

STRATEGIC MANAGEMENT

AN INTEGRATED APPROACH

HILL | SCHILLING | JONES

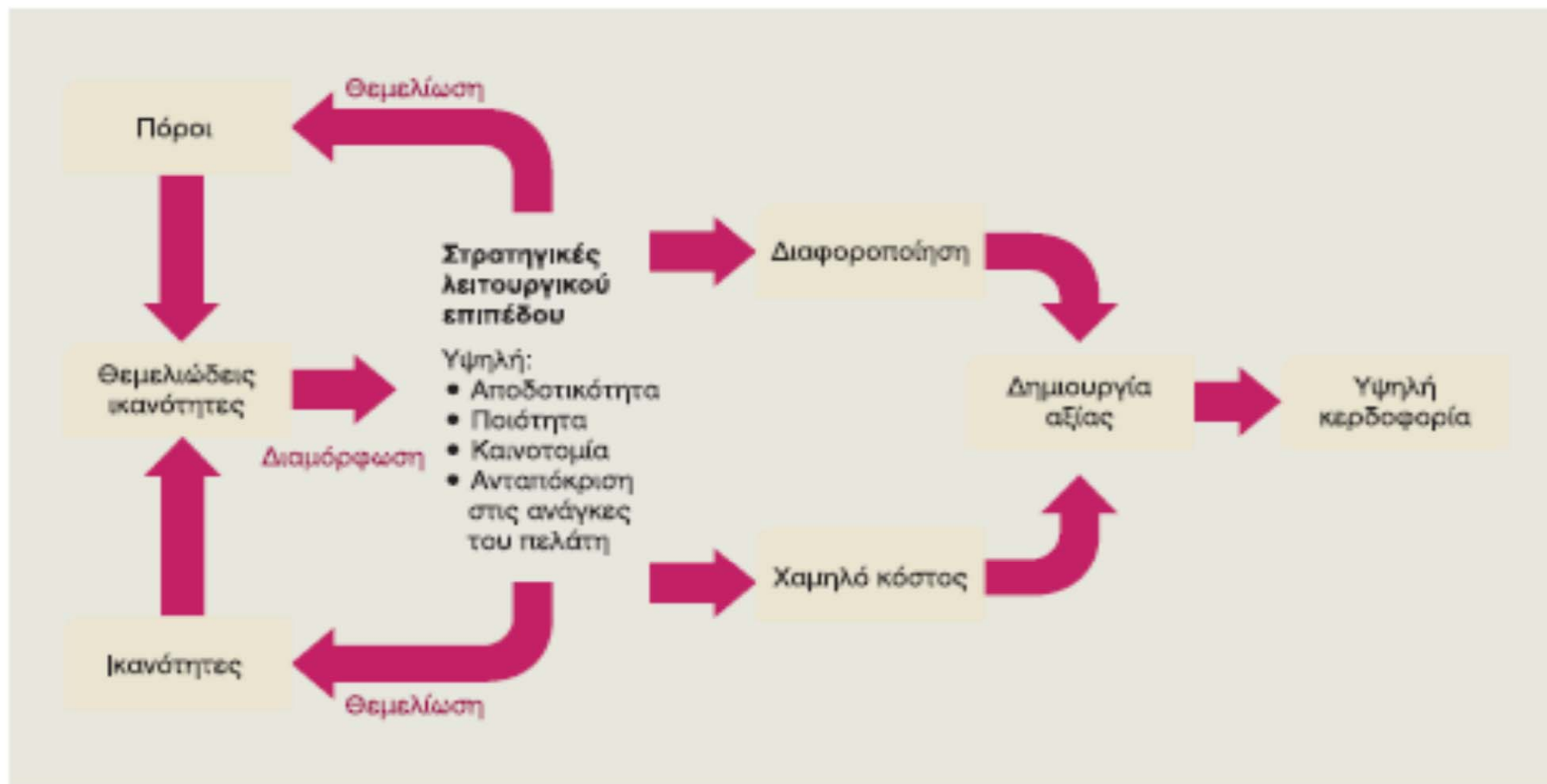
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΜΕΣΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Ανάλυση των τρόπων με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο για την αύξηση της αποδοτικότητας.
- Ανάλυση των τρόπων με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο για την αύξηση της ποιότητας.
- Ανάλυση των τρόπων με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο για την αύξηση της καινοτομίας.
- Ανάλυση των τρόπων με τους οποίους μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει στρατηγικές σε λειτουργικό επίπεδο για την αύξηση της ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ

- Στοχεύουν στην επίτευξη της απόδοσης των λειτουργιών της επιχείρησης και στην αύξηση της:
 - Αποδοτικότητας.
 - Ποιότητας.
 - Καινοτομίας.
 - Ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη.



ΕΙΚΟΝΑ 4.1 Οι πυλώνες της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

■ Εικόνα 4.1 Οι πυλώνες της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

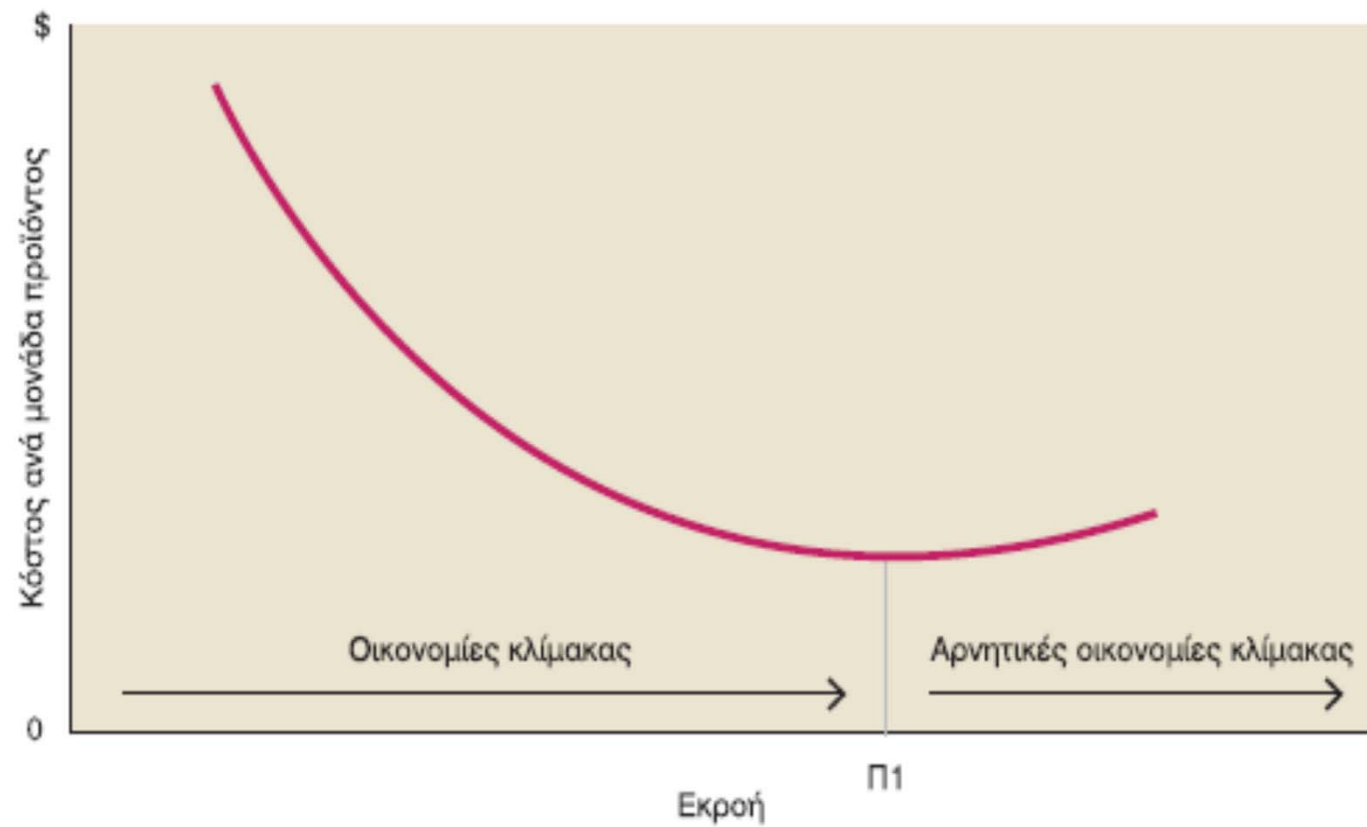
Resources	Πόροι
Distinctive competencies	Θεμελιώδεις ικανότητες
Capabilities	Ικανότητες
Build	Θεμελίωση
Shape	Διαμόρφωση
Functional strategies	Στρατηγικές λειτουργικού επιπέδου
Superior : Efficiency Quality Innovation Customer responsiveness	Υψηλή: Αποδοτικότητα Ποιότητα Καινοτομία Ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη
Differentiation	Διαφοροποίηση
Low cost	Χαμηλό κόστος
Value creation	Δημιουργία αξίας
Superior profitability	Υψηλή κερδοφορία

