

STRATEGIC MANAGEMENT

AN INTEGRATED APPROACH

HILL | SCHILLING | JONES

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ: ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ, ΚΑΘΕΤΗ
ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Συζήτηση για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να χρησιμοποιηθεί η στρατηγική εταιρικού επιπέδου για την ενίσχυση του επιχειρηματικού μοντέλου και των στρατηγικών επιχειρηματικού επιπέδου μιας εταιρείας.
- Ορισμός της οριζόντιας ολοκλήρωσης και συζήτηση για τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνδέονται με αυτήν την εταιρικού επιπέδου στρατηγική.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Κατανόηση της διαφοράς μεταξύ της αλυσίδας αξίας μιας εταιρείας και της αλυσίδας αξίας του κλάδου.
- Περιγραφή των λόγων και των συνθηκών υπό τις οποίες συνεργατικές σχέσεις, όπως οι στρατηγικές συμμαχίες και η εξωτερική ανάθεση, μπορούν να λειτουργήσουν ως υποκατάστατο κάθετης ολοκλήρωσης.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΥ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

- Οι στρατηγικές εταιρικού επιπέδου καθορίζουν ποια είδη στρατηγικών επιχειρηματικού επιπέδου και στρατηγικών επιμέρους λειτουργιών θα επιλέξει η διοίκηση.
- Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αύξηση κερδοφορίας.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΥ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

- Επιχειρηματικό μοντέλο:
 - Ανάπτυξη επιχειρηματικού μοντέλου και στρατηγικών για κάθε επιχειρηματική μονάδα
 - Πολύ-επιχειρηματικό μοντέλο για είσοδο της επιχείρησης σε διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και κλάδους

ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

- Συγχώνευση ή εξαγορά με ανταγωνιστές για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- **Εξαγορά:** μια εταιρεία χρησιμοποιεί κεφαλαιακούς πόρους, όπως οι μετοχές, το χρέος ή μετρητά, για την αγορά μιας άλλης εταιρείας.
- **Συγχώνευση:** συμφωνία μεταξύ ίσων για την ολοκλήρωση των λειτουργιών τους και τη δημιουργία μιας νέας οντότητας.

ΟΦΕΛΗ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

- μειώνει το κόστος δομής
- αυξάνει τη διαφοροποίηση του προϊόντος
- επιτρέπει ευρύτερη αξιοποίηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- μειώνει τον ανταγωνισμό εντός του κλάδου
- αυξάνει τη διαπραγματευτική ισχύ απέναντι σε προμηθευτές και αγοραστές

