



ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ | 2006



Μια πρωτοβουλία των:



Με την υποστήριξη:





Εισαγωγή

Ο στόχος αυτού του φυλλαδίου είναι να παρουσιάσει τα πορίσματα της έρευνας **Hellas 1000**, η οποία διεξήχθη από τον **ΣΕΒ** και την εταιρία συμβούλων **McKinsey & Company**, χρησιμοποιώντας την εμπειρία που αποκτήθηκε από μία παρόμοια πρωτοβουλία της McKinsey που έλαβε χώρα το 2005 στη Γερμανία.

Η έρευνα απευθυνόταν στις **1.000 κορυφαίες ελληνικές εταιρίες**, όπως αυτές διαμορφώθηκαν σύμφωνα με τον κύκλο εργασιών τους το 2005. Στόχος της είναι να προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις διαφορές στις πρακτικές επιτυχημένων εταιριών σε ό,τι αφορά τη στρατηγική, την καινοτομία, τη διεθνοποίηση και τη διοίκηση και οργάνωση (δηλ. χρηματοοικονομικά, οργάνωση και διαχείριση κινδύνου).

Λάβαμε 183 απαντήσεις, βάσει των οποίων προέκυψαν στοιχεία αναφοράς και μέσοι όροι, που στη συνέχεια αντιπαραβάλαμε με τα μεμονωμένα αποτελέσματα κάθε συμμετέχουσας εταιρίας. Πράγματι, τα πορίσματα είναι ιδιαίτερης σημασίας και από αυτά προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα. Αυτό το φυλλάδιο περιέχει τα κυριότερα συμπεράσματα, με απεικόνιση των αντίστοιχων δεδομένων κατά μέσο όρο.

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την εφημερίδα **Η ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ** και το εργαστήριο ελευθέρων σπουδών στελεχών επιχειρήσεων **ALBA**, για τη σημαντική στήριξη και συμμετοχή τους στην ολοκλήρωση αυτής της πρωτοβουλίας.

Ευελπιστούμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα Hellas 1000 να αποδειχθούν χρήσιμα και να συνεισφέρουν στην περαιτέρω ανάπτυξη και επιτυχία των ελληνικών εταιριών.



Η Ελλάδα εξακολουθεί να απολαμβάνει οικονομικούς ρυθμούς ανάπτυξης που ξεπερνούν τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Εν τούτοις, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του World Economic Forum για το 2006-2007, η ανταγωνιστικότητά της παραμένει στάσιμη σε χαμηλά επίπεδα, καταλαμβάνοντας την 47η θέση μεταξύ 125 χωρών. **(εικόνα 1)** Μία βασική συνιστώσα του δείκτη ολικής ανταγωνιστικότητας που χρησιμοποιεί το WEF είναι η εξελιγμένη λειτουργία των επιχειρήσεων, όπου η Ελλάδα κατατάσσεται 20ή στους 25 της Ε.Ε. **(εικόνα 2)** Η εν λόγω κατάταξη υποδηλώνει ότι η ενίσχυση της ελληνικής ανταγωνιστικότητας δεν απαιτεί μόνο την ανάπτυξη του κατάλληλου ρυθμιστικού και νομικού πλαισίου, αλλά και τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Παρά τη συνολικά χαμηλή κατά-

ταξη ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας, υπάρχουν παραδείγματα ιδιαίτερα επιτυχημένων εταιριών, οι οποίες - ακόμα και βάσει διεθνών προτύπων - επιτυγχάνουν εντυπωσιακά αποτελέσματα, όσον αφορά την ανάπτυξη και την κερδοφορία τους. Για παράδειγμα, όπως παρουσιάζεται στην **εικόνα 3**, οι 10 κορυφαίες μεταποιητικές εταιρίες της έρευνας Hellas 1000 υπερβαίνουν το μέσο όρο του κλάδου στην Ελλάδα με αναλογία περίπου 4 προς 1, όσον αφορά την ανάπτυξη.

Ο στόχος της πρωτοβουλίας Hellas 1000, η οποία ανελήφθη από τον ΣΕΒ και την εταιρία συμβούλων McKinsey & Company, είναι η κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν αυτές τις εταιρίες στην επιτυχία. Η McKinsey χρησιμοποίησε την ίδια μεθοδολογία και προσέγγιση όπως και σε παρόμοια πρωτοβουλία στη Γερμανία.

Η Ελλάδα εξακολουθεί να απολαμβάνει οικονομικούς ρυθμούς ανάπτυξης που ξεπερνούν τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Εν τούτοις, σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία του World Economic Forum για το 2006-2007, η ανταγωνιστικότητά της παραμένει στάσιμη σε χαμηλά επίπεδα καταλαμβάνοντας την 47η θέση μεταξύ 125 χωρών.

Περίπου 200 εταιρίες συμμετείχαν στην έρευνα, από την οποία προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τους παράγοντες κερδοφόρου ανάπτυξης στην Ελλάδα. **(εικόνα 4)** Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας βασίζονται στις πληροφορίες που παρείχαν οι συμμετέχοντες και στην αυτοαξιολόγησή τους.

Η πρωτοβουλία Hellas 1000 αναδεικνύει επιτυχημένες εταιρίες συγκρίνοντας την οικονομική τους επίδοση με αυτή άλλων εταιριών του ίδιου κλάδου. Κάθε εταιρία κατατάσσεται σε «αύξουσα σειρά επιτυχίας», που προκύπτει από το καθαρό περιθώριο κέρδους το 2005 και τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης του κύκλου εργασιών της από το 2001 έως το 2005.

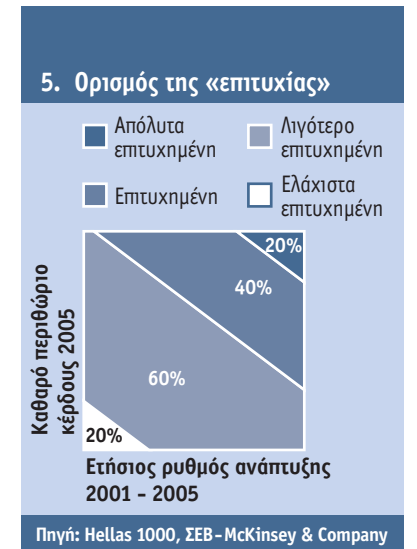
Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιούνται οι όροι «επιτυχημένη» για τις εταιρίες που ανήκουν στο κορυφαίο 40% του κλάδου τους και «λιγότερο επιτυχημένη» για εταιρίες που ανήκουν στο κατώτατο 60% του κλάδου τους. Επιπροσθέτως, για ορισμένα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται οι όροι «απόλυτα επιτυχη-



επιτυχημένων» εταιριών σε τέσσερις θεματικές ενότητες:

- **Στρατηγική**
- **Διεθνοποίηση**
- **Καινοτομία**
- **Διοίκηση και οργάνωση**

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη είναι οι κυριότερες παρατηρήσεις επί των γενικών παραγόντων επιτυχίας. Υπάρχουν επίσης ορισμένοι βασικοί πα-



Η πρωτοβουλία Hellas 1000 αναδεικνύει επιτυχημένες εταιρίες συγκρίνοντας την οικονομική τους επίδοση με αυτή άλλων εταιριών του ίδιου κλάδου. Κάθε εταιρία κατατάσσεται σε «αύξουσα σειρά επιτυχίας», που προκύπτει από το καθαρό περιθώριο κέρδους το 2005 και τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης του κύκλου εργασιών της από το 2001 έως το 2005.

μένη» για εταιρίες που ανήκουν στο κορυφαίο 20% του κλάδου τους και «ελάχιστα επιτυχημένη» για εταιρίες που ανήκουν στο κατώτατο 20% του κλάδου τους. **(εικόνα 5)**

Προκειμένου να κατανοήσουμε τους παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία, η πρωτοβουλία Hellas 1000 συγκρίνει τις διαφορές μεταξύ «επιτυχημένων» και «λιγότερο

ράγοντες επιτυχίας που είναι συγκεκριμένοι ανά κλάδο, μέγεθος ή τύπο εταιρίας, τους οποίους η έρευνα Hellas 1000 εξέτασε σε βάθος. Τα γενικότερα αποτελέσματα δημοσιοποιούνται σε αυτό το φυλλάδιο, ενώ τα αναλυτικά αποτελέσματα των εταιριών παραμένουν εμπιστευτικά και διατίθενται αποκλειστικά στους συμμετέχοντες.



Κεφάλαιο 01

Στρατηγική

Οι στρατηγικές προτεραιότητες των συμμετεχόντων στην πρωτοβουλία Hellas 1000 εξετάζονται υπό το πρίσμα δύο βασικών παραμέτρων: του «Εύρους Δραστηριοτήτων» και της «Καινοτομίας».

Το «Εύρος Δραστηριοτήτων» αναφέρεται στο εύρος προσφοράς, τον όγκο παραγωγής, την τυποποίηση κλπ., που μια επιχείρηση θέλει να επιτύχει για κάθε ένα από τα προϊόντα της, ενώ η «Καινοτομία» αναφέρεται στο βαθμό υπεροχής εμπορικών σημάτων, τεχνολογίας, υπηρεσιών και ποιότητας στον οποίο αποβλέπει η επιχείρηση.

