

Στρατηγικές ανάπτυξης και ...εξυγίανσης/διάσωσης

Στρατηγικές Ανάπτυξης
Αποτυχία επιχειρήσεων
Επιλογές Διάσωσης Εξυγίανσης

Στρατηγικές Ανάπτυξης

Στρατηγικές Σταθερότητας

- Καμία αλλαγή
- Συγκομιδή κερδών
 - Στάση μετόχων;
- Στρατηγικό διάλειμμα
 - συνηθισμένο μετά από περιόδους ανάπτυξης μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών
- Προσεκτικά βήματα
 - αναμονή εξελίξεων σε εξωτερικό περιβάλλον
- Μονο για μικρά χρονικά διαστήματα
- Ανταγωνιστές δε μένουν σταθεροί

Στρατηγικές Ανάπτυξης

- Κάθετη Ολοκλήρωση (vertical integration)
 - προς τα εμπρός
 - προς τα πίσω
- Οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration)
- Διαφορετικοποίηση δραστηριοτήτων (diversification)
 - Συσχετισμένη
 - Ασυσχέτιστη
- Συγκέντρωση - διείσδυση αγοράς (market penetration)
- Ανάπτυξη αγοράς (market development)
- Ανάπτυξη προϊόντων (product development)

Ολοκλήρωση

- **Καθετοποίηση**

- αποκτούμε (δημιουργία-εξαγορές) παρουσία μπροστά (διανομή) - πίσω (προμηθευτές)
- αυξημένος έλεγχος αλυσίδας εφοδιασμού - αξίας
- δημιουργία εμποδίων εισόδου
- σημασία της μειώνεται στο σημερινό ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον
- Μακροχρόνιες συνεργασίες / Στρατηγικές συμμαχίες
- **Κάθετος Συντονισμός**

- **Οριζόντια ολοκλήρωση**

- επέκταση με εξαγορές/συγχωνεύσεις στα ίδια στάδια συστήματος/αλυσίδας αξίας
- επίτευξη οικονομιών κλίμακας

Διαφορετικοποίηση (*diversification*)

- **Συσχετισμένη**

- δραστηριότητες/προϊόντα συνδέονται μεταξύ τους
- Μεταφορά - αξιοποίηση ικανότητων
- Οικονομίες κλίμακας - εύρους δραστηριοτήτων
- Μείωση - διασπορά κινδύνου

- **Ασυσχέτιστη**

- Δραστηριότητες/προϊόντα δεν συνδέονται μεταξύ τους
- Αξιοποίηση επενδυτικών ευκαιριών
- Μεταφορά - αξιοποίηση ικανότητων σε άλλους δυναμικότερους κλάδους
- Μείωση - διασπορά κινδύνου
- Προσωπικές φιλοδοξίες

Συγκέντρωση - Διεισδυση αγοράς

- Επιτυγχάνεται μέσω:
 - Αύξησης χρήση προϊόντος από τους υπάρχοντες καταναλωτές
 - Προσέλκυση πελατών ανταγωνιστών
 - Προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος/υπηρεσιών
- Ενδείκνυται όταν:
 - παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες - περίθωριο αύξησης χρήσης από υπάρχοντες καταναλωτές
 - μείωση μεριδίου αγοράς ενώ η αγορά αναπτύσσεται (προσοχή στο περιθώριο κέρδους!!!)
 - οικονομίες κλίμακας ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
 - περιορισμένες τεχνολογικές καινοτομίες στον κλάδο
 - εμπόδια είσοδου νέων ανταγωνιστών

Ανάπτυξη αγοράς - προϊόντος

- **Ανάπτυξη αγοράς**

- προώθηση υπάρχοντων προϊόντων σε νέες αγορές (γεωγραφικά)
- αξιοποίηση νέων τμημάτων (πχ. βιομηχανικοί πελάτες)
- νέα κανάλια διανομής
- ύπαρξη πλεονάζουσας παραγωγικής δυναμικότητας