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

- Αποδοτικότητα – μετράται από την ποσότητα των εισροών που απαιτούνται για την παραγωγή μιας εκροής.
- Οικονομίες κλίμακας- μειώσεις του κόστους ανά μονάδα προϊόντος που συνδέονται με εκροές μεγάλης κλίμακας.
- Δυνατότητα κατανομής του σταθερού κόστους σε μεγάλο όγκο παραγωγής.
 - Δυνατότητα των εταιρειών που παράγουν μεγάλες ποσότητες να επιτύχουν καλύτερο καταμερισμό εργασίας και ειδίκευσης.
- Αρνητικές οικονομίες κλίμακας - Αυξήσεις του κόστους ανά μονάδα προϊόντος που συνδέονται με εκροές μεγάλης κλίμακας.

ΕΙΚΟΝΑ 4.2

Οικονομίες κλίμακας και αρνητικές οικονομίες κλίμακας.

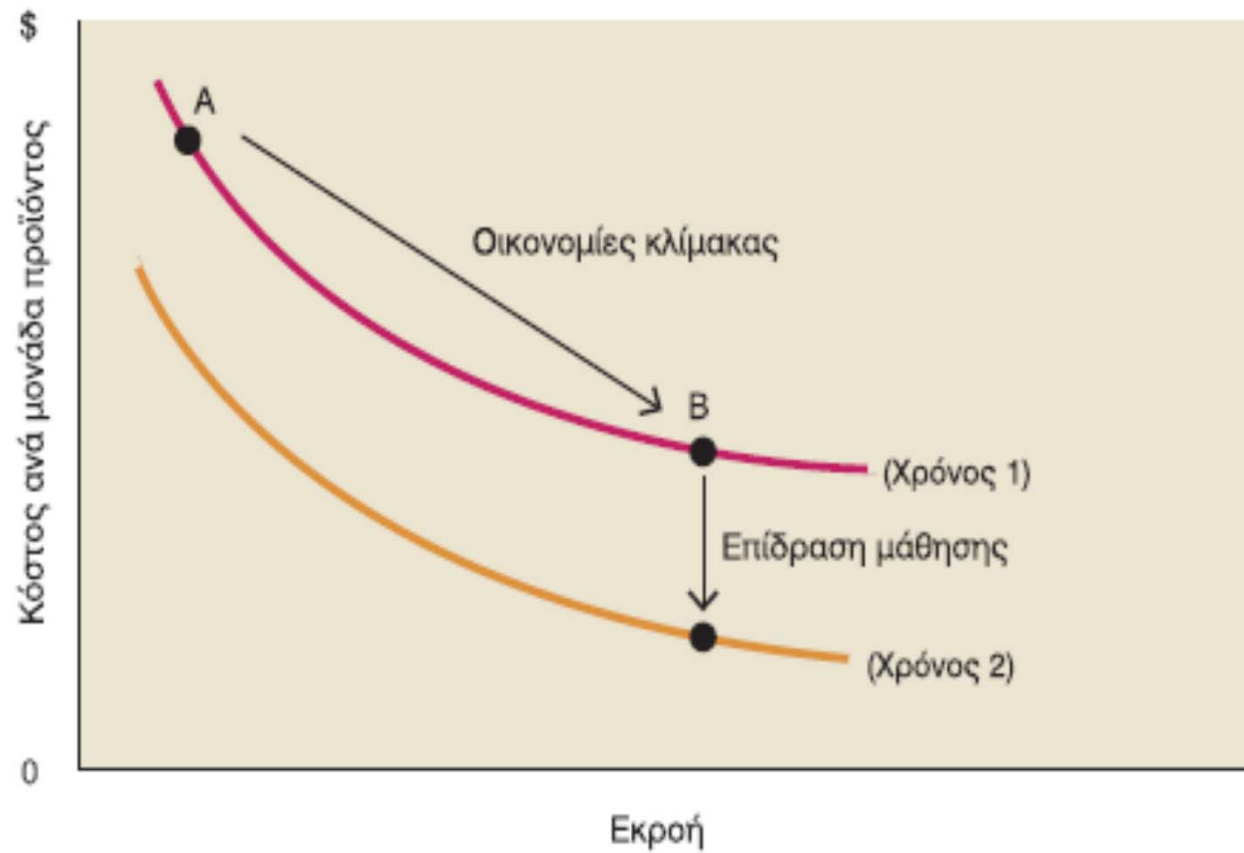


- Εικόνα 4.2 Οικονομίες κλίμακας και αρνητικές οικονομίες κλίμακας

Unit costs	Κόστος ανά μονάδα προϊόντος
Economies of scale	Οικονομίες κλίμακας
Diseconomies of scale	Αρνητικές οικονομίες κλίμακας
Output	Εκροή
Q1	Π1

ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΜΑΘΗΣΗΣ

- Εξοικονομήσεις κόστους που προκύπτουν από την «πράξη».
- Η διαδικασία της μάθησης έχει μεγαλύτερη σημασία όταν αφορά την εκμάθηση τεχνικής εργασίας.
- Ο ρόλος της είναι πιο σημαντικός κατά την αρχική περίοδο εφαρμογής μιας νέας διεργασίας.
- Πυροδοτείται από αλλαγές στο σύστημα παραγωγής μιας εταιρείας.