6. Οι 4 τύποι στρατηγικής και τα χαρακτηριστικά τους

Χαμηλό Κόστος

- Παραγωγή χαμηλού κόστους
- Έντονη εστίαση στην αύξηση του όγκου των πωλήσεων
- Υψηλός βαθμός τυποποίησης
- Τοποθεσίες παραγωγής επιλεγμένες βάσει βέλτιστου επιπέδου παραγωγικότητας και κόστους

Εξειδίκευση

- Εξατομίκευση προϊόντων
- Δράση σε περιορισμένα τμήματα αγοράς, και κερδοφορία βασισμένη στην εξειδίκευση υψηλού βαθμού
- Συμφέρουσα σχέση τιμής-αξίας με οικονομικά προϊόντα, κατάλληλο επίπεδο εξυπηρέτησης και υψηλή ποιότητα
- Εστίαση στην εγχώρια αγορά



Καθολική Υπεροχή

- Υψηλό επίπεδο καινοτομίας που προσφέρει υψηλή ποιότητα προϊόντων
- Υπεροχή στην αγορά με ισχυρή επωνυμία
- Υψηλός συνολικός όγκος, σαφής στρατηγική τυποποίησης
- Εκτεταμένη διεθνής παρουσία

Καινοτομία

- Έντονη εστίαση σε καινοτομία και ποιότητα
- Επιλεκτικές καινοτομίες με υψηλό βαθμό εξατομίκευσης
- Δράση σε περιορισμένα τμήματα αγοράς, συχνά με μία ισχυρή επωνυμία
- Συχνά διαθέτει παγκόσμιο επίκεντρο πωλήσεων και υπεροχή στα τμήματα της αγοράς που στοχεύει
- Διεθνής επέκταση που κατευθύνεται από αναζήτηση πόρων

Πηγή: Hellas 1000, ΣΕΒ - McKinsey & Company

7. Συχνότητα εμφάνισης στρατηγικής στην Ελλάδα και τη Γερμανία



Πηγή: Hellas 1000, McKinsey & Company, Unternehmertum Deutschland

Η ομαδοποίηση των εταιριών με βάση τις παραμέτρους αυτές προσδιορίζει τέσσερις διακριτούς τύπους στρατηγικής. (εικόνα 6)

■ Οι εταιρίες που ακολουθούν τη στρατηγική «χαμηλού κόστους» εστιάζουν σε αυξημένο όγκο δραστηριοτήτων από μια θέση ανταγωνιστικού κόστους που έχει επιτευχθεί με αυξημένη τυποποίηση. Η εστίασή τους γύρω από την καινοτομία είναι σχετικά περιορισμένη.

■ Οι εταιρίες με στρατηγική «εξειδίκευσης» εξυπηρετούν πελάτες σε εξειδικευμένους τομείς της αγοράς παρέχοντας υψηλό βαθμό προσαρμογής και εξατομικευμένες λύσεις. Προσφέρουν φθηνά προϊόντα, κατάλληλο επίπεδο εξυπηρέτησης και υψηλή ποιότητα.

■ Οι εταιρίες με στρατηγική «καινοτομίας» προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες με υψηλό βαθμό εξατομίκευσης στους πελάτες τους. Εστιάζουν σε μικρά τμήματα αγοράς, αλλά συχνά διακρίνονται ως οι πιο καινοτόμοι εταιρίες στον αντίστοιχο τομέα παγκοσμίως.

■ Οι εταιρίες με στρατηγική «καθολικής υπεροχής» συνδυάζουν το εύρος δραστηριοτήτων και την καινοτομία. Εξυπηρετούν ευρύτερες αγορές κατέχοντας εξαιρετικά ανταγωνιστική θέση λόγω χαμηλού κόστους, ενώ παράλληλα υποστηρίζουν ενεργά την καινοτομία.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι σχεδόν το 50% των εταιριών που ρωτήθηκαν στην Ελλάδα επιδιώκουν τη στρατηγική «καθολικής υπεροχής». Το ποσοστό αυτό είναι υψηλό, τόσο σε απόλυτες τιμές όσο και σε σύγκριση με τις αντίστοιχες γερμανικές εταιρίες. (εικόνα 7)

Οι στρατηγικές «χαμηλού κόστους» και «καινοτομίας» κατατάσσονται στη δεύτερη θέση με ποσοστό μόλις 20%, ενώ μόνο το 10% των ερωτηθέντων επιδιώκουν τη στρατηγική «εξειδίκευσης».

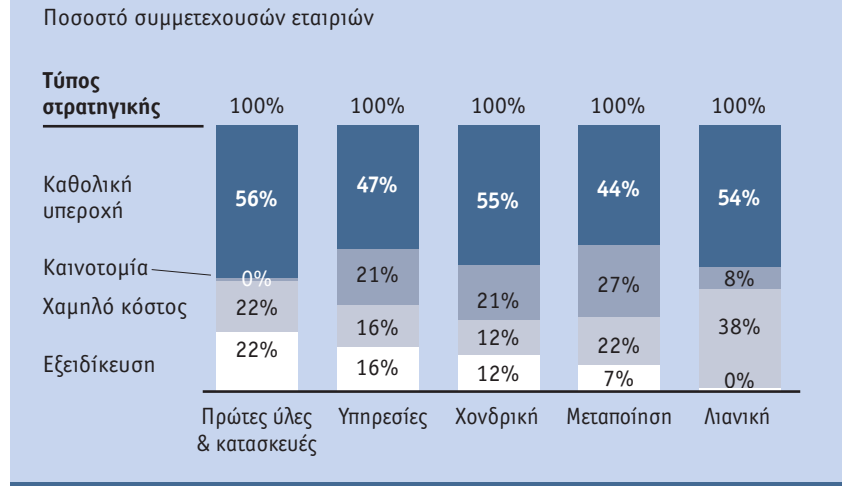
Η επιλογή στρατηγικής ποικίλλει ανάλογα με τον κλάδο και το μέγεθος της εταιρίας. Η στρατηγική «καθολικής υπεροχής» συναντάται σε όλους τους κλάδους. Τη στρατηγική «χαμηλού κόστους» επιλέγουν περισσότερο εταιρίες λιανικής πώλησης, όπου δεν υπάρχουν εταιρίες με στρατηγική «ε-

ξειδίκευσης» και αυτές με στρατηγική «καινοτομίας» είναι ελάχιστες. (εικόνα 8) Η στρατηγική «καθολικής υπεροχής» συναντάται συχνότερα σε εταιρίες με κύκλο εργασιών από €30-100 εκατ., ενώ η στρατηγική «καινοτομίας» σε εταιρίες με κύκλο εργασιών μικρότερο από €30 εκατ. (εικόνα 9)

Όλες οι στρατηγικές μπορεί να οδηγήσουν στην επιτυχία υπό την προϋπόθεση ότι θα υλοποιηθούν σωστά. (εικόνα 10) Ανεξαρτήτως στρατηγικής, προκειμένου μία εταιρία να επιτύχει, χρειάζεται να αποκτήσει ικανότητες όπως ισχυρή διοίκηση, ισχυρό χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και καλή / υγιή οικονομική δομή. Εκτός όμως των παραπάνω, κάθε στρατηγική απαιτεί ορισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία διαφέρουν ανά τύπο στρατηγικής. Παρόλο που είναι αυτονόητο, αξίζει να σημειωθεί ότι η στρατηγική «καθολικής υπεροχής», δεδομένης της πολυπλοκότητάς της, απαιτεί τις πληρέστερες ικανότητες. (εικόνα 11)

• Εταιρίες με στρατηγική «χαμηλού κόστους» μπορούν να φτάσουν στην επιτυχία μέσω αποτελεσματικής παραγωγής και χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές τους. Επιτυχημένες εταιρίες στρα-

8. Τύπος στρατηγικής ανά κλάδο δραστηριότητας



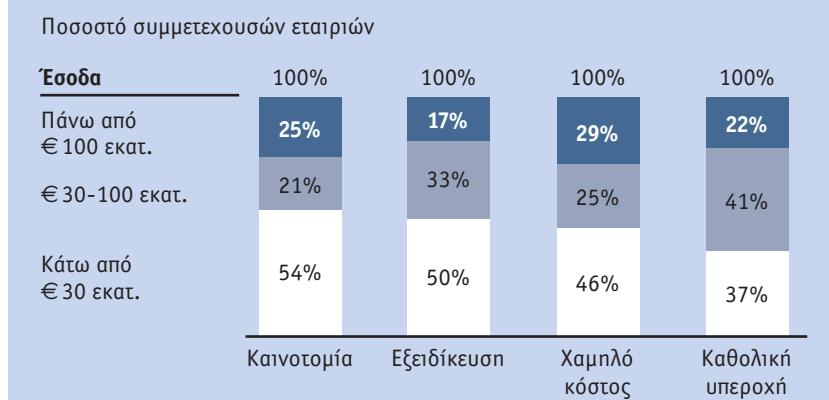
Πηγή: Hellas 1000, ΣΕΒ - McKinsey & Company

τηγικής χαμηλού κόστους έχουν την τάση να εστιάζουν στην τεχνολογική ανάπτυξη προκειμένου να μειώσουν περαιτέρω το κόστος τους.

- Εταιρίες με επιτυχημένη στρατηγική «εξειδίκευσης» βασίζονται σε εργαζόμενους με εξειδικευμένες ικανότητες. Η πρότασή τους βασίζεται σε ιδιαίτερες εξειδικευμένες υπηρεσίες ή προϊόντα, η ποιότητα των οποίων μπορεί να διατηρηθεί από εξειδικευμένους υπαλλήλους.
- Οι εταιρίες «καινοτομίας» τείνουν να βασίζονται σε ισχυρή έρευνα &

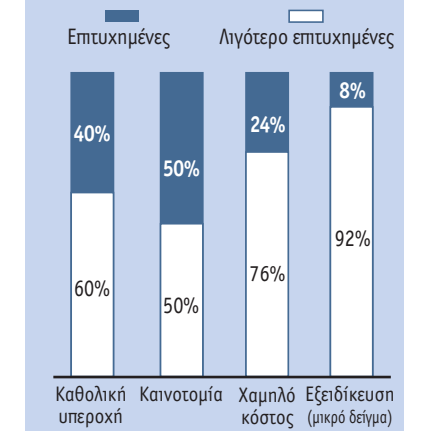
Είναι αξιοσημείωτο ότι σχεδόν το 50% των εταιριών που ρωτήθηκαν στην Ελλάδα επιδιώκουν τη στρατηγική «καθολικής υπεροχής».