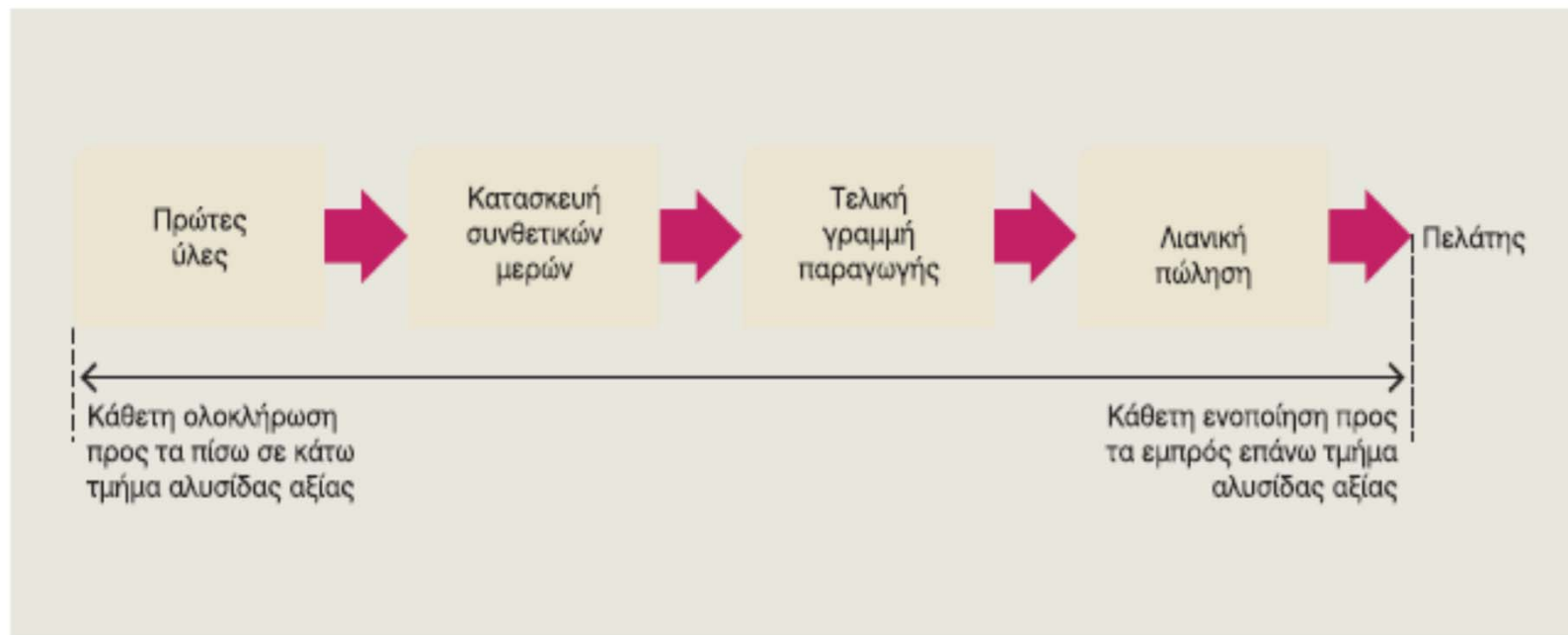
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

- Δύσκολη στην υλοποίηση
- σύγκρουση με την Ομοσπονδιακή Επιτροπή Εμπορίου
 - Αύξηση τιμών
 - Κατάχρηση ισχύος στην αγορά
 - Εξόντωση πιθανών ανταγωνιστών

ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

- Μια εταιρεία που ακολουθεί τη στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης επεκτείνει τις λειτουργίες της είτε προς τα πίσω είτε προς τα μπροστά
- κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω- παράγει τις εισροές των δικών της προϊόντων
- κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός – χρησιμοποιεί, διανέμει ή πουλάει τα προϊόντα της