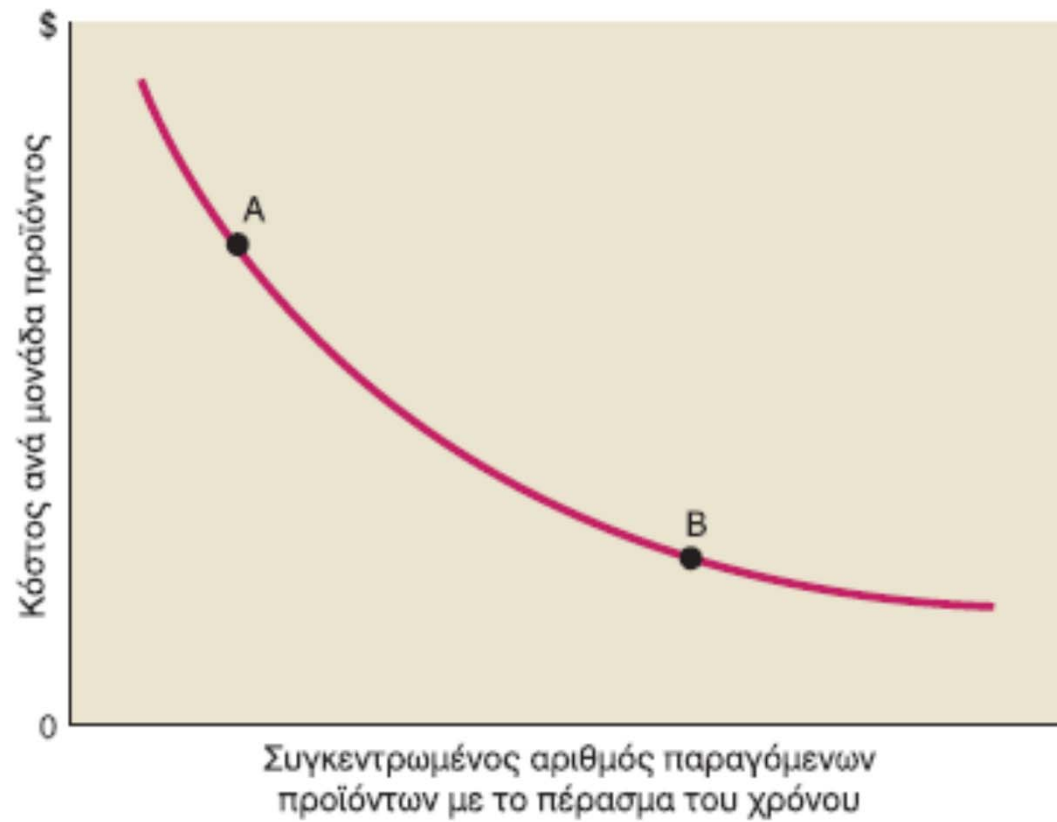
ΕΙΚΟΝΑ 4.3
Επίδραση της μάθησης και των οικονομιών κλίμακας στο κόστος ανά μονάδα προϊόντος.

- Εικόνα 4.3 Η Επίδραση της Μάθησης και των Οικονομιών Κλίμακας στο Κόστος ανά μονάδα προϊόντος

Unit costs	Κόστος ανά μονάδα προϊόντος
Output	Εκροή
A	A
B	B
Economies of scale	Οικονομίες κλίμακας
Learning effect	Επίδραση μάθησης
Time 1	Χρόνος 1
Time 2	Χρόνος 2

ΚΑΜΠΥΛΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

- Συστηματική μείωση της δομής του κόστους και τις επακόλουθες μειώσεις του κόστους ανά μονάδα προϊόντος, οι οποίες έχουν παρατηρηθεί κατά τη διάρκεια ζωής ενός προϊόντος.
- Το κόστος παραγωγής ανά μονάδα προϊόντος πέφτει σε κάποιο βαθμό κάθε φορά που ο συγκεντρωμένος αριθμός παραγόμενων προϊόντων διπλασιάζεται.
- Συγκεντρωμένος αριθμός παραγόμενων προϊόντων-συνολικός αριθμός προϊόντων από τη στιγμή της εισαγωγής του.
- Η έννοια αυτή είναι πολύ σημαντική στις βιομηχανίες που παράγουν μαζικά.



ΕΙΚΟΝΑ 4.4
Η καμπύλη εμπειρίας.

■ Εικόνα 4.4 Η καμπύλη εμπειρίας

Unit costs	Κόστος ανά μονάδα προϊόντος
Accumulated output over time	Συγκεντρωμένος αριθμός παραγόμενων προϊόντων με το πέρασμα του χρόνου
A	A
B	B

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

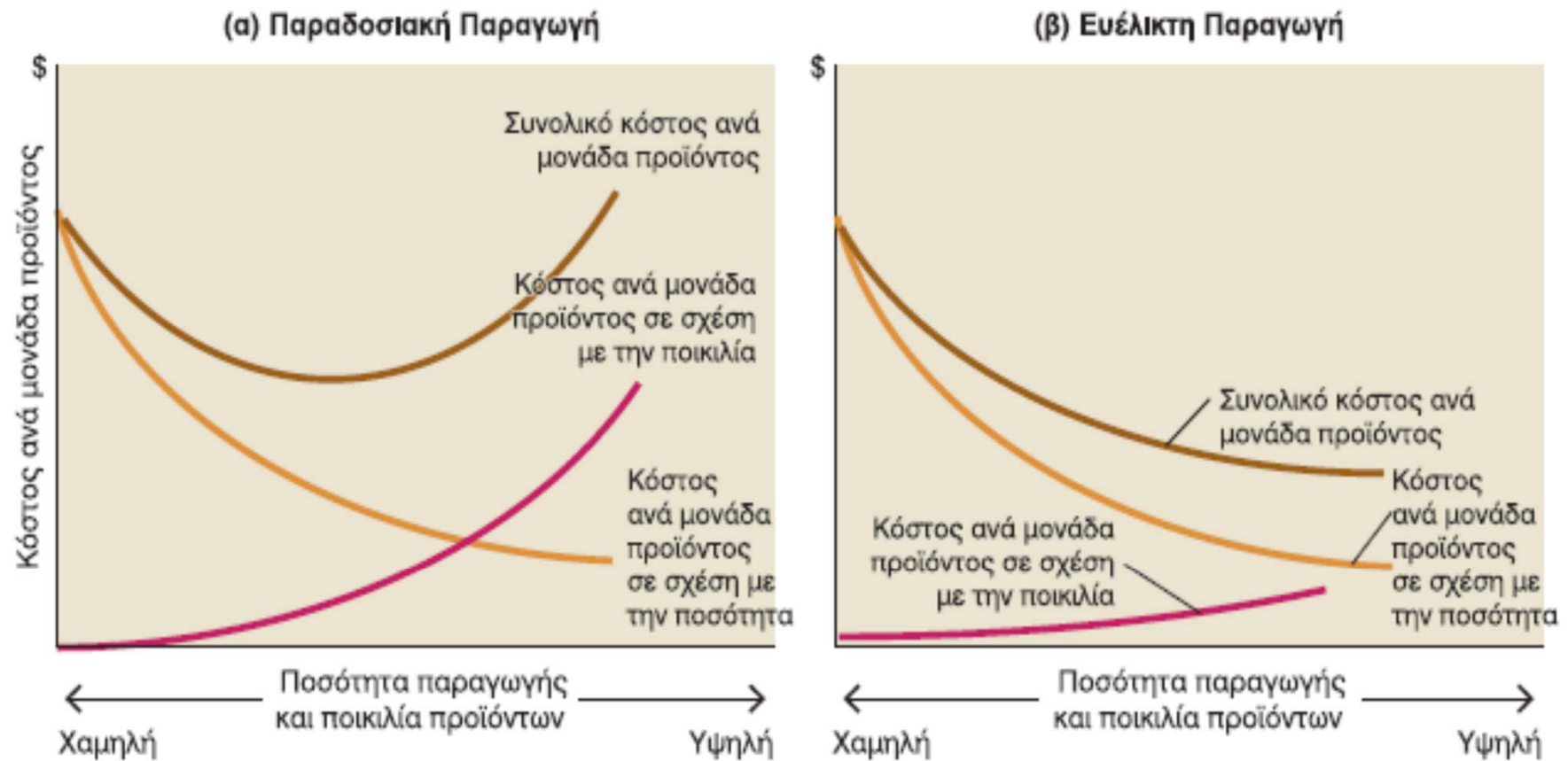
- Τα διοικητικά στελέχη δε θα πρέπει να εφησυχάζονται σχετικά με τα πλεονεκτήματα του κόστους που βασίζονται στην αποδοτικότητα και πηγάζουν από την εμπειρία επειδή:
 - ούτε οι επιδράσεις της διαδικασίας μάθησης ούτε οι οικονομίες κλίμακας δεν διατηρούνται για πάντα.
 - τα πλεονεκτήματα κόστους που αποκτώνται από τις επιδράσεις της εμπειρίας μπορεί να καταστούν ξεπερασμένα λόγω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών.

ΕΥΕΛΙΚΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

- Μείωση του χρόνου εγκατάστασης περίπλοκου εξοπλισμού.
- Χρήση μεμονωμένων μηχανημάτων μέσω καλύτερου προγραμματισμού.
- Βελτίωση του ελέγχου ποιότητας σε κάθε στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας.
- Αύξηση της αποδοτικότητας και μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος.
- Εξατομίκευση προϊόντων.

ΜΑΖΙΚΗ ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΣΗ

- Η χρήση της ευέλικτης τεχνολογίας παραγωγής επιτρέπει την επίτευξη:
 - χαμηλού κόστους.
 - διαφοροποίησης μέσω της εξατομίκευσης του προϊόντος.



ΕΙΚΟΝΑ 4.5 Αντιστάθμιση μεταξύ κόστους και ποικιλίας προϊόντων.

- Εικόνα 4.5 Αντιστάθμισμα μεταξύ Κόστους και Ποικιλίας προϊόντων
- (α) Παραδοσιακή Παραγωγή
- (β) Ευέλικτη Παραγωγή

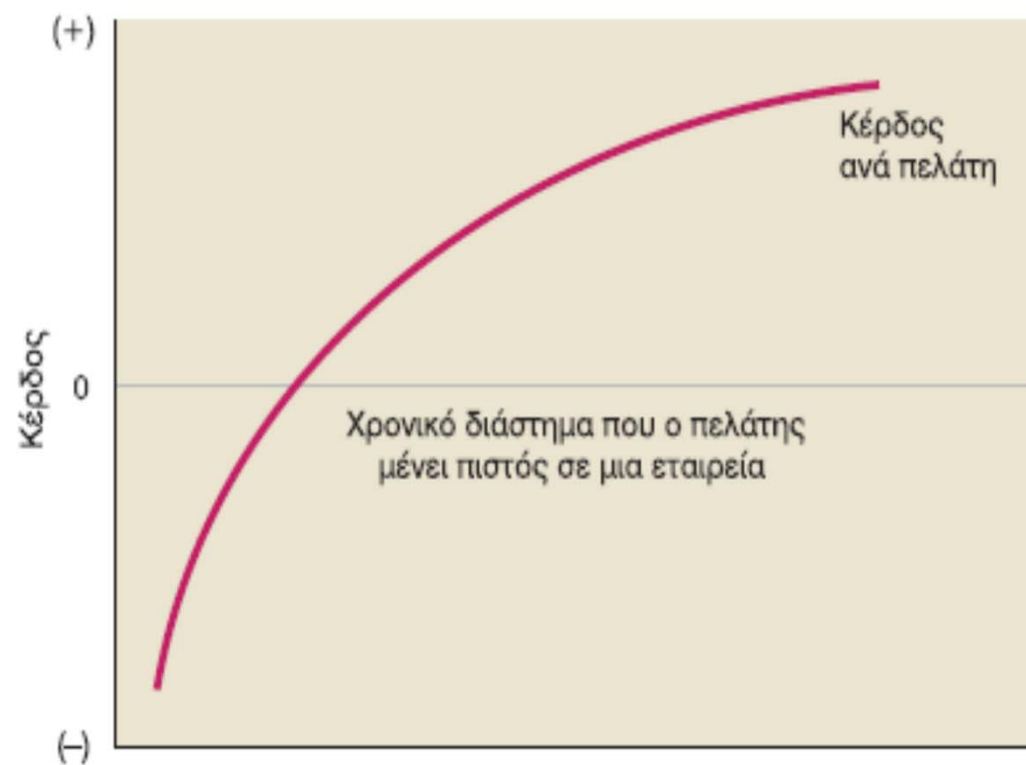
Unit costs	Κόστος ανά μονάδα προϊόντος
Production volume and product variety	Ποσότητα παραγωγής και ποικιλία προϊόντων
Low	Χαμηλή
High	Υψηλή
Total unit costs	Συνολικό κόστος ανά μονάδα προϊόντος
Variety-related unit costs	Κόστος ανά μονάδα προϊόντος σε σχέση με την ποικιλία
Volume-related unit costs	Κόστος ανά μονάδα προϊόντος σε σχέση με την ποσότητα