9. Τύπος στρατηγικής ανά μέγεθος εταιρίας



Πηγή: Hellas 1000, ΣΕΒ - McKinsey & Company

10. Επιτυχία ανά τύπο στρατηγικής



Πηγή: Hellas 1000, ΣΕΒ - McKinsey & Company

11. Προσπατούμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ανάλογα με τη στρατηγική

	Εξειδίκευση	Χαμηλό Κόστος	Καινοτομία	Καθολική Υπεροχή
			Προσωπικό με ειδικές δεξιότητες	Προσωπικό με ειδικές δεξιότητες
			Έρευνα & ανάπτυξη υψηλής απόδοσης	Έρευνα & ανάπτυξη υψηλής απόδοσης
			Τεχνολογία πωλήσεων και μάρκετινγκ	Τεχνολογία πωλήσεων και μάρκετινγκ
Προσπατούμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ανά είδος στρατηγικής	Προσωπικό με ειδικές δεξιότητες	Αποδοτική παραγωγή	Τεχνολογία πωλήσεων και μάρκετινγκ	Αποδοτική παραγωγή
Προσπατούμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ανεξαρτήτως στρατηγικής	Ισχυρές διοικητικές ικανότητες Ισχυρό χαρτοφυλάκιο προϊόντων / υπηρεσιών Ισχυρή χρηματοοικονομική διοίκηση			

Πηγή: Hellas 1000, ΣΕΒ - McKinsey & Company

ανάπτυξη καθώς και υψηλές επιδόσεις πωλήσεων και μάρκετινγκ. Εστιάζουν περισσότερο στην παροχή εξατομικευμένων λύσεων σε μεμονωμένους πελάτες ή σε σαφώς καθορισμένες ομάδες πελατών και λιγότερο στην απόκτηση ισχυρών επωνυμιών.

- Οι εταιρίες με στρατηγική «καθολικής υπεροχής» πρέπει να συνδυάσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της στρατηγικής «καμψηλού κόστους» και «καινοτομίας», προκειμένου να παράγουν καινοτόμα, εξατομικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες με αποδοτικό κόστος.

Δεδομένου ότι 50% των εταιριών φιλοδοξούν να βασιστούν στη στρατηγική της «καθολικής υπεροχής», θα αξιζε να εξετάσουμε την εν λόγω στρατηγική σε μεγαλύτερο βάθος. Η στρατηγική «καθολικής υπεροχής» είναι η πιο αποδοτική, αν εφαρμοστεί σωστά, καθώς και η πιο δύσκολη να υλοποιηθεί, δεδομένου ότι:

• Οι απόλυτα επιτυχημένες εταιρίες «καθολικής υπεροχής» είναι μεγάλες εταιρίες με κύκλο εργασιών άνω των €100 εκατ. Οι μικρές εταιρίες μοιάζουν να μην διαθέτουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα προκειμένου να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά σε μεγαλύτερες αγορές με στρατηγική «καθολικής υπεροχής» και είναι λιγότερο επιτυχημένες στον κλάδο τους. (εικόνα 12)

12. Εταιρίες με στρατηγική «καθολικής υπεροχής»

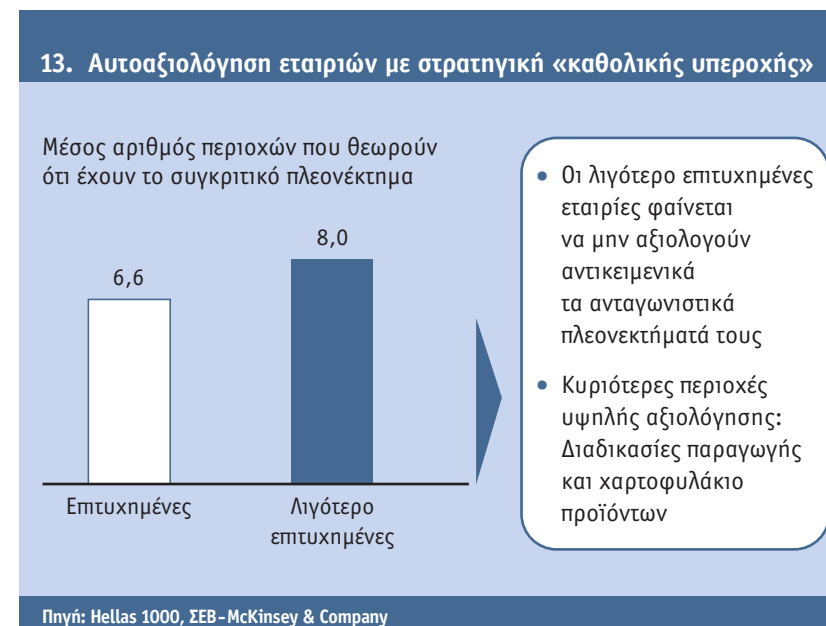
Κύκλος εργασιών	Ελάχιστα επιτυχημένες*	Απόλυτα επιτυχημένες*
Πάνω από €100 εκατ.	13	31
Λιγότερα από €100 εκατ.	18	20

* Απόλυτα επιτυχημένες: κορυφαίο 20% του κλάδου τους
Ελάχιστα επιτυχημένες: κατώτατο 20% του κλάδου τους

Πηγή: Hellas 1000, ΣΕΒ - McKinsey & Company

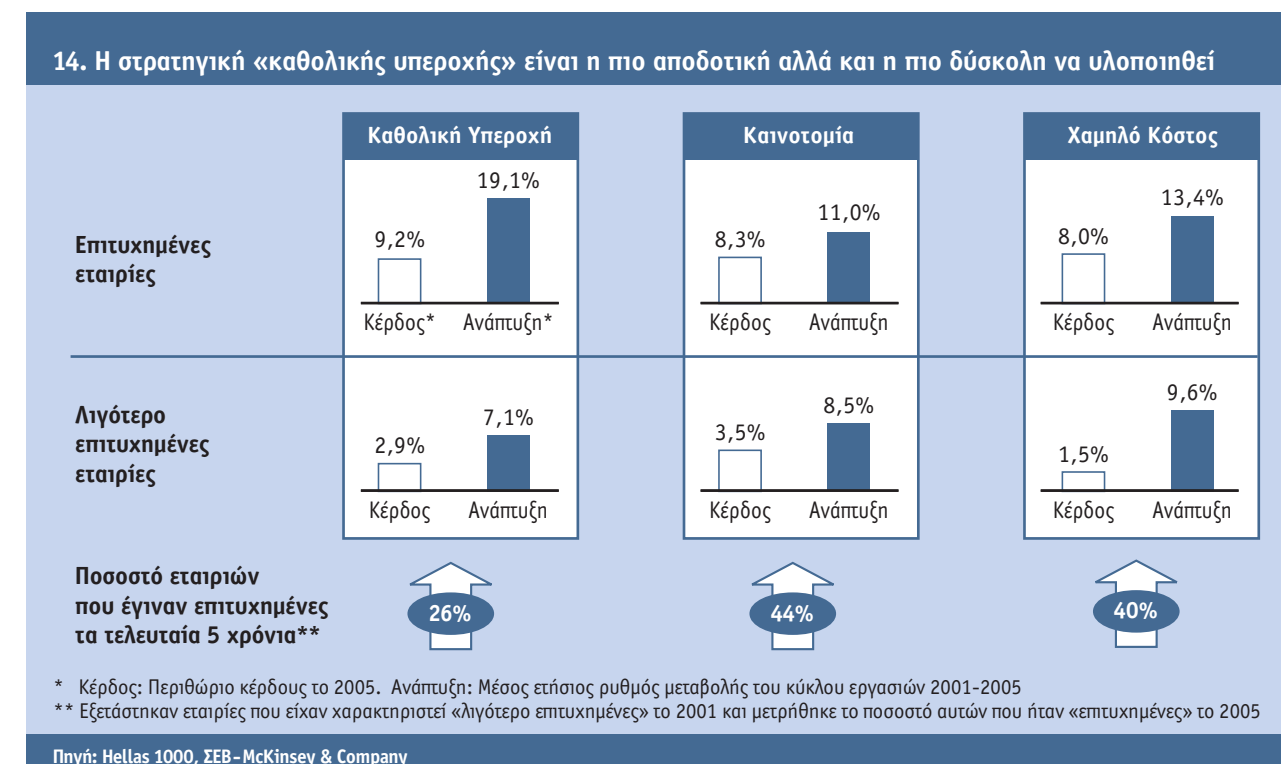
- Απαιτεί σαφή κατανόηση των αδύνατων και δυνατών σημείων της εταιρίας: εταιρίες με λιγότερο επιτυχημένη στρατηγική «καθολικής υπεροχής» συστηματικά υπερεκτιμούν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα (εικόνα 13), δηλαδή πιστεύουν ότι είναι καλύτερες από τους ανταγωνιστές τους, ενώ οι οικονομικές τους επιδόσεις δείχνουν το αντίθετο.
- Εμπεριέχει τον υψηλότερο κίνδυνο: είναι διπλά δύσκολο μια εταιρία με στρατηγική «καθολικής υπεροχής» να γίνει επιτυχημένη όταν συγκρίνεται με μία πιο εξειδικευμένη στρατηγική. (εικόνα 14) Εν τούτοις, η στρατηγική «καθολικής υπεροχής» αποδίδει τα περισσότερα οφέλη εάν υλοποιηθεί σωστά.

Ανεξαρτήτως από τον τύπο στρατηγικής, η επιτυχημένη υλοποίηση απαιτεί το σαφή προσδιορισμό της στρατηγικής και συχνές αναθεωρήσεις.