- **Ανάπτυξη προϊόντος**

- νέα χαρακτηριστικά προϊόντος
- ποιοτικές παραλλαγές του προϊόντος
- αλλαγές σε μεγέθη και μοντέλα
- Κύκλος ζωής προϊόντος
- brand portfolio

Στρατηγικές Εξυγίανσης/Διάσωσης

Τι οδηγεί στην αποτυχία μια επιχείρηση

- Κακή προσαρμογή στο περιβάλλον
- Απουσία εσωτερικού ελέγχου
- Υπερβολική ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου
- Ανεξέλεγκτοι - απρόβλεπτοι παράγοντες
- Προβληματική ηγεσία - διοίκησης
- Συνδιασμός των παραπάνω

Το σπирάλ του θανάτου ...

Στάδιο	Χαρακτηριστικά
Μυστικοπάθεια και άρνηση	Αποφυγή συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, κάλυψη τυχόν προβλημάτων, αποφυγή επικοινωνίας
Κατηγορίες και απαξιωτική συμπεριφορά	Κατηγορίες προς συναδέλφους, αποφυγή ανάληψη ευθυνων, καχυποψία προς άλλα τμήματα-συναδέλφους
Αποφυγή και προστασία κεκτημένων	Μη ομαδική επίλυση προβλημάτων, αποφυγή συναντήσεων, ενδιαφέρον για οριοθέτηση και προστασία της περιοχής τους
Παθητικότητα και ανικανότητα	Παραίτηση στελεχών, αίσθηση διευρυμένης αλλά και ατομικής ανικανότητας για βελτίωση, θέσπιση χαμηλών στόχων, αποφυγή ανάληψης ευθυνών και στόχων

Στάδια Στρατηγικής Εξυγίανσης/Διάσωσης

A. Συρρίκνωση

- Αντικατάσταση Διοίκησης - οργανωτικές αλλαγές
- Σμίκρυνση (downsizing)
- Επανεστίαση - αποεπένδυση
- Επανεξέταση προϊόντικού χαρτοφυλακίου
- Επαναξιολόγηση πελατών
- Επαναδιαπραγμάτευση χρέους
- Outsourcing

B. Σταθεροποίηση

- Βελτίωση περιθωρίου κέρδους, προσαρμογή προϊόντικού μείγματος, υιοθέτηση νέας τεχνολογίας (IT)

C. Ανάπτυξη/Αναδόμηση

- νέα προϊόντα, νέες αγορές, ανανέωση εξοπλισμού, νέες τεχνολογίες

Αυξάνοντας τα έσοδα και μειώνοντας τα κόστη

Αύξηση εσόδων

- Επανεξέταση της τιμολογιακής πολιτικής
- Επανεξέταση της πιστωτικής πολιτικής προς τους πελάτες
- Αναπροσαρμογή Marketing mix για κάθε τμήμα της αγοράς
- Αναγνώριση ευκαιριών στην αγορά - τμήμα της αγοράς
- Επένδυση πόρων από εξοικονόμηση κόστους σε νέες δραστηριότητες

Μείωση κόστους

- Μειώσεις εργατικών κόστων και ανώτατης διοίκησης
- Εντείνετε τους οικονομικού ελέγχους
- Εστιάστε στη βελτίωση της παραγωγικότητας
- Προσοχή στα χρηματοοικονομικά έξοδα
- Μείωση στα κόστη του marketing mix
- Ανβάλλεται πληρωμές προμηθευτών - μεγαλύτερη πίστωση
- Καταργήστε μη επικερδή προϊόντα/ υπηρεσίες

Πρακτικές συμβουλές για την αντιμετώπιση κρίσης

- Κατανόηση πραγματικότητας
- Μείωση κόστους - βελτίωση παραγωγικότητας
- Αναθεώρηση στρατηγικής - αναζήτηση συνεργείων
- Αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης
- Έμφαση στην ποιότητα και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων