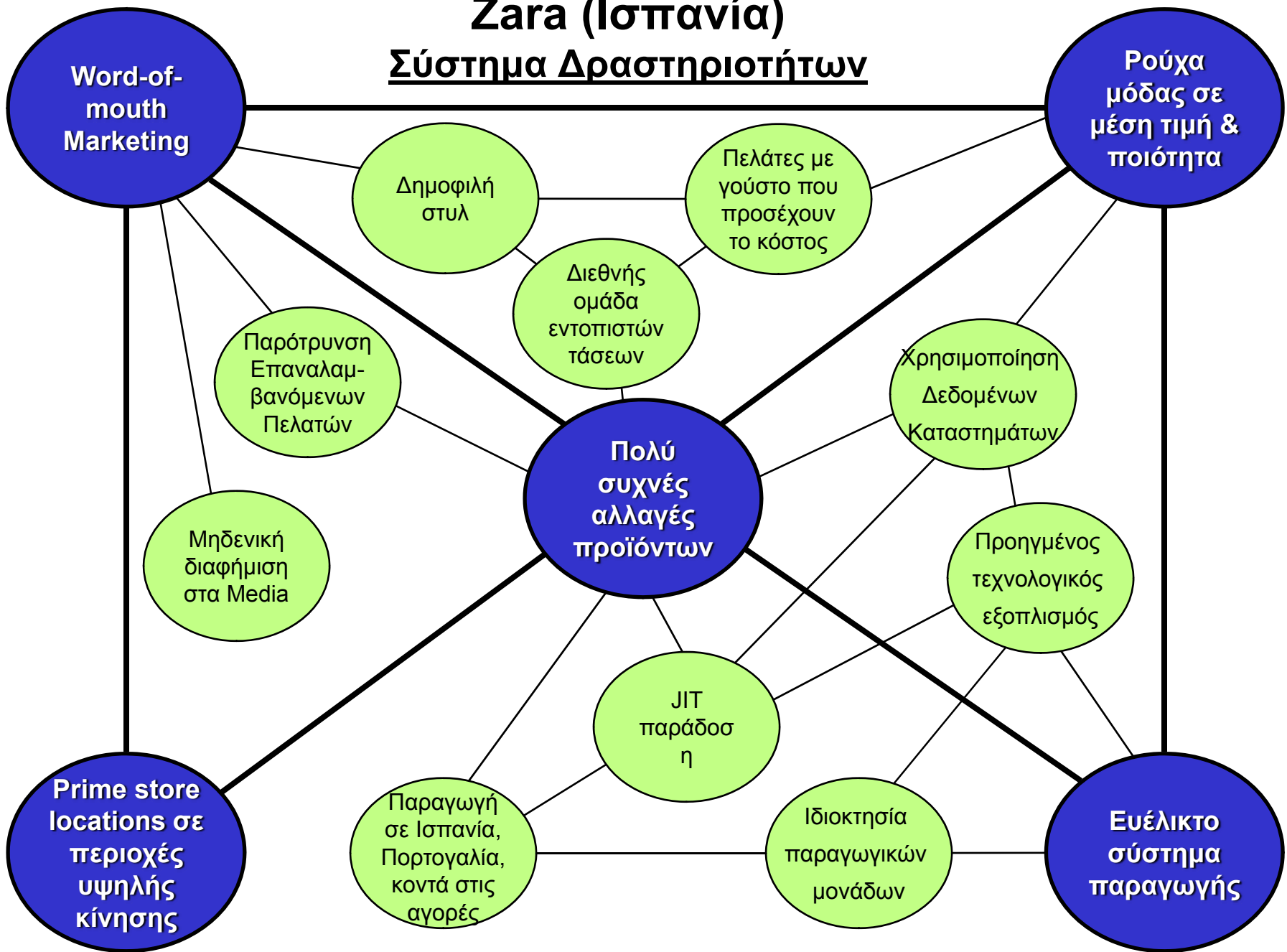
# Southwest Airlines

## Αμοιβαία Ενισχυόμενες Δραστηριότητες



# Zara (Ισπανία)

## Σύστημα Δραστηριοτήτων





# Διατήρηση Στρατηγικής Dell

- Ερώτηση

“Τι είναι αυτό που σχετίζεται με τις απευθείας πωλήσεις και το «mass customization» που ήταν δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν;”

- Απάντηση


“Δεν είναι μόνο θέμα Direct Sales. Δεν είναι μόνο το να έχεις mass customization στο εργοστάσιο και στην προσέγγιση παραγωγής. Είναι **ένα σύνολο πραγμάτων** στην εφοδιαστική αλυσίδα, από τον τρόπο προμήθειας μέχρι τον τρόπο ανάπτυξης προϊόντων, διαχείρισης αποθεμάτων, παραγωγής και υποστήριξης. Η **συνολική αλυσίδα αξίας** θα πρέπει να συνεργαστεί ώστε το αποτέλεσμα να είναι απόδοση και αποτελεσματικότητα.”

*Kevin Rollins, Vice Chairman*

# Σκέψεις στις Πηγές Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

- “Το μόνο συγκριτικό πλεονέκτημα είναι η ικανότητα να μαθαίνεις και να αλλάζεις”
- “Καμία εταιρεία δεν μπορεί να προβλέψει το μέλλον”

# Στρατηγική Συνέχεια and Συνεχής Βελτίωση

- Η στρατηγική δεν είναι κάτι ακλόνητο, αλλά μία **κατεύθυνση** που ακολουθεί μία εταιρεία
  - Μοναδική πρόταση αξίας (Distinctive value proposition)
- Η **συνέχεια της στρατηγικής** προσφέρει σημαντικά στη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος (sustainable competitive advantage)
  - π.χ., Οργανωτική **κατανόηση της στρατηγικής**
  - **Ξεκάθαρη ταυτότητα** με πελάτες, κανάλια και άλλες εξωτερικές οντότητες
  - Κτίσιμο **μοναδικών** ικανοτήτων και περιουσιακών στοιχείων που συνδέονται με την στρατηγική
  - ισχυρότερο **ταίριασμα** κατά μήκος της αλυσίδας αξίας
  - αποφυγή κόστους και σύγχυσης **συχνών αλλαγών κατεύθυνσης**
- Οι επιτυχημένες εταιρείες βελτιώνουν συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο **υλοποιούν** την στρατηγική τους 
- Η συνέχεια της στρατηγικής και η συνεχής αλλαγή θα πρέπει να πραγματοποιούνται **ταυτόχρονα**. Δεν είναι ασυμβίβαστες μεταξύ τους
- Η συνέχεια της στρατηγικής επιτρέπει τη γνώση και την αλλαγή να πραγματοποιείται **γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα**
- Ο στρατηγικός ανταγωνισμός καλλιεργεί την ανάγκη **μεγάλου νεωτερισμού**

# Στρατηγική Επιχείρησης

- **Ανάγκη Νέου Μοντέλου Ανταγωνισμού**
- Αρχές Στρατηγικής: Η Νέα Διαδικασία Γνώσης
- **Λόγοι Απουσίας Στρατηγικής στις Επιχειρήσεις**
- Δημιουργία & Επικοινωνία Στρατηγικής
- Εταιρική Στρατηγική για Επιχειρήσεις με Πολλές Δραστηριότητες

# Εμπόδια στη Στρατηγική

## Εξωτερικές Πιέσεις για Ανταγωνιστική Σύγκλιση

- **Η συμβατική σοφία του κλάδου** οδηγεί τις εταιρείες να εφαρμόζουν κοινές πρακτικές
- **Πελάτες** ζητούν ασυμβίβαστα χαρακτηριστικά, ή απαιτούν νέα προϊόντα ώστε να επιτύχουν τα λεγόμενα «full line purchasing efficiencies»
- **Υπεργολαβίες** σε προμηθευτές οδηγούν σε ομογενοποιημένες εισόδους
- **Εργατικές συμφωνίες** περιορίζουν τον τρόπο δημιουργίας νέων δραστηριοτήτων
- **Κανονισμοί** περιορίζουν τις εναλλακτικές σε τιμές, προϊόντα και υπηρεσίες