- Οι λιγότερο επιτυχημένες εταιρίες φαίνεται να μην αξιολογούν αντικειμενικά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά τους
- Κυριότερες περιοχές υψηλής αξιολόγησης: Διαδικασίες παραγωγής και χαρτοφυλάκιο προϊόντων

Μεταξύ των ερωτηθέντων της έρευνας, οι επιτυχημένες εταιρίες επανεξετάζουν τη στρατηγική τους και ελέγχουν τις επιδόσεις του παρελθόντος κάθε 1,8 χρόνια, σε αντίθεση με λιγότερο επιτυχημένες εταιρίες που προβαίνουν στις παραπάνω ενέργειες κάθε 2,9 χρόνια.



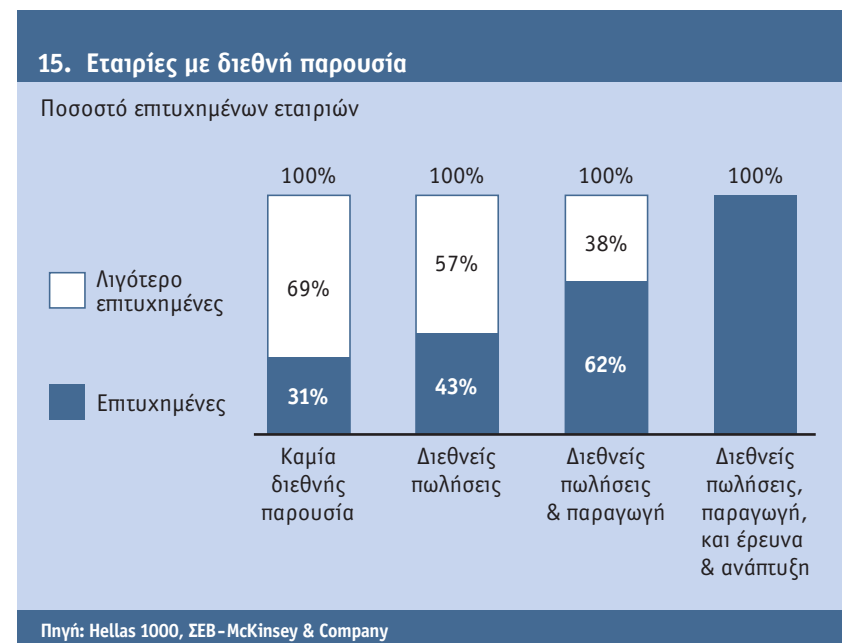


Κεφάλαιο 02

Διεθνοποίηση

Η έρευνα Hellas 1000 εξέτασε τις τάσεις διεθνούς επέκτασης των συμμετεχουσών εταιριών.

Με τον όρο διεθνοποίηση εννοούμε τόσο τις εξαγωγές όσο και τις δραστηριότητες στο εξωτερικό (εργοστάσια παραγωγής, γραφεία πωλήσεων, θυγατρικές κλπ.). Από τα στοιχεία της έρευνας φαίνεται ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διεθνούς παρουσίας και της πιθανότητας επιτυχίας. Επιτυχημένες εταιρίες χρησιμοποιούν τη διεθνή τους παρουσία όχι μόνο για πωλήσεις αλλά και για παραγωγικές δραστηριότητες, προμήθειες, καθώς και έρευνα & ανάπτυξη.



Η έρευνα Hellas 1000 εξέτασε τις τάσεις διεθνούς επέκτασης των συμμετεχουσών εταιριών. Με τον όρο διεθνοποίηση εννοούμε τόσο τις εξαγωγές όσο και τις δραστηριότητες στο εξωτερικό (εργοστάσια παραγωγής, γραφεία πωλήσεων, θυγατρικές κλπ.). Όπως παρουσιάζεται στην **εικόνα 15**, φαίνεται ότι υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου διεθνούς παρουσίας και της πιθανότητας επιτυχίας. Επιτυχημένες εταιρίες χρησιμοποιούν τη διε-

ποίηση και οι λιανικές πωλήσεις. Εταιρείες στον τομέα των υπηρεσιών και χονδρικών πωλήσεων επίσης επεκτείνονται στο εξωτερικό, αλλά η συσχέτιση μεταξύ διεθνούς επέκτασης και επιτυχίας είναι λιγότερο ισχυρή.

Παρά τα εμφανή πλεονεκτήματα της διεθνούς επέκτασης, οι συμμετέχουσες εταιρίες έχουν περιορισμένη παρουσία στο εξωτερικό: μόνο 40% των συμμετεχόντων στην έρευνα δηλώνουν πωλήσεις εκτός Ελλάδας, ενώ ακόμα λιγότερες εταιρίες έχουν άλλες δραστηριότητες σε χώρες του εξωτερικού. Στη Γερμανία, αντίστοιχα, το 75% των εταιριών διαθέτουν διεθνείς πωλήσεις, το 51% έχουν παραγωγικές δραστηριότητες στο εξωτερικό και το 27% έχουν διεθνή κέντρα έρευνας & ανάπτυξης σε άλλες χώρες. Για τις περισσότερες ελληνικές εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα Hellas 1000, η διεθνής επέκταση ταυτίζεται αποκλειστικά με τις εξαγωγές. (**εικόνα 16**)

Εκτός από αυξημένη διεθνή παρουσία, οι επιτυχημένες εταιρίες της έρευνας δείχνουν μια συνεχή τάση για περαιτέρω διεθνή επέκταση. Επίσης, ο βαθμός και η σπουδαιότητα της διεθνούς επέκτασης ποικίλλουν ανάλογα με τον τύπο στρατηγικής.

Για τις περισσότερες ελληνικές εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα Hellas 1000, η διεθνής επέκταση ταυτίζεται αποκλειστικά με τις εξαγωγές. Εκτός από αυξημένη διεθνή παρουσία, οι επιτυχημένες εταιρίες της έρευνας δείχνουν μια συνεχή τάση για περαιτέρω διεθνή επέκταση.

θνή τους παρουσία όχι μόνο για πωλήσεις αλλά και για παραγωγικές δραστηριότητες, προμήθειες, καθώς και έρευνα & ανάπτυξη.

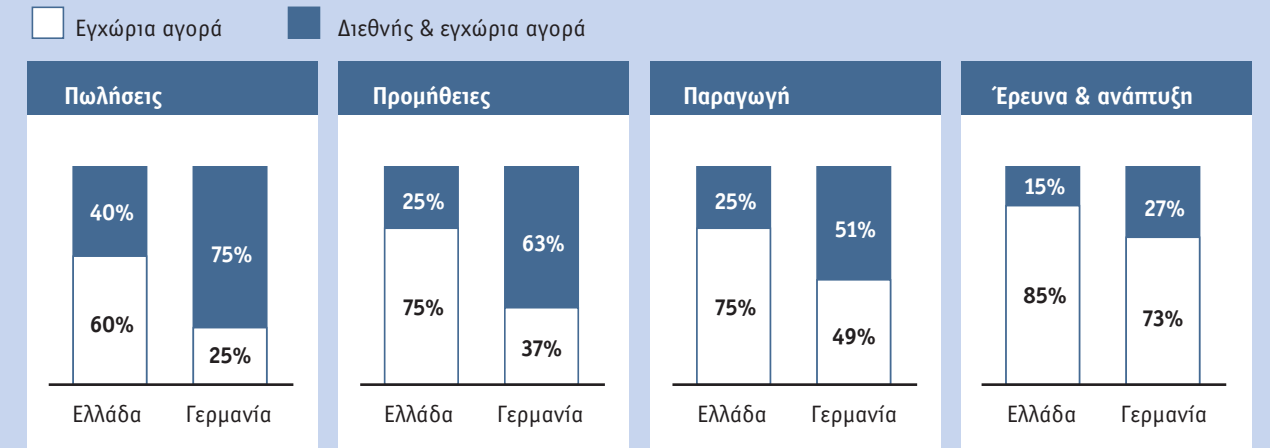
Αυτό φαίνεται να ισχύει ακόμα περισσότερο για ορισμένους κλάδους, όπως η βαριά βιομηχανία, η μετα-

Μία εις βάθος εξέταση των κλάδων βαριάς βιομηχανίας, μεταποίησης και λιανικών πωλήσεων μας παρέχει την ακόλουθη εικόνα. (**εικόνα 17**)

- Οι περισσότερες διεθνείς Ελληνικές εταιρίες είναι επιτυχημένες ε-

16. Διεθνής παρουσία ελληνικών εταιριών

Ποσοστό συμμετεχουσών εταιριών



ταιρίες «κορυφαίας καινοτομίας». Γι' αυτές, η επέκταση στο εξωτερικό είναι πολύ σημαντική, καθώς η δραστηριότητά τους περιορίζεται σε μικρά τμήματα της

θολικής υπεροχής», διότι έρχονται αναμέτωπες με περιορισμούς ανάπτυξης σε μεμονωμένα τμήματα της τοπικής ελληνικής αγοράς. Παρ' όλο που θα περίμενε κανείς από

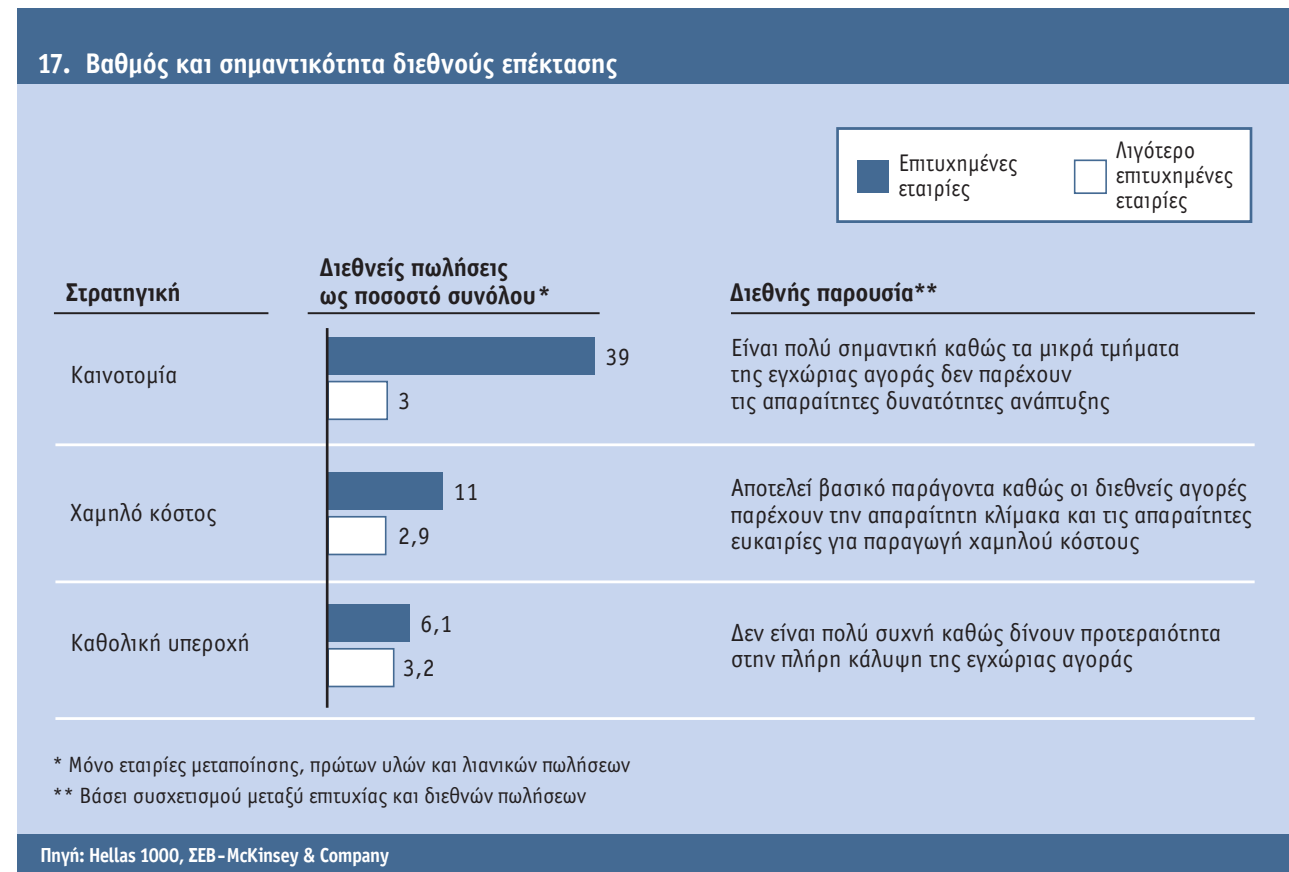
Επιτυχημένες εταιρίες χρησιμοποιούν τη διεθνή τους παρουσία όχι μόνο για πωλήσεις, αλλά και για παραγωγικές δραστηριότητες, προμήθειες, καθώς και έρευνα & ανάπτυξη. Αυτό φαίνεται να ισχύει ακόμα περισσότερο για ορισμένους κλάδους, όπως η βαριά βιομηχανία, η μεταποίηση και οι λιανικές πωλήσεις.

αγοράς και η εγχώρια αγορά δεν παρέχει τις απαραίτητες δυνατότητες ανάπτυξης.

- Οι εταιρίες με στρατηγική «χαμηλού κόστους» κατέχουν τη δεύτερη υψηλότερη θέση στη διεθνή παρουσία. Γι' αυτές η διεθνής επέκταση αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας, καθώς πρέπει να κινηθούν διεθνώς για την εξεύρεση τοποθεσιών χαμηλού κόστους και τη διασφάλιση αποτελεσματικής παραγωγής.
- Πολλές από τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα Hellas 1000 ακολουθούν τη στρατηγική «κα-

της εταιρίες «καθολικής υπεροχής» να επιλύουν το παραπάνω πρόβλημα μέσω της διεθνούς επέκτασης, αυτές προσπαθούν να διαφοροποιηθούν κυρίως εντός Ελλάδας. Αντιθέτως, εταιρίες «κορυφαίας καινοτομίας» παρουσιάζουν αυξημένη διεθνή παρουσία, ιδίως οι επιτυχημένες εταιρίες, επβεβαιώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τη συσχέτιση επιτυχίας και διεθνοποίησης.

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, οι επιτυχημένες εταιρίες χρησιμοποιούν τις διεθνείς αγορές για επιχειρηματική επέκταση καθώς και



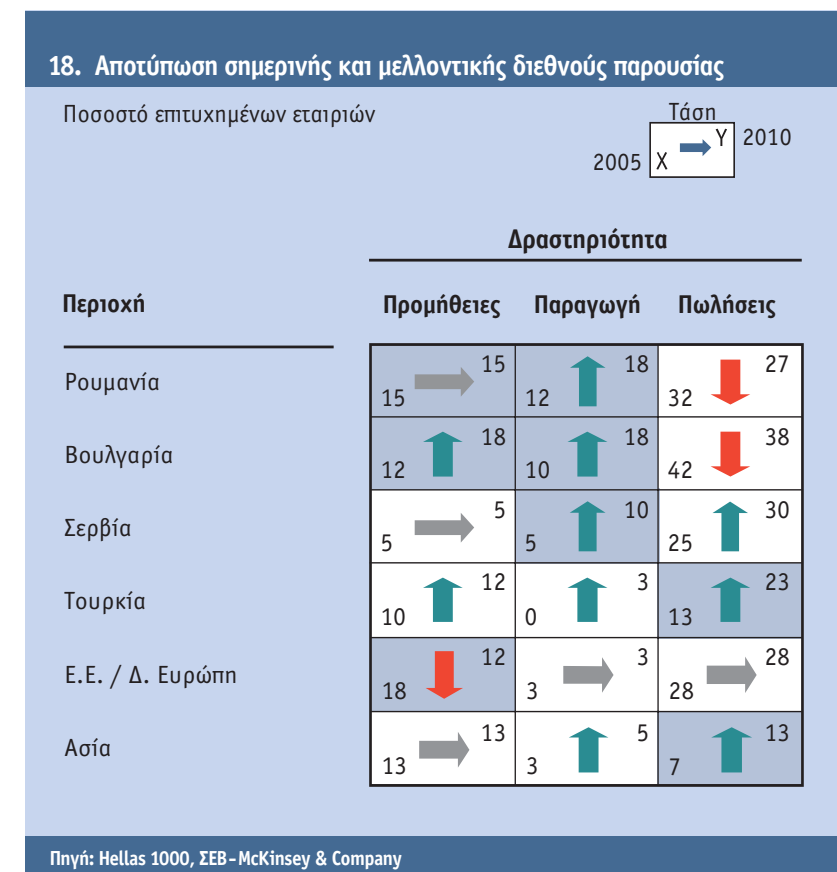
για μεταφορά ορισμένων εκ των εταιρικών τους δραστηριοτήτων. Οι συμμετέχουσες στην Hellas 1000 εταιρίες προσδιόρισαν πού βρίσκονται σήμερα σε πωλήσεις, παραγωγή, προμήθειες και έρευνα & ανάπτυξη και σε ποιες χώ-

στα Βαλκάνια όσον αφορά τις παραγωγικές δραστηριότητες καθώς και για εξαγωγές και πωλήσεις. Στο μέλλον, οι επιτυχημένες εταιρίες σχεδιάζουν να εστιάσουν στις βαλκανικές χώρες για προμήθειες (κυρίως Βουλγαρία),

Προκειμένου οι εταιρίες να είναι επιτυχημένες στο εξωτερικό, βασίζονται στην πρόσληψη διευθυντικών στελεχών με σχετική πείρα και στην εξαγορά ή συνεργασία με εταιρίες που διαθέτουν πείρα στο εξωτερικό.

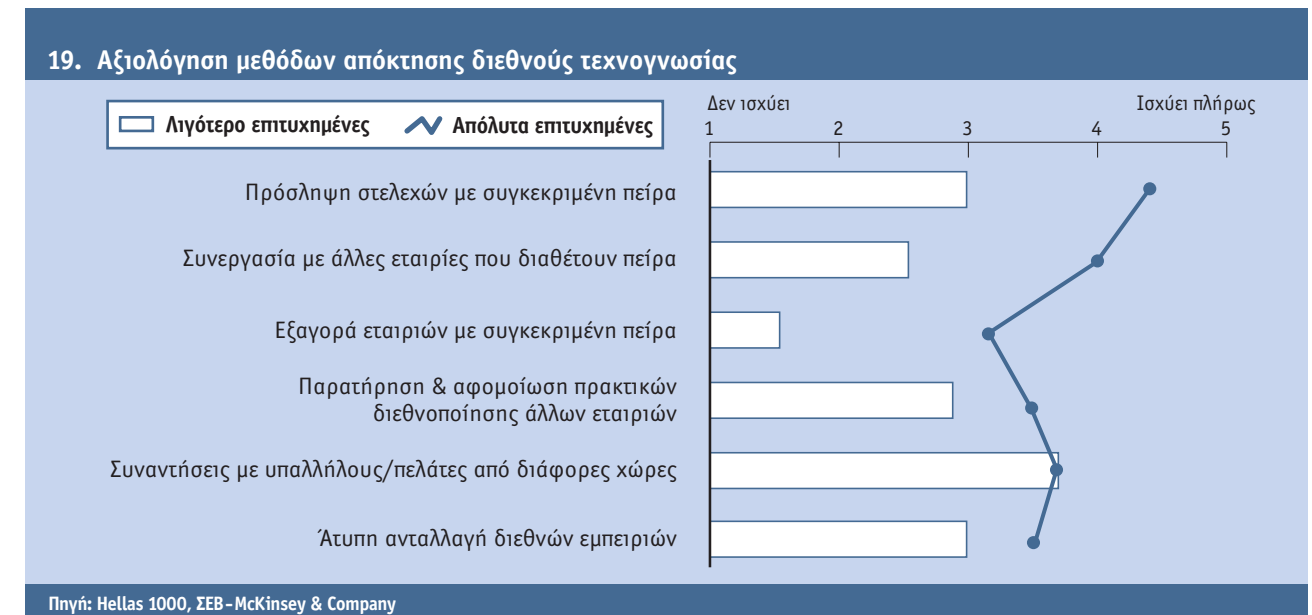
ρες/ τοποθεσίες σχεδιάζουν να επεκταθούν μελλοντικά. (εικόνα 18) Σήμερα, οι επιτυχημένες εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα δραστηριοποιούνται σε δυτικές χώρες ή χώρες της Ε.Ε. όσον αφορά τις προμήθειες και

προκειμένου να αυξήσουν σημαντικά τις παραγωγικές δραστηριότητες στα Βαλκάνια και να επεκταθούν επιθετικά όσον αφορά τις πωλήσεις στην τουρκική αγορά και την Ασία (κυρίως Κίνα και Ινδία).