STAGES IN THE VALUE-ADDED CHAIN

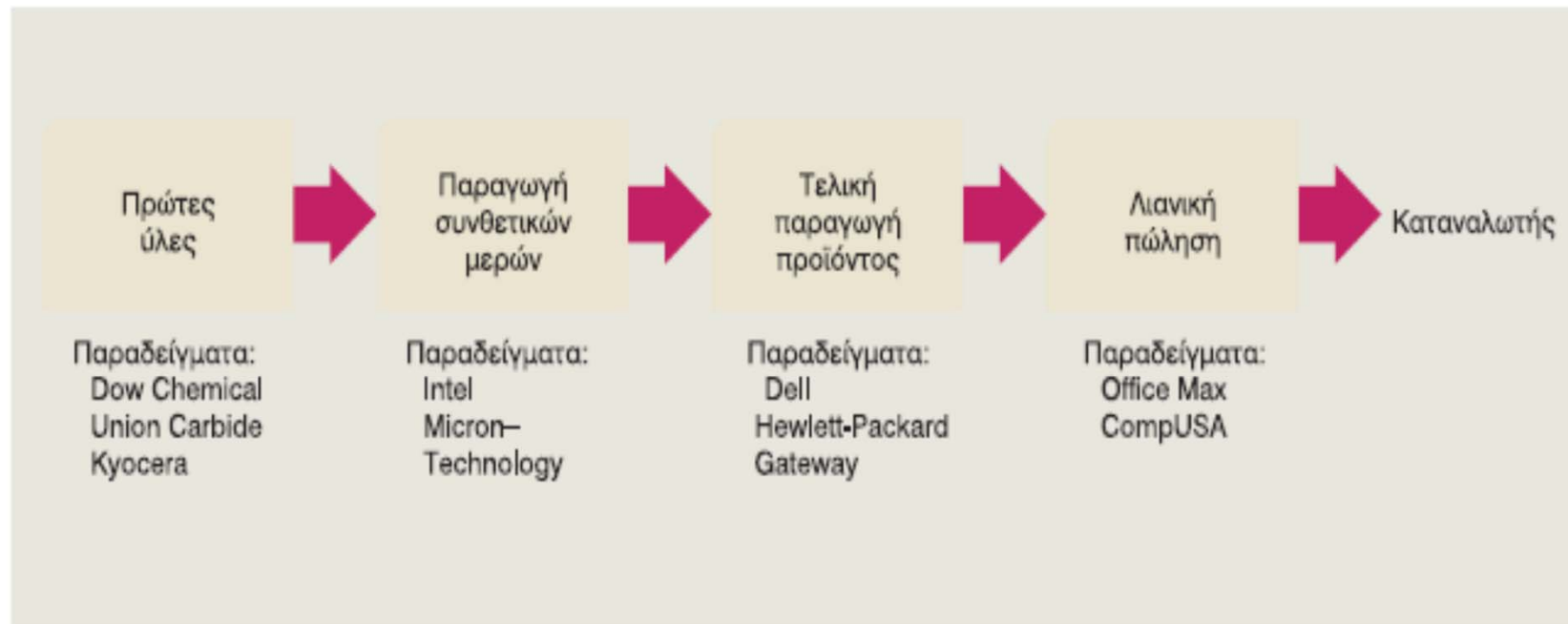


EIKONA 9.1 Στάδια αλυσίδας αξίας από την παραγωγή πρώτων υλών μέχρι τον τελικό πελάτη.

ΕΙΚΟΝΑ 9.1 ΣΤΑΔΙΑ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΠΡΩΤΩΝ ΥΛΩΝ ΜΕΧΡΙ ΤΟΝ ΤΕΛΙΚΟ ΠΕΛΑΤΗ

Πρώτες ύλες	Κατασκευή συνθετικών μερών	Τελική γραμμή παραγωγής	Λιανική πώληση	Πελάτης
Κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω σε κάτω τμήμα αλυσίδας αξίας				Κάθετη ενοποίηση προς τα εμπρός επάνω τμήμα αλυσίδας αξίας

PC INDUSTRY VALUE-ADDED CHAIN



ΕΙΚΟΝΑ 9.2 Η αλυσίδα αξίας από τις πρώτες ύλες μέχρι τον τελικό καταναλωτή στον κλάδο των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών.

ΕΙΚΟΝΑ 9.2 Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ ΜΕΧΡΙ ΤΟΝ ΤΕΛΙΚΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ

Πρώτες ύλες	Παραγωγή συνθετικών μερών	Τελική παραγωγή προϊόντος	Λιανική πώληση	Καταναλωτής
Παραδείγματα: Dow Chemical Union Carbide Kyocera	Παραδείγματα: Intel Micron– Technology	Παραδείγματα: Dell Hewlett-Packard Gateway	Παραδείγματα: Office Max CompUSA	Παραδείγματα:

ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

- Η κάθετη ολοκλήρωση αυξάνει τη διαφοροποίηση του προϊόντος, μειώνει το κόστος ή μειώνει τον ανταγωνισμό του κλάδου όταν:
 - αναλαμβάνονται επενδύσεις σε εξειδικευμένους πόρους που θα της δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
 - διασφαλίζει την ποιότητα του προϊόντος.
 - οδηγεί στη βελτίωση του προγραμματισμού.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΘΕΤΗΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ

- αύξηση της δομής κόστους
- μειονεκτήματα που απορρέουν από τη γρήγορη αλλαγή της τεχνολογίας
- μειονεκτήματα που προκύπτουν όταν η ζήτηση είναι απρόβλεπτη
- **Αποκαθετοποίηση:** Μια εταιρεία αναγκάζεται να αποχωρήσει από κλάδους που συνδέονται με τον βασικό κλάδο της στην αλυσίδα αξίας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ

- **Βραχυπρόθεσμες συνεργασίες :**
βραχυπρόθεσμες συνεργασίες ή επενδύσεις στην υλοποίηση κάποιων δραστηριοτήτων από προμηθευτές ή πελάτες
- Λειτουργίες της αλυσίδας αξίας προς τα εμπρός ή προς τα πίσω

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

- Ανεξάρτητοι προμηθευτές υλικών ανταγωνίζονται για να επιλεγθούν.
- Διαρκούν ένα χρόνο ή λιγότερο
 - Δε χρειάζονται εξειδικευμένες επενδύσεις
 - Η εταιρεία δε δεσμεύεται στους προμηθευτές

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

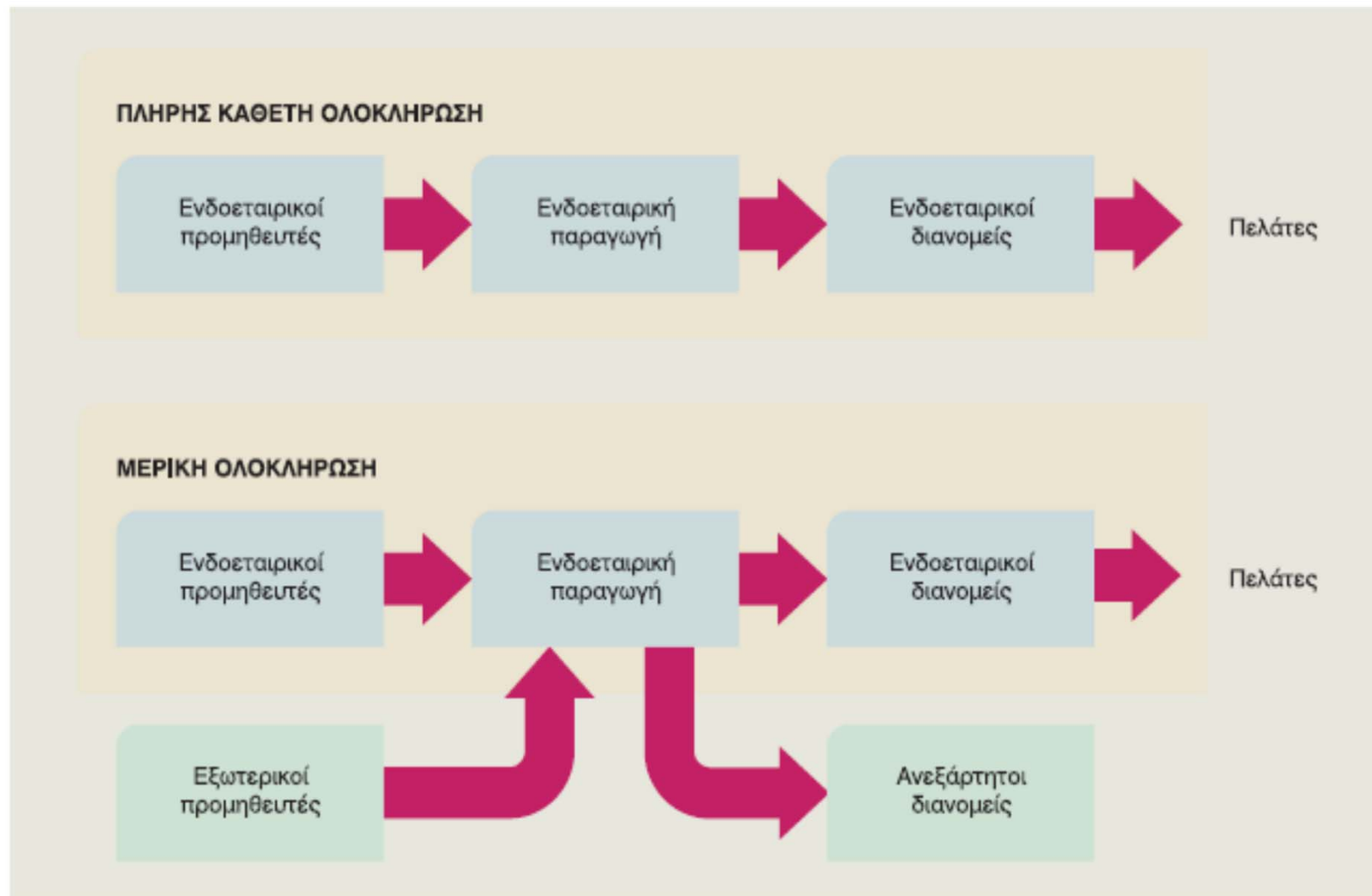
- **Στρατηγικές συμμαχίες:** δύο εταιρείες συμφωνούν να προβούν σε εξειδικευμένες επενδύσεις και να συνεργαστούν για την εύρεση τρόπων μείωσης του κόστους ή αύξησης της ποιότητας του προϊόντος
 - Η στρατηγική συμμαχία αποτελεί υποκατάστατο της κάθετης ολοκλήρωσης
 - Αποφεύγεται το μειονέκτημα του γραφειοκρατικού κόστους
- Οι προμηθευτές εξαρτημάτων επωφελούνται επειδή η επιχειρηματική δραστηριότητα και η αποδοτικότητά τους αυξάνονται καθώς αναπτύσσονται οι εταιρείες τις οποίες προμηθεύουν και έχουν τη δυνατότητα να επενδύσουν τα κέρδη τους σε ακόμη περισσότερους εξειδικευμένους πόρους.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ

- **Ομηρία:** αποτελεί ένα μέσο εγγύησης ότι κάθε συνέταιρος θα τηρήσει τις υποσχέσεις της συμφωνίας
- **Αξιόπιστες δεσμεύσεις:** είναι μια ευλογοφανής υπόσχεση ή δέσμευση για την υποστήριξη της ανάπτυξης μιας μακροχρόνιας συνεργασίας μεταξύ εταιρειών
- Κάθε εταιρεία πρέπει να έχει ένα βαθμό ανεξαρτησίας.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

- Απόφαση ανάθεσης μιας ή περισσότερων λειτουργιών της αλυσίδας αξίας σε εξειδικευμένες εταιρείες
- **Εικονική συνεργασία:** εταιρείες που επιλέγουν πολιτικές εκτενούς εξωτερικής ανάθεσης



ΕΙΚΟΝΑ 9.3 Στρατηγική εξωτερικής ανάθεσης κύριων λειτουργιών αλυσίδας αξίας.

ΕΙΚΟΝΑ 9.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ ΚΥΡΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ

■ ΠΛΗΡΗΣ ΚΑΘΕΤΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Ενδοεταιρικοί προμηθευτές	Ενδοεταιρική παραγωγή	Ενδοεταιρικοί διανομείς	Πελάτες
------------------------------	--------------------------	----------------------------	---------

■ ΜΕΡΙΚΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Ενδοεταιρικοί προμηθευτές	Ενδοεταιρική παραγωγή	Ενδοεταιρικοί διανομείς	Πελάτες
Εξωτερικοί προμηθευτές		Ανεξάρτητοι διανομείς	

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

Μείωση της δομής
κόστους

Ενίσχυση της
διαφοροποίησης

Έμφαση στις κύριες
δραστηριότητες της εταιρείας

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΝΑΘΕΣΗΣ

- Ομηρία
 - κίνδυνος που διατρέχει μια εταιρεία να αποκτήσει πολύ μεγάλο βαθμό εξάρτησης από τον εξειδικευμένο συνεργάτη που έχει αναλάβει την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης λειτουργίας
- Αύξηση ανταγωνισμού
 - Καθώς οι εταιρείες αναθέτουν τη λειτουργία της παραγωγής σε εξωτερικούς συνεργάτες, συμβάλλουν στην ανάπτυξη ενός πόρου σε ολόκληρο τον κλάδο, ο οποίος μειώνει τα εμπόδια εισόδου σε αυτόν
- Απώλεια πληροφοριών και ευκαιριών μάθησης