# Εμπόδια στη Στρατηγική Πιέσεις Χρηματοοικονομικής Αγοράς

- Οι **αναλυτές μετοχών** δημιουργούν πιέσεις να προσομοιαστούν οι πρακτικές των “επιτυχημένων” εταιρειών
- Η επιθυμία **ανάπτυξης**, που καθοδηγείται από τις αγορές, οδηγεί τους Διευθυντές σε **διεύρυνση** της προσφοράς της εταιρείας και υποτίμηση της στρατηγικής μοναδικότητας

# Εσωτερικά Εμπόδια στη Στρατηγική

## Ιδέες Διοίκησης

- Η “**Επικέντρωση στον πελάτη**” ερμηνεύεται εσφαλμένα ως εξυπηρέτηση **όλων των αναγκών των πελατών**
- **Διευθυντές** παγιδευμένοι στη λογική του “**η ποιότητα είναι δωρεάν**” πιστεύουν ότι **κανένας συμβιβασμός** δεν πρέπει να πραγματοποιηθεί

## Συστήματα Κόστους

- **Εσφαλμένη κατανομή του κόστους** χρησιμοποιείται για να δικαιολογήσει την προσθήκη νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή εξυπηρετούμενων ομάδων πελατών

## Πληροφορική

- Εισαγωγή της πληροφορικής (ERP, SCM, και CRM) οδηγεί στην τυποποίηση των διαδικασιών και λειτουργιών

## Οργανωτική Δομή

- Η **μεγάλη αποκεντροποίηση** δημιουργεί συχνά προβλήματα στους συμβιβασμούς
- Η πορεία με την μικρότερη αντίσταση είναι η **βελτίωση μέσω βέλτιστων πρακτικών**, που είναι λιγότερο προσοδοφόρα από την επιλογή και διατήρηση μίας νέας στρατηγικής

## Διαδικασία Λήψης Αποφάσεων

- Η ανάγκη για **ομοφωνία** οδηγεί σε συμβιβασμούς και όχι σε σε ξεκάθαρες στρατηγικές επιλογές

## Κίνητρα Διοίκησης

- Μεγαλύτερη από την πρέπουσα βαρύτητα στην **αποζημίωση με βάση την περιουσία** οδηγεί τη Διοίκηση στο να είναι επιρρεπής σε πιέσεις από την αγορά και χρήση ακατάλληλων χρηματοοικονομικών δεικτών



- Τα μεγαλύτερα **εμπόδια** στην στρατηγική συχνά προέρχονται **εκ των έσω**, ενώ πολλά είναι **εσωτερικά**
- Η ισχυρή **ηγεσία** από τον Δ.Σ. είναι αναγκαιότητα για τη δημιουργία & υλοποίηση της στρατηγικής

# Στρατηγική Επιχείρησης


- **Ανάγκη Νέου Μοντέλου Ανταγωνισμού**
- Αρχές Στρατηγικής: Η Νέα Διαδικασία Γνώσης
- Λόγοι Απουσίας Στρατηγικής στις Επιχειρήσεις

• Δημιουργία & Επικοινωνία Στρατηγικής

- Εταιρική Στρατηγική για Επιχειρήσεις με Πολλές Δραστηριότητες



# Ανακαλύπτοντας την Στρατηγική

- *Ιστορική Προσέγγιση*
    - Μοναδική θέση που στο παρελθόν πιθανόν να είχε η επιχείρηση
      - Μπορεί να ανανεωθεί με νέα τεχνολογία και τους συνοδευόμενους μηχανισμούς;
  - *Εμπειρική Προσέγγιση*
    - Ένταση πωλήσεων ανά τύπο πελάτη / προϊόντος
    - Κερδοφορία προϊόντος / πελάτη
- 
- Τι είναι η στρατηγική που επεξηγεί τις περιοχές ανώτερης απόδοσης;

# Ανακαλύπτοντας την Στρατηγική (Νέες και Υφιστάμενες Επιχειρήσεις)

## Δραστηριότητες

- Δημιουργία **δραστηριοτήτων** μοναδικών
- Αναζήτηση για **νέα οργάνωση δραστηριοτήτων**
- Εύρεση νέων **συνδυασμών επιλογών δραστηριοτήτων**

## Τμηματοποίηση

- Δημιουργική **τμηματοποίηση** των ποικιλιών προϊόντων, πελατών, και περιπτώσεων αγορών

## Tradeoffs

- Εύρεση **ανταλλαγών** στην πρόταση αξίας και την εφοδιαστική αλυσίδα
- Υπερνίκηση πεπαλαιωμένων ανταλλαγών



- **Μετάβαση** προς την επιλεγμένη στρατηγική θέση
- Επικέντρωση σταδιακών επενδύσεων στην **ενίσχυση** της επιλεγμένης θέσης

# Στρατηγική Τοποθέτηση

## Ασφάλειες Αυτοκινήτων

### Progressive

#### Κατηγορία Πελατών

- Ριψοκίνδυνοι οδηγοί που αποφεύγουν τους τυποποιημένους ασφαλιστές αυτοκινήτων

#### Σύνολο Δραστηριοτήτων

- Διανομή μέσω ανεξάρτητων αντιπροσώπων
- Δύναμη πωλήσεων που εκπαιδεύει τους αντιπροσώπους σε πολύπλοκες τεχνικές συλλογής δεδομένων
- Βάση Δεδομένων 30 ετών για τους οδηγούς υψηλού κινδύνου
- Περίπλοκο σχήμα τιμολόγησης
- 14,000 διαφορετικές τιμές
- 50-300% premium pricing σε σχέση με την τυπική περίπτωση
- Εργασία ρυθμιστών (adjusters) σε «γραφεία σε ρόδες» για γρήγορη απόκριση. Εκπαιδευμένοι και ενδυναμωμένοι να εκδίδουν επιταγές στις σκηνές των ατυχημάτων
- Κίνητρα για 4% κερδοφορία ασφαλίσεων
- Συντηρητικό, ρευστό επενδυτικό πορτφόλιο

### Geico

#### Κατηγορία Πελατών

- Κύρια, οδηγοί χαμηλού κινδύνου

#### Σύνολο Δραστηριοτήτων

- Άμεση επαφή με τους πελάτες μέσω αλληλογραφίας, τηλεφώνου και Internet
- Έξυπνη επικέντρωση σε νοικοκυριά χαμηλού ρίσκου
- Βάση Δεδομένων 35+ ετών και εφαρμογές μοντελοποίησης προτιμητέων οδηγών
- Περίπλοκο σχήμα τιμολόγησης
- Απάντηση σε πελάτες μόνο στο 50% αυτών που ζητούν κάλυψη
- 15-20% χαμηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό
- Δίκτυο αντιπροσώπων με κινητά που δουλεύουν σε αυτοκίνητα για γρήγορη απόκριση
- 24ωρη εξυπηρέτηση πελατών για την πραγματοποίηση πωλήσεων, αναζητήσεων και απαιτήσεων
- Συντηρητικό, ρευστό επενδυτικό πορτφόλιο

# Στρατηγική Τοποθέτηση

## Ενοικιάσεις Αυτοκινήτων

### Πρόταση Αξίας

- Ενοικιάσεις αυτοκινήτων εντός πόλεως κατά τη διάρκεια συντήρησης των αυτοκινήτων των πελατών, με χαμηλές τιμές ενοικίασης (30% κάτω των τιμών στα αεροδρόμια)

### Δραστηριότητες

- Μικρά φτηνά γραφεία, παραρτήματα στους μεγάλους πελάτες
- Ανοικτά κατά τη διάρκεια της ημέρας
- Μεταφορά αυτοκινήτων στο σπίτι των πελατών ή στην εταιρεία τους
- Απόκτηση νέων και παλιών αυτοκινήτων, με προτίμηση σε αυτοκίνητα που πρόκειται να αντικαταστήσουν το μοντέλο τους
- Διατήρηση αυτοκινήτων κατά 6 μήνες παραπάνω από τις υπόλοιπες εταιρείες ενοικίασης
- Υπαίθριο Marketing, χωρίς χρήση τηλεόρασης
- Στενές σχέσεις με αντιπροσωπείες αυτοκινήτων, body shops, και ασφαλιστές
- Πρόσληψη φοιτητών παρουσιάζοντας ένα κοινωνικό πρόσωπο
- Χρήση προηγμένου πληροφοριακού δικτύου υπολογιστών για τον εντοπισμό του στόλου