Προκειμένου οι εταιρίες να είναι επιτυχημένες στο εξωτερικό, βασίζονται πολύ στην πρόσληψη διευθυντικών στελεχών με σχετική πείρα και στην εξαγορά ή

συνεργασία με εταιρίες που διαθέτουν πείρα στο εξωτερικό, ώστε να αποκτήσουν τις γνώσεις που απαιτούνται για διεθνή επέκταση. (εικόνα 19)



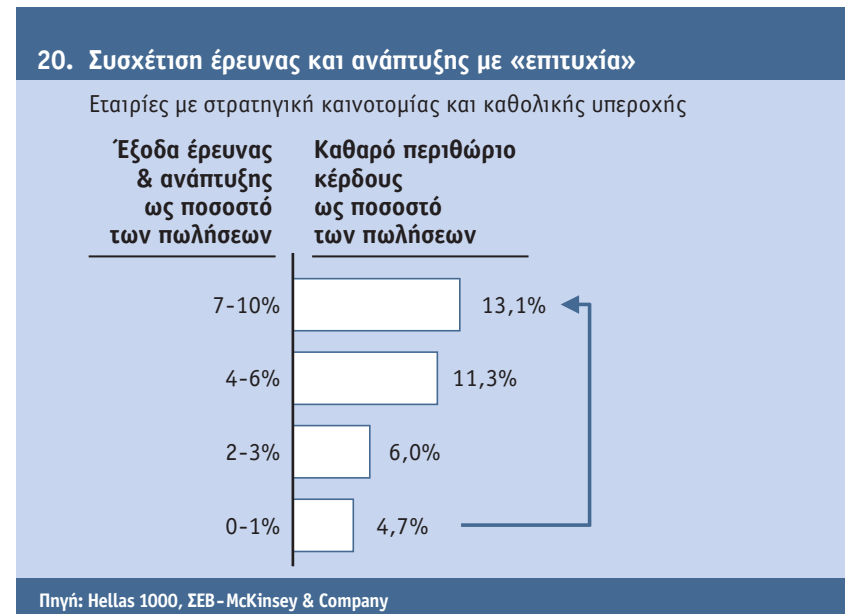
Στο μέλλον, οι επιτυχημένες εταιρίες σχεδιάζουν να επεκταθούν όσον αφορά τις πωλήσεις στην τουρκική αγορά και την Ασία.



Κεφάλαιο 03

Καινοτομία

Σε ό,τι αφορά την καινοτομία, η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι επενδύσεις σε έρευνα & ανάπτυξη αποδίδουν, ιδιαίτερος αν η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της στρατηγικής. Όπως προκύπτει από την έρευνα οι εταιρίες «καινοτομίας» και «καθολικής υπεροχής» με αυξημένες δαπάνες έρευνας & ανάπτυξης, επιτυγχάνουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους.



Οι επιτυχημένες εταιρίες έχουν περισσότερες δυνατότητες ανανέωσης του χαρτοφυλακίου των προϊόντων τους. Αντλούν κατά μέσο όρο το 43% του κύκλου εργασιών τους από νέα προϊόντα (τα οποία έχουν εισέλθει στην αγορά τα τελευταία 3 χρόνια), ενώ οι λιγότερο επιτυχημένες εταιρίες μόνο το 36%. Επιπλέον, οι επιτυχημένες εταιρίες παρουσιάζουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά κατά 50% πιο γρήγορα. **(εικόνα 21)**

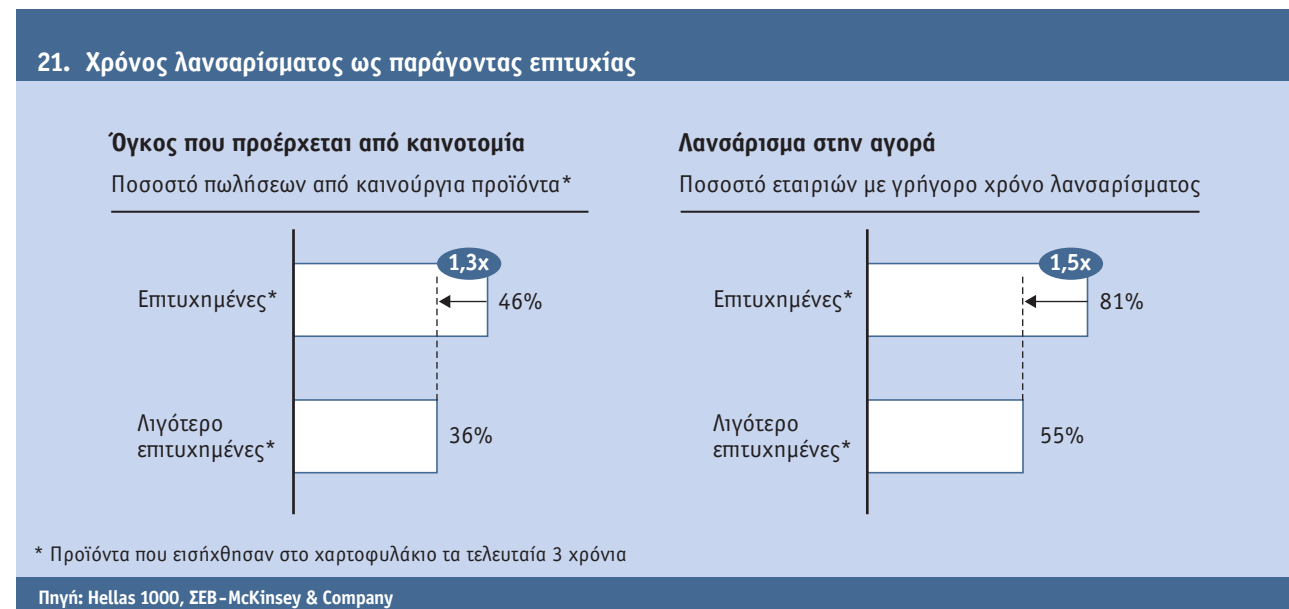
Οι ελληνικές εταιρίες υποστηρίζουν ότι η έρευνα & ανάπτυξη αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους ώστε να αποκτήσει μια εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. **(εικόνα 22)**

Πράγματι, οι δαπάνες Ε&Α αυξήθηκαν κατά 55% από το 2000 ως το 2005, από 2,0% σε 3,1%. **(εικόνα 23)**

Οι πιο σημαντικοί επενδυτές σε Ε&Α είναι οι εταιρίες «καινοτομίας», οι οποίες δαπανούν κατά μέσο όρο το 4,6% του ετήσιου κύκλου εργασιών τους σε Ε&Α. Οι εταιρίες «καθολικής υπεροχής» έρχονται στη δεύτερη θέση σε ό,τι αφορά τις επενδύσεις σε Ε&Α, πε-

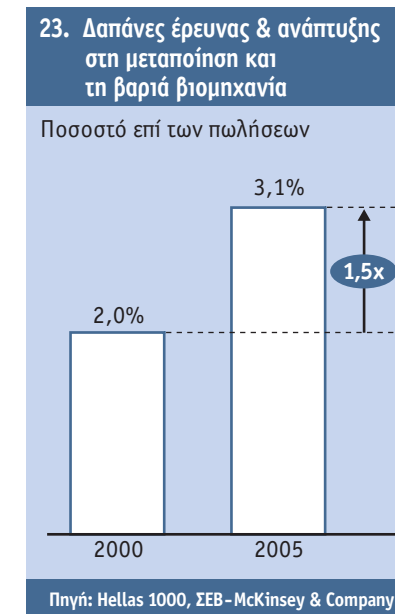
Σε ό,τι αφορά την καινοτομία, η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι επενδύσεις σε έρευνα & ανάπτυξη αποδίδουν, ιδιαίτερωσ αν η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο της στρατηγικής.

Όπως παρουσιάζεται στην **εικόνα 20**, οι εταιρίες «καινοτομίας» και «καθολικής υπεροχής» με αυξημένες δαπάνες έρευνας & ανάπτυξης επιτυγχάνουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους.



ριέργως με πολύ μεγάλη διαφορά. Θα περίμενε κανείς ότι οι εταιρίες «καθολικής υπεροχής» θα είχαν ίσες επενδύσεις σε Ε&Α με τις εταιρίες «καινοτομίας», καθώς η Ε&Α είναι εξίσου σημαντική για την επιτυχία και των δύο ομάδων. **(εικόνα 24)**

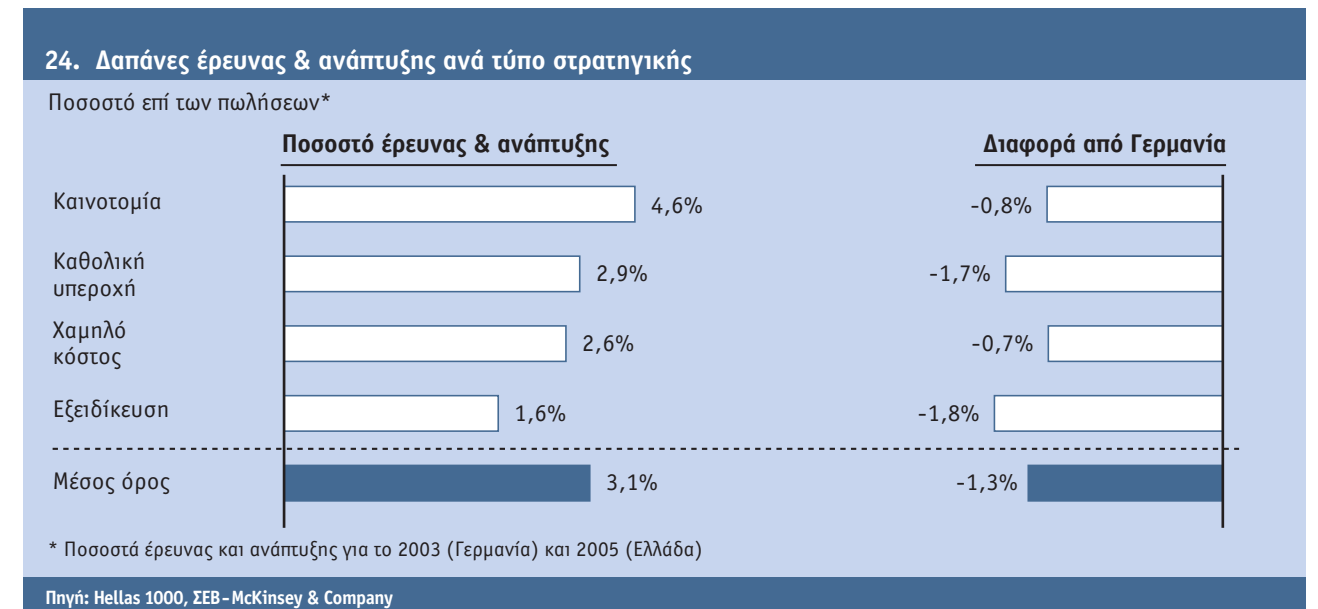
Συνολικά, οι συμμετέχουσες ελληνικές εταιρίες δαπανούν περίπου 30% λιγότερο σε Ε&Α από τις αντίστοιχες γερμανικές εταιρίες, ένα πο-



σοστό που φτάνει το 40% για τις εταιρίες «καθολικής υπεροχής».

Επίσης, οι συμμετέχουσες ελληνικές εταιρίες χρησιμοποιούν λιγότερο εξωτερικούς πόρους και συνεργασίες, σε αντίθεση με τις αντίστοιχες γερμανικές εταιρίες, που πολύ συχνά αναζητούν βοήθεια από εξωτερικά ερευνητικά ινστιτούτα ή πανεπιστήμια ή ακόμα και από τους ίδιους τους πελάτες τους.

Συνολικά, οι συμμετέχουσες ελληνικές εταιρίες δαπανούν περίπου 30% λιγότερο σε Ε&Α από τις αντίστοιχες γερμανικές.

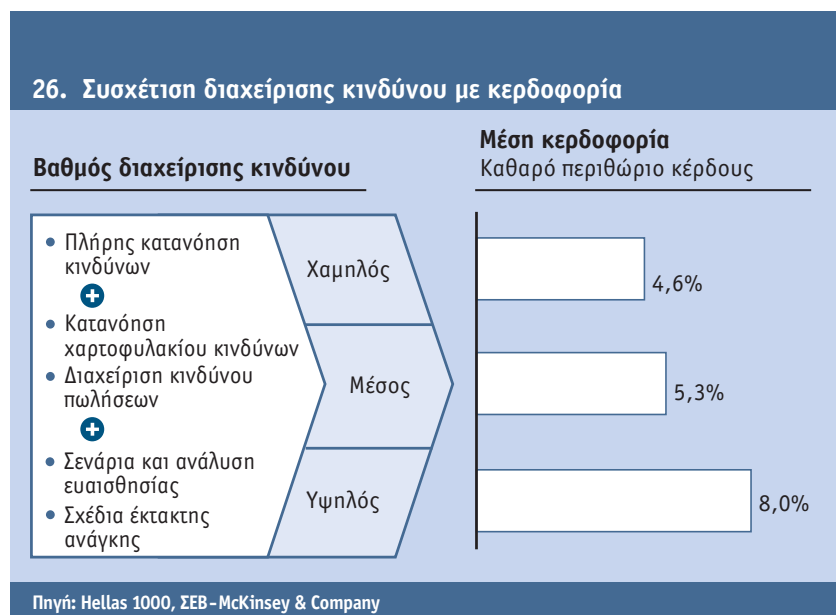




Κεφάλαιο 04

Διοίκηση & Οργάνωση

Οι επιτυχημένες εταιρίες παρουσιάζουν ισχυρές επιδόσεις στους τομείς χρηματοοικονομικών, διαχείρισης κινδύνου και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ανεξαρτήτως του τύπου στρατηγικής που ακολουθούν ή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται. Η υπεροχή στους τομείς αυτούς θέτει τα θεμέλια πάνω στα οποία θα χτιστούν τα απαραίτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιτυχή υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής.



Όπως ήδη αναφέρθηκε συνοπτικά, οι επιτυχημένες εταιρίες παρουσιάζουν ισχυρές επιδόσεις στους τομείς χρηματοοικονομικών, διαχείρισης κινδύνου και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ανεξαρτήτως του τύπου στρατηγικής που ακολουθούν ή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιούνται. Η υπεροχή στους τομείς αυτούς θέτει τα θεμέλια πάνω στα οποία θα χτιστούν τα απαραίτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιτυχή υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής.

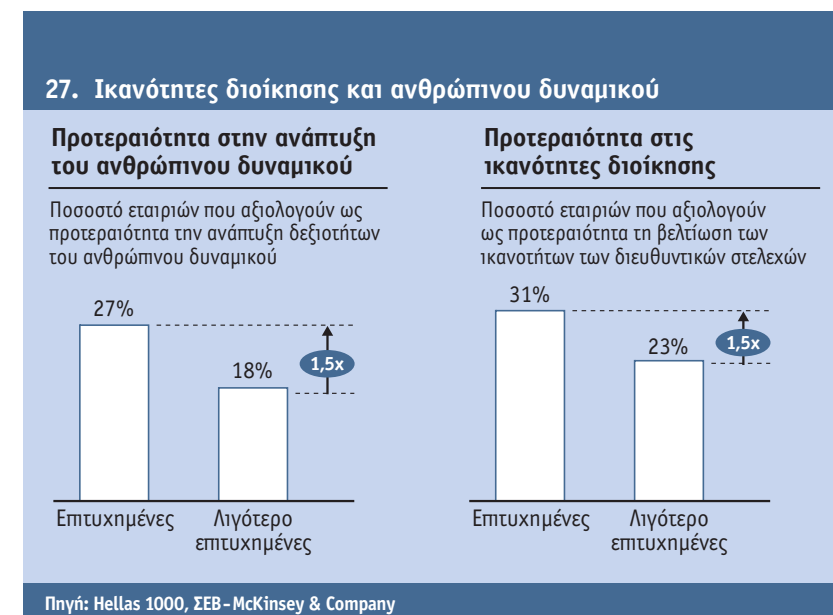
τερος των 3 ετών. (εικόνα 25) Εκτός από τον παραδοσιακό δανεισμό, οι εταιρίες αυτές χρησιμοποιούν εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης, όπως τα ίδια κεφάλαια και τις κοινοπραξίες, και βελτιστοποιούν τα χρέη τους (ποσό και δομή) για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη τους. Τέλος, οι επιτυχημένες εταιρίες επανεπενδύουν συνεχώς στην εταιρία τους.

Ένας άλλος παράγοντας επιτυχίας, που διαφαίνεται έντονα στην έρευνα Hellas 1000, είναι η διαχείριση

Σε ό,τι αφορά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι επιτυχημένες εταιρίες αντιμετωπίζουν ως βασική προτεραιότητα την ανάγκη ανάπτυξης των υπαλλήλων τους, ιδίως των διευθυντικών στελεχών. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμπληρώνεται συχνά και από τον καθορισμό των αποδοχών βάσει των επιδόσεων.

Όσον αφορά τα χρηματοοικονομικά, οι επιτυχημένες εταιρίες διαφοροποιούνται έχοντας πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, ο οποίος ορισμένες φορές είναι μεγαλύτερος των 3 ετών.

κινδύνου. Διαφαίνεται να υπάρχει αυξημένη θετική συσχέτιση μεταξύ της χρηματοοικονομικής επιτυχίας μιας εταιρίας και της επένδυσής της στη διαχείριση κινδύνου. (εικόνα 26) Το πρώτο βήμα



για τη σωστή διαχείριση κινδύνου είναι η βαθιά κατανόηση των πιθανών κινδύνων που εμπεριέχει η κάθε μεμονωμένη δραστηριότητα ή επένδυση.

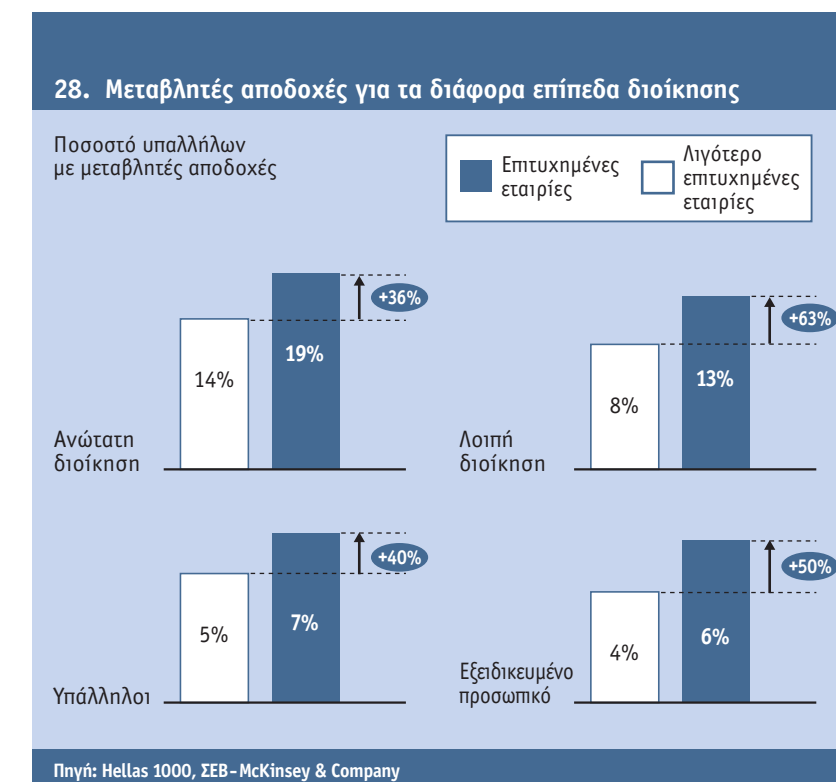
Το επόμενο επίπεδο είναι η κατανόηση και ανάλυση των κινδύνων σε όλο το εύρος της εταιρίας (καλύπτοντας όλο το χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων), καθώς και η κατανόηση και διαχείριση των κινδύνων πωλήσεων με ειδικούς όρους και options.

Τέλος, όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνου, οι επιτυχημένες εταιρίες έχουν σχέδια έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπιση επιχειρηματικών κινδύνων και αναλύουν τακτικά σενάρια για τους κινδύνους της εταιρίας (stress tests & sensitivity analyses).

Σε ό,τι αφορά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι επιτυχημένες εταιρίες αντιμετωπίζουν ως βασική προτεραιότητα την ανάγκη ανάπτυξης των υπαλλήλων τους, ιδίως των διευθυντικών στελεχών. (εικόνα 27)

Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμπληρώνεται

συχνά και από τον καθορισμό των αποδοχών βάσει των επιδόσεων. Επιτυχημένες εταιρίες προσφέρουν μεταβλητές αποδοχές σε όλους τους υπαλλήλους, κυρίως δε στα διευθυντικά στελέχη του 2ου επιπέδου. (εικόνα 28)



Οι επιτυχημένες εταιρίες διαφοροποιούνται έχοντας πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, ο οποίος ορισμένες φορές είναι μεγαλύτερος των 3 ετών.

Υπεύθυνοι έρευνας:

McKinsey & Company

R. Langen

I. Χαριζόπουλος

ΣΕΒ

A. Τορτοπίδης

A. Πρίντσιπας

Για συμπληρωματικές πληροφορίες και διευκρινίσεις σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας μπορείτε να επικοινωνήσετε με τον ΣΕΒ στο τηλέφωνο 211 500 6000 (κ. Πρίντσιπας) ή με τη McKinsey & Company στο τηλέφωνο 210 36 72 850 (κ. Χαριζόπουλος)

Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια, η ελληνική οικονομία απολαμβάνει σταθερά υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Αυτό, εν τούτοις, δεν συνδυάζεται με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της, η οποία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη μακροχρόνια ανάπτυξη και ευημερία των ελληνικών εταιριών και της ελληνικής οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η έρευνα Hellas 1000 έχει ως στόχο να προσδιορίσει την πρωταρχική αιτία για την έλλειψη ανταγωνιστικότητας και πιθανώς να προσφέρει χρήσιμες κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωσή της.

Εν συντομία, τα πορίσματα της έρευνας Hellas 1000 τονίζουν τη σπουδαιότητα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής, η οποία να ανταποκρίνεται στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της κάθε εταιρίας, της διεθνούς παρουσίας και των επενδύσεων σε E&A. Όσον αφορά τους δύο τελευταίους τομείς, οι συμμετέχουσες εταιρίες παρουσιάζουν χαμηλή επίδοση σε σύγκριση με τις αντίστοιχες γερμανικές εταιρίες, γεγονός που θα μπορούσε κανείς να χρησιμοποιήσει ως εξήγηση για τη σχετικά μειωμένη ανταγωνιστικότητα.

Επιπλέον, υπάρχουν συγκεκριμένες πρακτικές διοίκησης, που τείνουν να βελτιώσουν τις πιθανότητες μιας εταιρίας για επιτυχία, όπως ο μακροπρόθεσμος χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, η αναλυτική διαχείριση κινδύνου και η σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η οποία εστιάζει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων και τον καθορισμό των αποδοχών τους βάσει επιδόσεων.

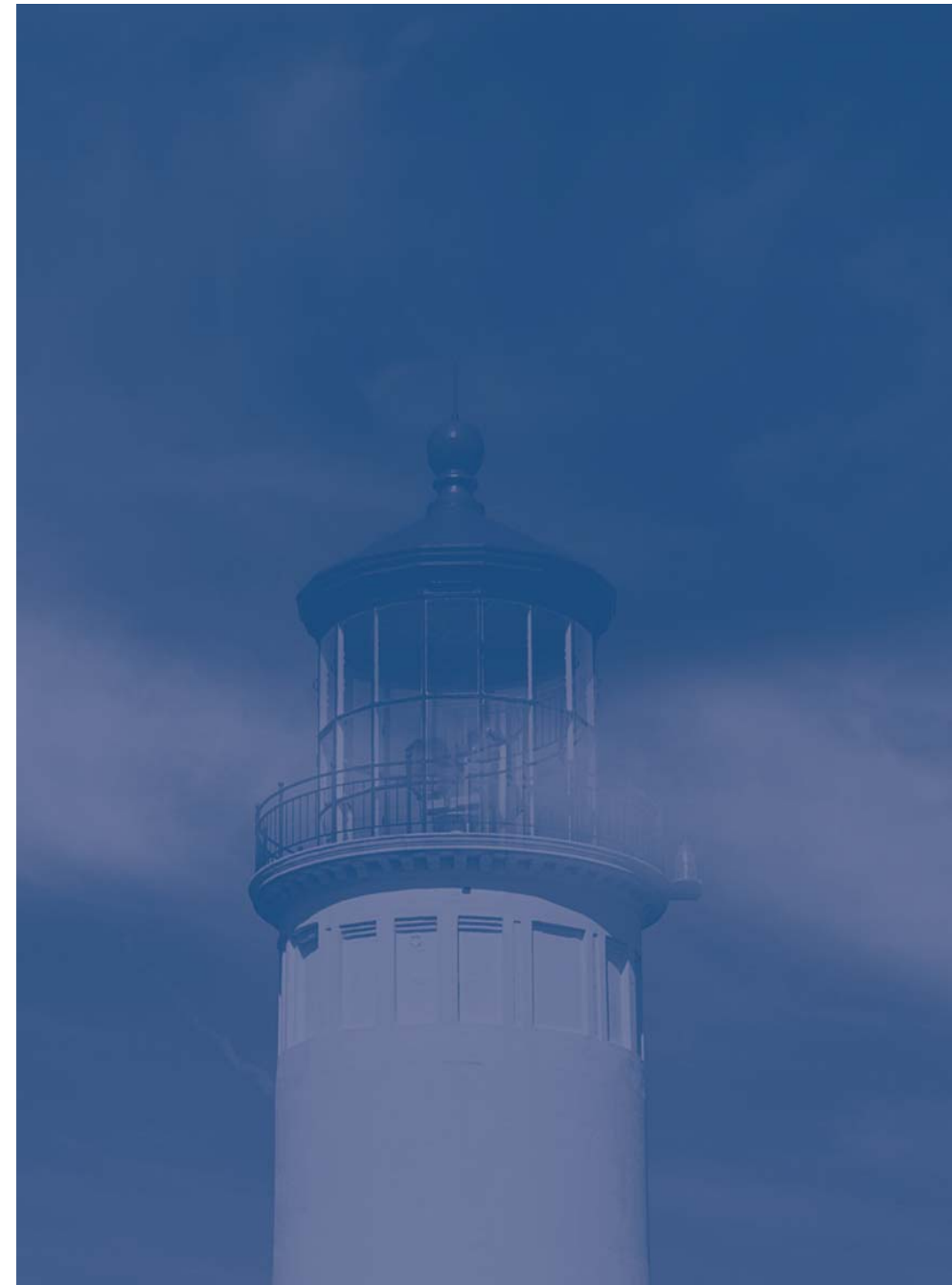
Οι κατευθυντήριες αυτές γραμμές και η στατιστική τους επιβεβαίωση από τα πορίσματα της Hellas 1000 καταδεικνύουν τους τομείς στους οποίους οι ελληνικές εταιρίες πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους μεσοπρόθεσμα, προκειμένου να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να διασφαλίσουν τη μελλοντική τους ευημερία.

Μια πρωτοβουλία των:



McKinsey&Company

Με την υποστήριξη:



Ξενοφώντος 5, 105 57, Αθήνα
T: 211 500 6000 F: 210 3222929 www.fgi.org.gr



Κουμπάρη 5, 106 74, Αθήνα
T: 210 3672400 F: 210 3672444 www.mckinsey.com