# Αρχές Ανταγωνιστικής Τοποθέτησης

Οι επιλογές τοποθέτησης ξεκινούν από 3 πηγές, που δεν είναι αμοιβαία αποκλειόμενες

## Βάσει της Ποικιλίας

**Περιορισμός** προσφερόμενων ποικιλιών

- Προσαρμογή δραστηριοτήτων με στόχο την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων **ποικιλιών, χαρακτηριστικών, ή υπηρεσιών** (υποσύνολο αναγκών)

**Παράδειγμα:** Neutrogena, BMW, Enterprise Rent-a-Car

## Βάσει των Αναγκών

**Περιορισμός** εξυπηρετούμενων πελατών με βάση τις ανάγκες του

- Προσαρμογή δραστηριοτήτων με στόχο την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών συγκεκριμένων **ομάδων πελατών/προμηθευόμενη περίπτωση**

**Παράδειγμα:** IKEA, Airborne Express, Progressive, GEICO

## Βάσει Πρόσβασης

**Περιορισμός** εξυπηρετούμενων πελατών με βάση τον τρόπο εξυπηρέτησης


- Προσαρμογή δραστηριοτήτων με στόχο την πρόσβαση σε ομάδες πελατών **ιδανικά προσβάσιμων** με μοναδική ρύθμιση της αλυσίδας αξίας

**Παράδειγμα:** Carmike Cinemas



- Είναι δύσκολο, αν όχι ακατόρθωτο, να παραχθούν όλες οι ποικιλίες, να εξυπηρετηθούν όλοι οι πελάτες και να προσδοθούν όλα τα είδη αξίας **το ίδιο καλά**
- “Positioning” **χωρίς** σημαντικές διαφοροποιήσεις σε δραστηριότητες έχει σπάνια **νόημα**

# Στρατηγική Ανάπτυξη

1. Εισαγωγή νέων τεχνολογιών, χαρακτηριστικών, προϊόντων ή υπηρεσιών **που ταιριάζουν στη στρατηγική** και **εντάσσονται** στην ιδιαίτερη εφοδιαστική αλυσίδα της εταιρείας
  2. **Διαφορετικές** δραστηριότητες της εταιρείας
  3. Ενδυνάμωση **ταιριάσματος (fit)**
  4. **Εμβάθυνση της στρατηγικής θέσης** αντί ανοίγματός της και πραγματοποίησης συμβιβασμών
    - Βαθύτερη διείσδυση στην επιλεγμένη θέση
    - Καλύτερη επικοινωνία της στρατηγικής σε άλλους πελάτες που θα **έπρεπε** να την εκτιμήσουν
  3. **Γεωγραφική επέκταση** για την εύρεση αγορών που ταιριάζουν στην τοποθέτηση της εταιρείας
    - Ενεργοποίηση και υποστήριξη των μοναδικών πλεονεκτημάτων της εταιρείας
    - Οι εξαγορές στο εξωτερικό θα πρέπει να πραγματοποιούνται με βάση τη στρατηγική της εταιρείας
  4. **Επέκταση αγοράς** που μπορεί να ικανοποιήσει η εταιρεία
    - Επέκταση της **ίδιας** τοποθέτησης για τη στόχευση τμημάτων **χωρίς συμβιβασμούς**
    - Αναζήτηση τρόπων για **ελαχιστοποίηση συμβιβασμών** κατά την εξυπηρέτηση περισσότερων τμημάτων της αγοράς
    - Αύξηση του **δυνητικού εισοδήματος ανά πελάτη** στα στοχευμένα τμήματα αγοράς
- 
- Είναι **πλάνη** το ότι η ανάπτυξη και η κερδοφορία είναι ευκολότερο να επιτευχθούν σε ανεκμετάλλευτα τμήματα

# Στρατηγική Ανάπτυξη—Συνέχεια

- Όταν ακολουθούνται διαφορετικές στρατηγικές στην ίδια επιχείρηση, οι κίνδυνοι αντιμετωπίζονται καλύτερα με τη δημιουργία **οργανωτικών μονάδων**, κάθε μια με το δικό της όνομα, σύστημα και δραστηριότητες

# Διεθνής Στρατηγική

## Γενικές Αρχές

- Επικέντρωση πρώτα σε προϊόντικές γραμμές στις οποίες η εταιρεία συγκεντρώνει τα **σημαντικότερα (και μοναδικά) πλεονεκτήματα**
  - Τα πλεονεκτήματα εργατικού κόστους ή πόρων δεν θα είναι τελικά διατηρήσιμα
- Τοποθέτηση προτεραιοτήτων στην αγοράς που θα πραγματοποιηθεί εισαγωγή
  - “Παρόμοιες” ανάγκες και τμήματα
  - Μάθηση από ειδικούς και απαιτητικούς ξένους πελάτες earn from sophisticated and demanding foreign customers
- Απόκτηση **άμεσης** πρόσβασης σε ξένες αγορές
- Εντοπισμός παραγωγικών μονάδων σε τοπικό (**regional**) επίπεδο
  - Συγκέντρωση λειτουργιών για μεγαλύτερη απόδοση και δυνατότητα οικονομιών κλίμακας
- Εξασφάλιση εισόδων από τις τοποθεσίες με τα χαμηλότερα κόστη
- Επιλογή κατάλληλων **συμμαχιών**
  - Χρήση συμμαχιών ως **μεταβατικών** στρατηγικών, και όχι ως μόνιμων λύσεων
  - Εξασφάλιση ότι οι συμμαχίες δεν **μπλοκάρουν** την ικανότητα της εταιρείας να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα



# Διαδικασία Δημιουργίας Στρατηγικής

- Η στρατηγική θα πρέπει να δημιουργείται και περιοδικά να αναθεωρείται μέσω μιας **επίσημης** διαδικασίας παρά να είναι κάτι περιστασιακό και τυχαίο
  - Η διαδικασία δεν χρειάζεται να είναι απόλυτα δομημένη
- Η ανάπτυξη της στρατηγικής επιτυγχάνεται καλύτερα σε **ομάδες ατόμων από πολλά τμήματα** περιλαμβάνοντας τον **Γενικό Διευθυντή** και **τους Διευθυντές όλων των σημαντικών λειτουργιών/ τμημάτων**
- Η στρατηγική ομάδα πρέπει να είναι **σχετικά μικρή small** ώστε να εξασφαλιστεί η ειλικρινής και παραγωγική συζήτηση μεταξύ των Ανώτατων Στελεχών
  - Η ανάπτυξη της στρατηγικής εμπλέκει συμβιβασμούς και αναζήτηση εναλλακτικών που μπορεί να παρεξηγηθούν όταν εμπλέκεται μεγάλο πλήθος
  - Οι υπόλοιποι Διευθυντές μπορούν να καλούνται κατά περίπτωση ανάλογα με τη θεματολογία και τις ανάγκες της συνάντησης

# Διαδικασία Δημιουργίας Στρατηγικής—Συνέχεια

- Στοιχεία εισόδου για τη διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να συλλεχθούν από **ολόκληρο τον οργανισμό**
  - Σκέψεις και απόψεις
  - Συγκεκριμένα δεδομένα
  - Επικεντρωμένες αναλύσεις
- Αντικειμενικές αναλύσεις δεδομένων για **τους πελάτες, τα κόστη, και τους ανταγωνιστές** είναι σημαντικότερα για τη δημιουργία της στρατηγικής
- Η ανάπτυξη της στρατηγικής πρέπει πάντα να περιλαμβάνει την **κατανόηση των πιο σημαντικών εναλλακτικών**: εναλλακτικές τοποθετήσεις



- Η ανάπτυξη της στρατηγικής **δεν πρέπει** να είναι δημοκρατική διαδικασία. Ο ηγέτης τελικώς λαμβάνει την απόφαση

# Ανανέωση Στρατηγικής

- Η δημιουργία της στρατηγικής **δεν είναι** διαδικασία της μιας φοράς (one-off)
- Οι βελτιώσεις στη στρατηγική θα πρέπει να συζητιούνται και να υλοποιούνται **συνεχώς**
- Η μέτρηση της **προόδου** σε σχέση με τη στρατηγική, και η εξέταση των υποθέσεων στις οποίες στηρίζονται, θα πρέπει να λαμβάνει χώρα επίσημα **τουλάχιστον μία φορά το χρόνο**
- Μετρήσιμοι **δείκτες που ταιριάζουν στη στρατηγική** θα πρέπει να καθοριστούν

# Επικοινωνία Στρατηγικής

- Η στρατηγική εμπλέκει τον **καθένα** σε έναν οργανισμό, και όχι λίγους
- Μία στρατηγική επηρεάζει **κάθε μονάδα** στον οργανισμό, και **σχεδόν κάθε υπάλληλο**
- Τα οφέλη της στρατηγικής είναι μεγαλύτερα όταν **επικοινωνείται ευρέως** στον οργανισμό
  - Συμπεριφορά και διαθέσιμες επιλογές
  - Αναγνώριση συμβιβασμών
- Η βασική στρατηγική και πρόταση αξίας θα πρέπει να επικοινωνείται στους **πελάτες, τα κανάλια, τους προμηθευτές και τις χρηματοοικονομικές αγορές**
  - Θέμα εμπιστευτικότητας
- Η επικοινωνία της στρατηγικής είναι ένας από τους **σημαντικότερους ρόλους του ηγέτη**
  - **Οι διευθυντές των μονάδων/ τμημάτων** πρέπει να επικοινωνούν την στρατηγική στα χαμηλότερα επίπεδα
- Η επικοινωνία της στρατηγικής απαιτεί ότι οι **συνέπειες της στρατηγικής κάθε μονάδας και τμήματος** θα συζητηθούν και θα κατανοηθούν
- Οι Διευθυντές **δεν πρέπει να υποθέτουν** ότι οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τη στρατηγική ή ότι όλοι **συμφωνούν** με αυτήν
  - Μία σειρά ανοικτών συζητήσεων είναι απαραίτητη για την αύξηση της κατανόησης και του buy-in
- Οι υπάλληλοι που δεν συμφωνούν τελικώς με τη στρατηγική **δεν μπορούν να έχουν ρόλο στην εταιρεία**

# Ρόλος ηγετών

- Ο ρόλος του ηγέτη στη στρατηγική:
  - Ξεκάθαρη **διάκριση** λειτουργικής αποτελεσματικότητας και στρατηγικής
  - Καθοδήγηση του **ορισμού και της επικοινωνίας** της μοναδικής θέσης της επικοινωνίας position
  - **Επικοινωνία** της στρατηγικής σε όλους τους εμπλεκόμενους
  - Διευκόλυνση υπαλλήλων στην **μετάφραση** της στρατηγικής στις περιοχές υπευθυνότητάς τους
  - Καθοδήγηση υπαλλήλων στην **πραγματοποίηση συμβιβασμών** που προκύπτουν από δραστηριότητες και καθημερινές αποφάσεις
  - Απόφαση των **αλλαγών** στις οποίες θα ανταποκριθεί η εταιρεία και του τρόπου ανταπόκρισης με βάση την υφιστάμενη στρατηγική
  - Αποφυγή οργανωτικών **περισπασμών**



- Η πίστη στη στρατηγική **ελέγχεται κάθε μέρα**
- Η στρατηγική απαιτεί συστηματική πειθαρχία

# Στρατηγική

## Τι Είναι Στρατηγική;

- Μια μοναδική πρόσφορα αξίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Μια διαφορετική αλυσίδα αξίας
- Καθαρές ανταλλαγές και επιλογή του τι **δεν** πρέπει να γίνει
- Δραστηριότητες που ταιριάζουν και αλληλοϋποστηρίζονται
- Υιοθέτηση συνεχούς βελτίωσης

## Τι Δεν Είναι Στρατηγική;

- Βελτίωση με βάση τις Βέλτιστες Πρακτικές
- Φιλοδοξίες
- Όραμα
- Γνώση
- Ταχύτητα
- Ευελιξία
- Νεωτερισμός
- Τεχνολογία & Internet
- Αναδιοργάνωση
- Συγχωνεύσεις / Συνενώσεις
- Συμμαχίες / Συνεργασίες

# Στρατηγική Επιχείρησης

- Ανάγκη Νέου Μοντέλου Ανταγωνισμού
- Αρχές Στρατηγικής: Η Νέα Διαδικασία Γνώσης
- Λόγοι Απουσίας Στρατηγικής στις Επιχειρήσεις
- Δημιουργία & Επικοινωνία Στρατηγικής
- **Εταιρική Στρατηγική για Επιχειρήσεις με Πολλές Δραστηριότητες**

# Εταιρική Στρατηγική (Corporate Strategy)

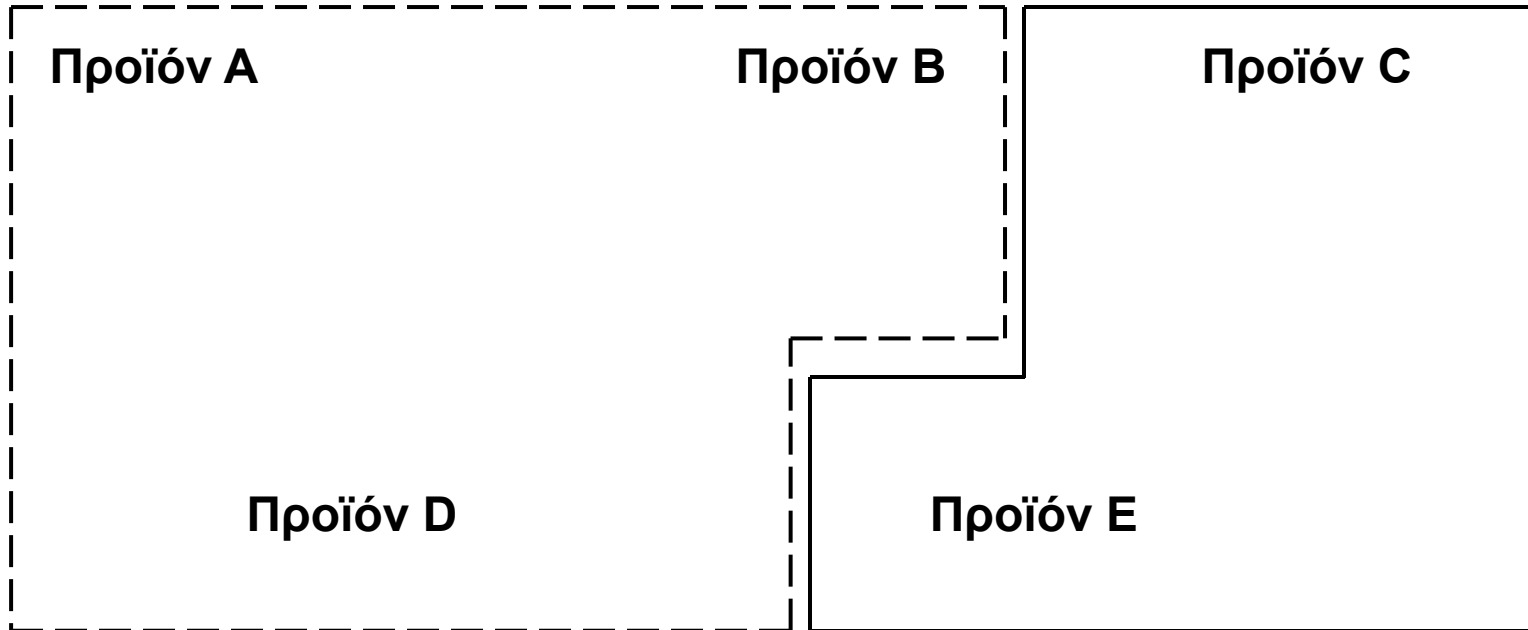
- Καθορισμός Επιχειρηματικής Περιοχής

- Βασικές Αρχές Εταιρικής Στρατηγικής

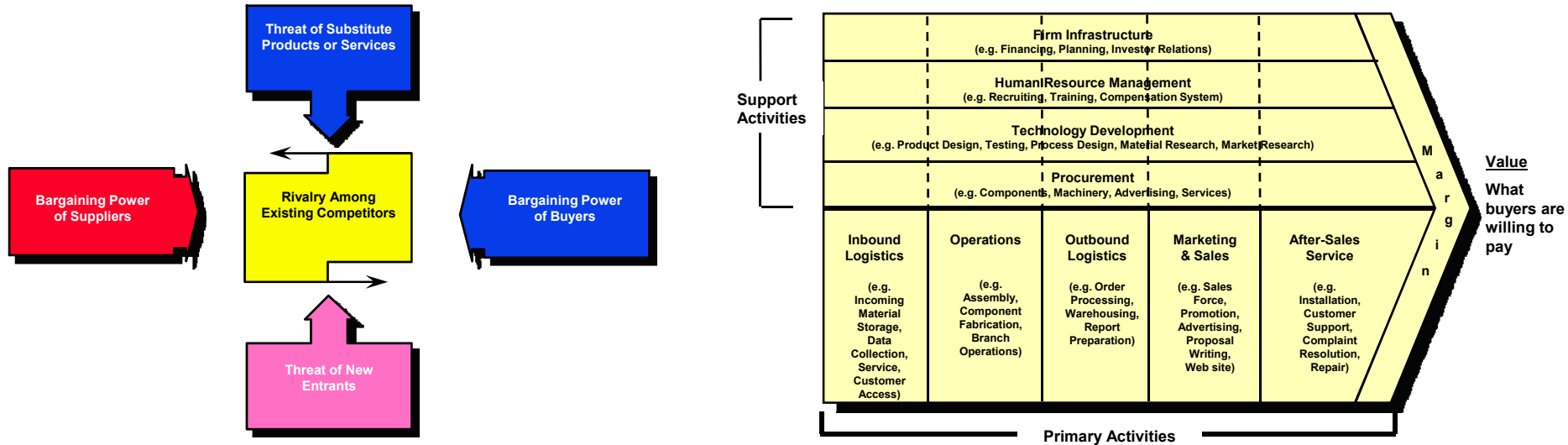
- Επιχειρηματικές Ομάδες σε Αναδυόμενες Οικονομίες



# Καθορισμός Στρατηγικών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων

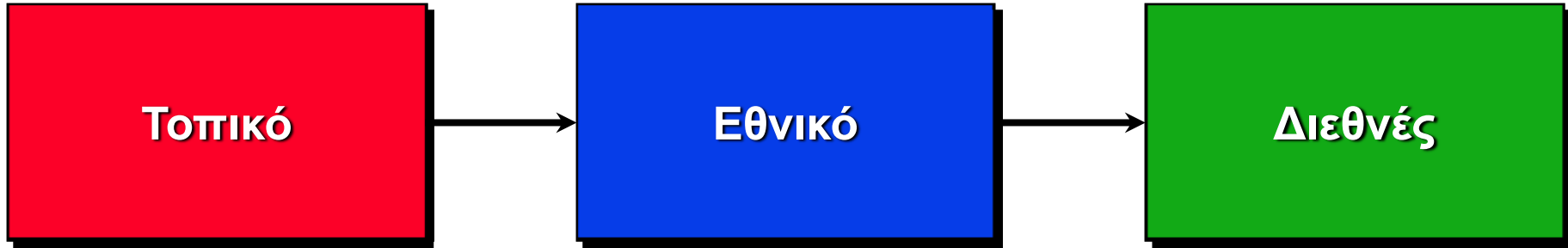


# Καθορισμός Σχετικών Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων



- Ομοιότητα της **δομής του κλάδου**
  - Ομοιότητα της **αλυσίδας αξίας**
- ↓
- Ο επιχειρηματικός ορισμός είναι σχεδόν πάντα θέμα **κρίσης** και αναγνώρισης των πιο αξιοσημείωτων **διαστάσεων ανταγωνισμού**

# Γεωγραφικό Επιχειρηματικό Εύρος



- Ο ανταγωνισμός προκύπτει σε τοπικές/περιφερειακές αγορές

- Υπάρχουν λίγες ευκαιρίες διαμοίρασης δραστηριοτήτων

- Π.χ. Υπηρεσίες υγείας

- Ο ανταγωνισμός προκύπτει σε επίπεδο χώρας με λίγες δυνατότητες διαμοίρασης μεταξύ τους

- A firm should manage worldwide activities in the industry as a portfolio of largely independent subsidiaries

- Π.χ. Προϊόντα κηπουρικής

- Το συγκριτικό πλεονέκτημα μίας εταιρείας σε μία χώρα επηρεάζεται σημαντικά από τη θέση της και τις δραστηριότητές της αλλού

- Οι δραστηριότητες μοιράζονται σε όλες τις χώρες

- e.g. VCRs

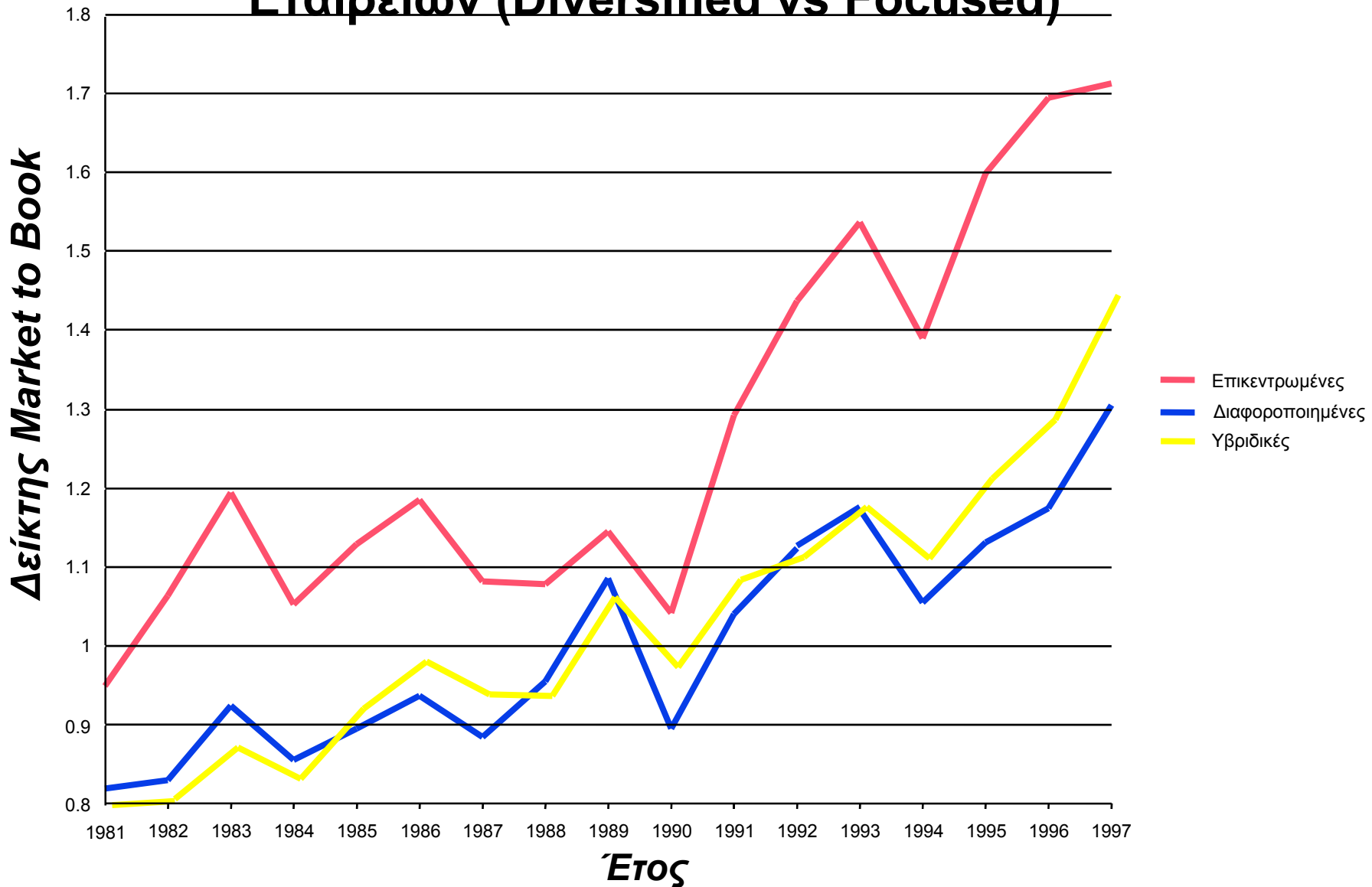
# Εταιρική Στρατηγική

- Καθορισμός Επιχειρηματικής Περιοχής

- Βασικές Αρχές Εταιρικής Στρατηγικής

- Επιχειρηματικές Ομάδες σε Αναδυόμενες Οικονομίες

# Σχετική Απόδοση Διαφοροποιημένων & Επικεντρωμένων Εταιρειών (Diversified vs Focused)



Source: Michael Raynor (2000), Real Organization for Real Options: The Limits of Established Corporate Contingency Theory and the Sources of Corporate Value Added in Hybrid Diversifiers. Doctoral Dissertation, Harvard Business School.

# Επίπεδα Στρατηγικής

## Επιχειρηματική Στρατηγική

- Πώς να ανταγωνιστείς σε **ξεχωριστό κλάδο και επιχειρηματική περιοχή**

## Στρατηγική Ομάδας (Διεπιχειρηματική)

Η **συνολική στρατηγική** of μιας επιχείρησης

Εμπλέκει δύο **νέες** ερωτήσεις

- Ποιο είναι το ιδανικό μίγμα επιχειρηματικών περιοχών;
- Πώς θα πρέπει οι στρατηγικές των διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων να ολοκληρωθούν και να αντιμετωπιστούν σε εταιρικό επίπεδο;



- Το θεμέλιο της εταιρικής στρατηγικής είναι η **ανταγωνιστική στρατηγική**
  - Ευνοϊκή δομή κλάδου
  - Λειτουργική απόδοση
  - Καλή τοποθέτηση επιχειρηματικών μονάδων

# Προϋποθέσεις Εταιρικής Στρατηγικής

- Ο ανταγωνισμός προκύπτει σε **επιχειρηματικό** επίπεδο
- Μία εταιρεία διαφοροποιημένης στρατηγικής βιώνει **αναπόφευκτο κόστος** για τις επιχειρηματικές μονάδες
- Η εταιρική στρατηγική θα πρέπει να παράγει ένα **καθαρό και ικανό όφελος στο συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε επιχειρηματικής μονάδας** που να ξεπερνά εναλλακτικές δομές διοίκησης (π.χ. συνεργασίες)
- Οι μέτοχοι μπορούν να **διαφοροποιηθούν απευθείας** σε χαμηλότερο κόστος



Το βασικό θέμα της εταιρικής στρατηγικής είναι το πώς θα προσθέσει στον οργανισμό **ανταγωνιστική αξία** στις επιχειρήσεις

# Τέσσερα Μοντέλα Εταιρικής Προστιθέμενης Αξίας

## Διαχείριση Ενεργού Πορτοφολίου

- Εταιρική προστιθέμενη αξία μέσω της παροχής **προγ/μού, budgeting, αρχές διοίκησης και κεντρικές υπηρεσίες** για τις επιχειρηματικές μονάδες

**Ασήμαντες συσχετίσεις μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων**

## Αναδιάρθρωση

- Εταιρική προστιθέμενη αξία μέσω της **αναδιάρθρωσης** των μονάδων που δεν πηγαίνουν καλά ή αυτών που αλλάζουν λόγω του περιβάλλοντος

## Μεταφορά Τεχνογνωσίας

- Εταιρική προστιθέμενη αξία μέσω της **μεταφοράς μοναδικής γνώσης** μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων

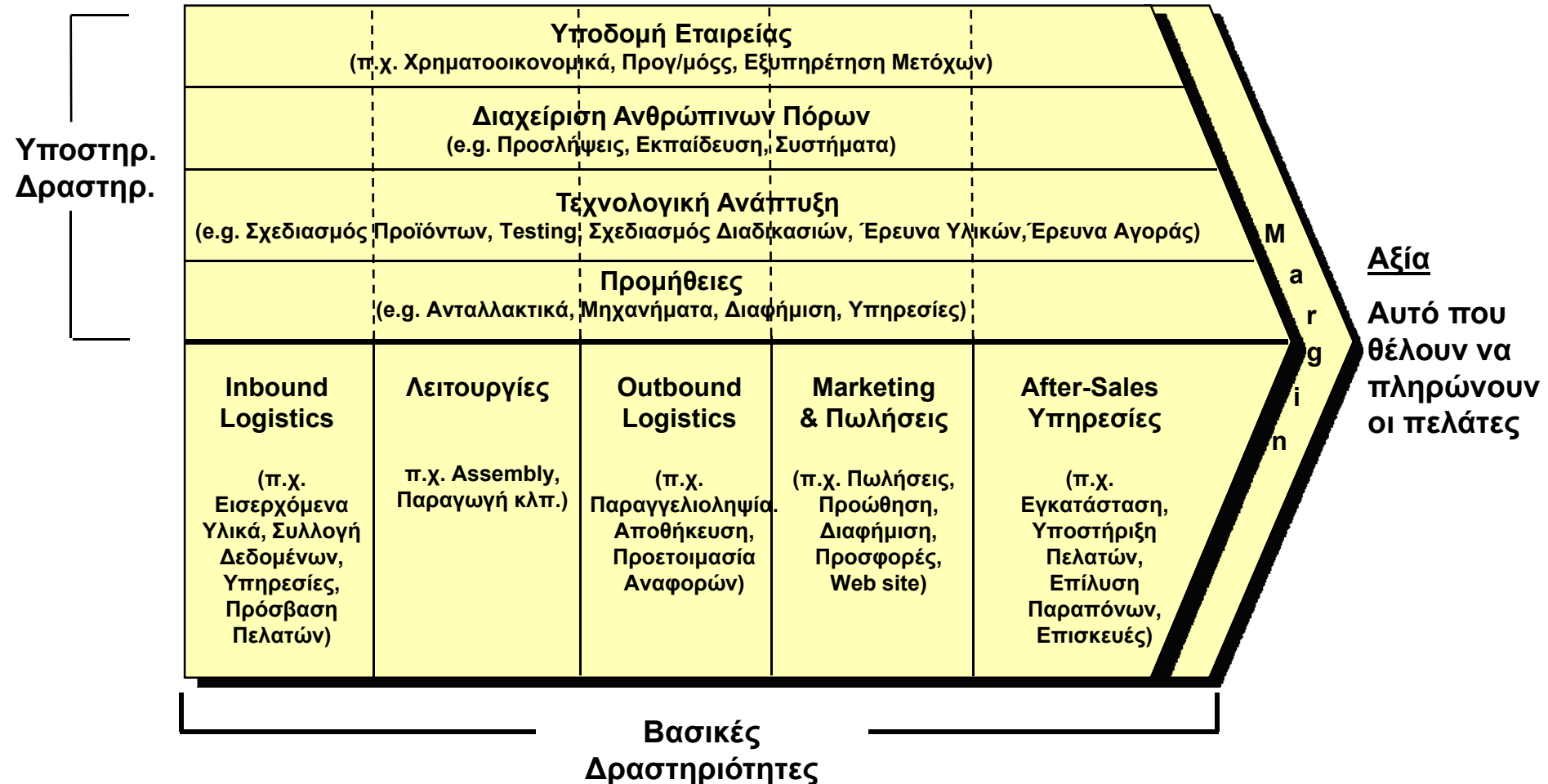
**Σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των μονάδων**

## Διαμοίραση Δραστηριοτήτων

- Εταιρική προστιθέμενη αξία μέσω της **διαμοίρασης σημαντικών δραστηριοτήτων** μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων (π.χ. δύναμη πωλήσεων, δίκτυα logistical κλπ).

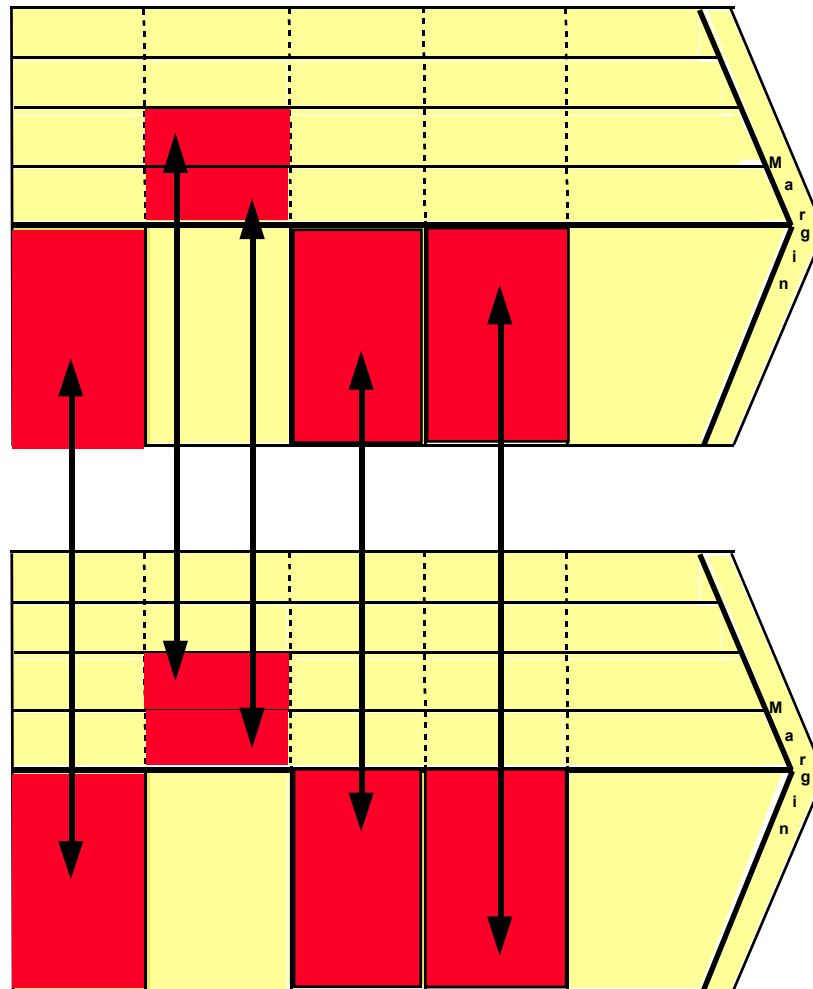


# Εταιρική Στρατηγική & Αλυσίδα Αξίας



- **Το συνεχόμενο** εταιρικό συγκριτικό πλεονέκτημα εξαρτάται σημαντικά στις **συσχετίσεις** μεταξύ των αλυσίδων αξίας των επιχειρηματικών μονάδων

# Στρατηγικοί Συσχετισμοί



- Μεταφορά ιδιόκτητης γνώσης και ικανοτήτων στις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται
- Χρήση κοινών δραστηριοτήτων στις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες

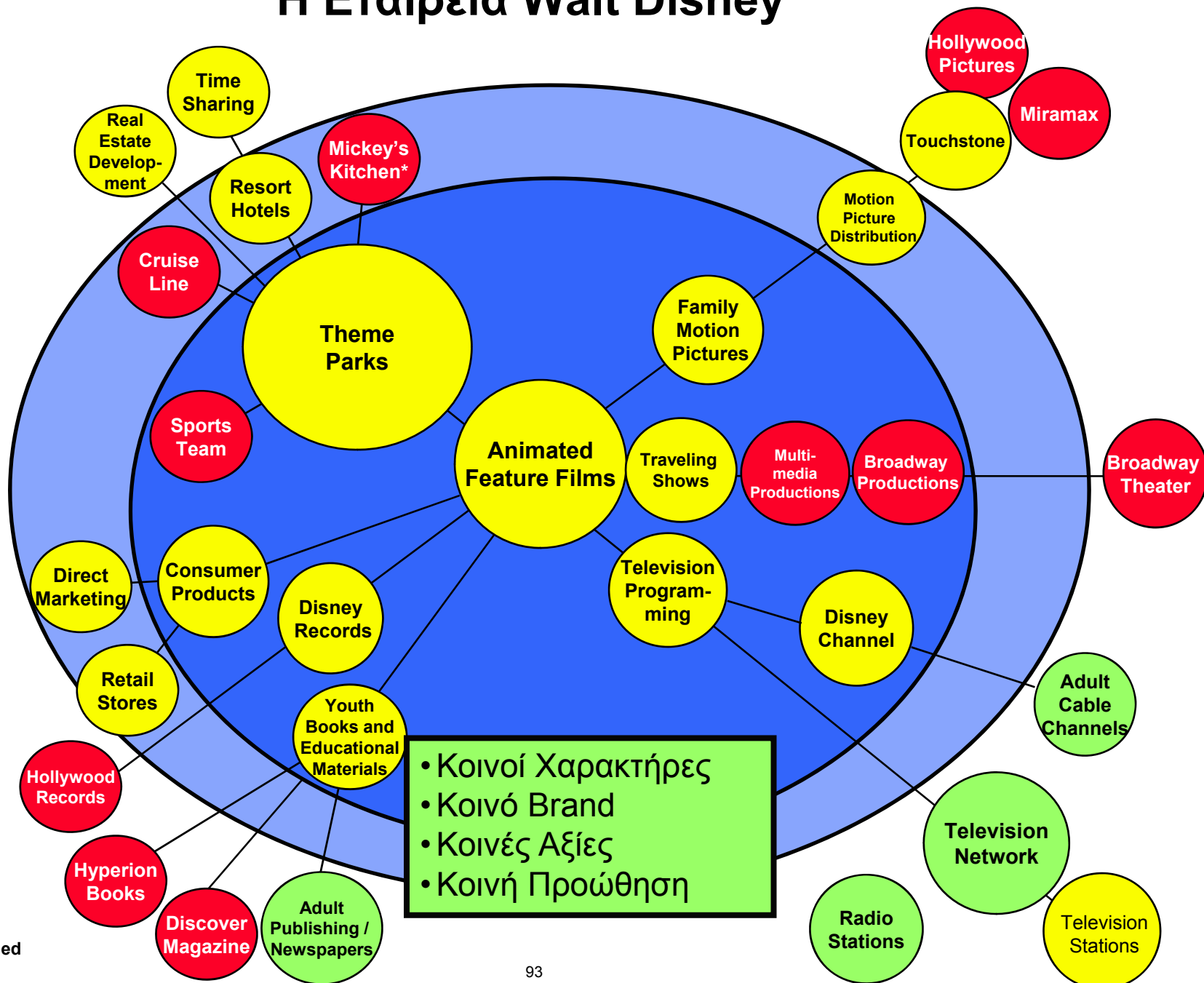
# Συγκριτικό Πλεονέκτημα Μέσω Κοινής Χρήσης Δραστηριοτήτων

- Η κοινή χρήση δραστηριοτήτων προϋποθέτει ότι είναι **σημαντικές** το συγκριτικό πλεονέκτημα
  - Η διασπορά των εταιρικών γενικών εξόδων δεν είναι αρκετή
  - Η διαμοίραση συστημάτων δραστηριοτήτων είναι πολύ σημαντικότερη από τη διαμοίραση μεμονωμένων δραστηριοτήτων
- Το συγκριτικό όφελος της κοινής χρήσης **είναι σημαντικότερο από τα αντίστοιχα κόστη**
  - Τα οφέλη και τα κόστη της κοινής χρήσης μπορούν να υπολογιστούν προσωπικά
  - Η εκμετάλλευση των ωφελειών προϋποθέτει τη συμβατότητα των στρατηγικών των επιχειρηματικών μονάδων και συνεχή στρατηγική ευθυγράμμιση
  - Η εταιρική στρατηγική απαιτεί **top-down** ηγεσία, και δεν μπορεί να αφεθεί μόνο σε bottoms-up πρωτοβουλίες
- Το **οργανωτικό περιβάλλον** μιας επιχείρησης πρέπει να ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων

# Εταιρεία Walt Disney

- Ανταγωνίζεται σε theme parks and resorts, video entertainment, και καταναλωτικά προϊόντα προάγοντας το όνομα Disney στο χώρο της διασκέδασης της οικογένειας
- Κοινή χρήση δραστηριοτήτων και υποστήριξη σε κάθε τμήμα της αλυσίδας αξίας
  - Π.χ. Κοινό τμήμα ειδικών εφέ, κοινή αντιμετώπιση χαρακτήρων, αξιοθέατων και προϊόντων για τα πάρκα, τα μαγαζιά και τους καταλόγους
  - Ενεργό cross marketing όλης της γκάμας των προϊόντων και υπηρεσιών Disney
  - Περιορισμένη εμπορία καταναλωτικών προϊόντων που προσφέρονται μέσω των πάρκων και καταλόγων
- Οριζόντιοι μηχανισμοί επιτρέπουν αποδοτικό συντονισμό και διαμοίραση
  - Το “Τμήμα Συνεργειών” συντονίζει κοινά έργα μεταξύ των Διευθύνσεων
  - Το Τμήμα Εταιρικών Γεγονότων συντονίζει ειδικά events μεταξύ όλων των Διευθύνσεων (π.χ. Τα γενέθλια του Μίκυ Μάους)
  - Το «Disney University» προσφέρει κοινή εκπαίδευση σε όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας
  - Πιστωτικές κάρτες και κατάλογοι που στοχεύουν να συλλέξουν δεδομένα πελατών μεταξύ διαφορετικών διευθύνσεων
  - Μεταφερόμενα υψηλά στελέχη μεταξύ όλων των Διευθύνσεων
- Πρόσφατες κτήσεις (acquisitions) και start-ups εμπλέκουν μικρότερο βαθμό συσχέτισεων

# Η Εταιρεία Walt Disney



Note: \* Discontinued

# Επιπτώσεις για την Εταιρική Στρατηγική

- Οι επιχειρηματικές μονάδες πρέπει να είναι **ανταγωνιστικές από μόνες τους**
  - Η εταιρική προστιθέμενη αξία είναι συνήθως το τελευταίο 10-20%
- Οι εταιρείες πρέπει να έχουν **καθαρή εταιρική στρατηγική** που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματικές μονάδες κερδίζουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον συνολικό όμιλο
  - Τα επιχειρηματικά πλεονεκτήματα θα πρέπει να ξεπερνούν αυτά που προκύπτουν από εναλλακτικούς μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης
  - Οι νέες επιχειρήσεις θα πρέπει να περνούν από αυστηρό τεστ εταιρικού συγκριτικού πλεονεκτήματος
  - Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που δεν ταιριάζουν θα πρέπει να σταματούν
- Όλα τα μοντέλα υπονοούν κάποια **όρια** στο εύρος των επιχειρήσεων στο εταιρικό πορτφόλιο
- Η εταιρική παρέμβαση πρέπει να είναι **επιλεκτική** και επικεντρωμένη στις περιοχές όπου η προστιθέμενη αξία που προκύπτει είναι σημαντική
- Η εταιρική οργανωτική δομή και τα συστήματα θα πρέπει **ρητά να επιβάλουν το μοντέλο εταιρικού συγκριτικού πλεονεκτήματος**, και να παρέχουν κίνητρα που να υποστηρίζουν τη συνεργασία των διαφορετικών επιχειρηματικών μονάδων
- Η εταιρική στρατηγική συχνά χρειάζεται να **διαμορφώνεται** καθώς η δυνατότητα προσθήκης συγκριτικού πλεονεκτήματος εξελίσσεται

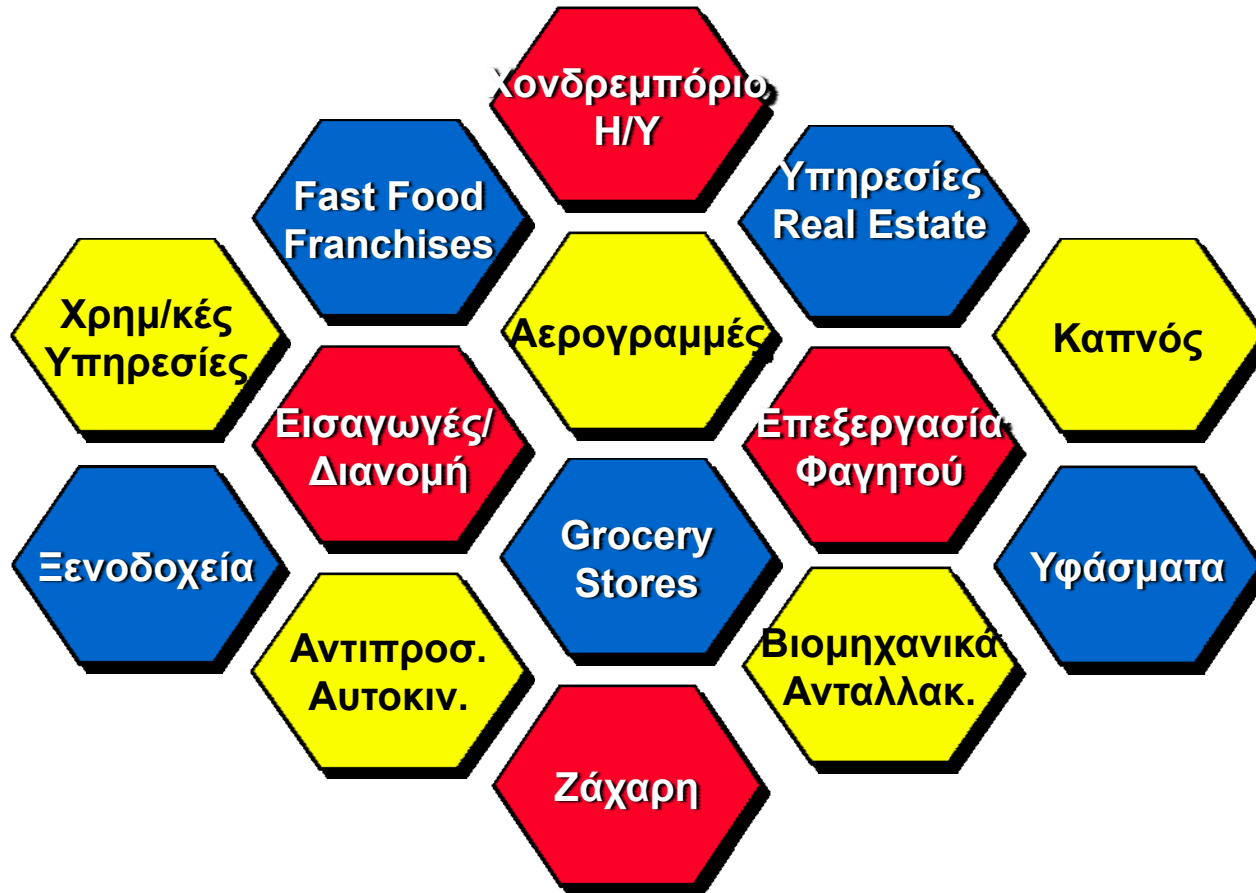
# Εταιρική Στρατηγική

– Καθορισμός Επιχειρηματικής Περιοχής

– Βασικές Αρχές Εταιρικής Στρατηγικής

– Επιχειρηματικές Ομάδες σε Αναδυόμενες Οικονομίες

# Τυπική Σύνθεση Περιουσίας σε Μία Αναπτυσσόμενη Χώρα



Ποια είναι η εταιρική προστιθέμενη αξία;



# Εταιρική Στρατηγική & Οικονομική Ανάπτυξη

- Η προσέγγιση της διαχείρισης πορτφόλιου γίνεται **όλο και λιγότερο βιώσιμη** όσο η οικονομική ανάπτυξη προάγεται
  - Ευρύτερη πρόσβαση σε κεφάλαιο και ξένους συνεργάτες
  - Μεγαλύτερος ανταγωνισμός
  - Καλύτερη πρόσβαση σε προμηθευτές και εξωτερικούς οργανισμούς
  - Μεγαλύτερη ανάγκη για πραγματικά συγκριτικά πλεονεκτήματα
  - Περιορισμένη ικανότητα διατήρησης ανταγωνιστικότητας σε διαφορετικές επιχειρηματικές περιοχές
- Μεγάλο ρόλο στην οικονομία για μεγάλους επιχειρηματικούς ομίλους έχει το **χαμηλό ακαθάριστο εθνικό προϊόν (GDP)** (Global Competitiveness Report 2001-2002)
- Οι επιχειρηματικές ομάδες πρέπει να γίνουν **περισσότερο επικεντρωμένες** για να συνεχίσουν να ευημερούν
  - Επικέντρωση σε επιχειρηματικές δραστηριότητες με συγκεκριμένο θέμα
  - Ανάπτυξη των επιλεγμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων διεθνώς και όχι είσοδος σε νέες άσχετες επιχειρηματικές περιοχές