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Στρατηγική μάρκετινγκ - αναφέρεται στη θέση που παίρνει μια εταιρεία όσον αφορά την τμηματοποίηση της αγοράς, την τιμολόγηση, την προώθηση, τη διαφήμιση, τη σχεδίαση του προϊόντος και τη διανομή.
- Επίδραση στην αποδοτικότητα και στη δομή του κόστους.
- Απώλεια πελάτη - ποσοστό των πελατών που εγκαταλείπουν μια εταιρεία κάθε χρόνο και στρέφονται σε ανταγωνιστές.
- η μείωση του ρυθμού απώλειας πελατών επιτρέπει σε μια εταιρεία την επίτευξη χαμηλότερης δομής κόστους.

ΕΙΚΟΝΑ 4.6

Η σχέση μεταξύ αφοσίωσης του πελάτη και κέρδους ανά πελάτη.



- Εικόνα 4.6 Η σχέση μεταξύ αφοσίωσης του πελάτη και κέρδους ανά πελάτη

Profit	Κέρδος
Profit per customer	Κέρδος ανά πελάτη
Length of time customer stays with the company	Χρονικό διάστημα που ο πελάτης μένει πιστός σε μια εταιρεία

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Διαχείριση υλικών - απαραίτητες δραστηριότητες για την εισαγωγή των εισροών:
 - σε μια μονάδα παραγωγής.
 - μέσω της λειτουργίας παραγωγής.
 - μέσω ενός συστήματος διανομής στον τελικό χρήστη.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Σύστημα διαχείρισης αποθέματος
 - σχεδιάστηκε για να κάνει οικονομία στα κόστη δέσμευσης του αποθέματος προγραμματίζοντας την άφιξη των υλικών σε ένα εργοστάσιο παραγωγής ακριβώς την στιγμή που απαιτούνται στην διεργασία λειτουργία παραγωγής, ή την παράδοση των αγαθών σε ένα εμπορικό κατάστημα μόνο όταν το απόθεμα έχει σχεδόν εξαντληθεί.
 - Η βασική εξοικονόμηση κόστους προκύπτει από την αύξηση της κυκλοφορίας του αποθέματος η οποία μειώνει και τα κόστη δέσμευσης του αποθέματος, όπως τα κόστη αποθηκών και αποθήκευσης, και την ανάγκη της εταιρείας για κεφάλαιο κίνησης.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΥΛΙΚΩΝ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

- Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας- διαχείριση της ροής εισροών και υλικών από τους προμηθευτές στις διεργασίες στη λειτουργία παραγωγής της εταιρείας, ώστε να:
 - ελαχιστοποιηθεί η δέσμευση του αποθέματος.
 - μεγιστοποιηθεί η κυκλοφορία του αποθέματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 Οι βασικοί ρόλοι των λειτουργιών δημιουργίας αξίας στην επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας.

Λειτουργία δημιουργίας αξίας	Βασικοί ρόλοι
Εσωτερική υποδομή (ηγεσία)	1. Εταιρική δέσμευση στην αποδοτικότητα. 2. Διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των λειτουργιών.
Παραγωγή	1. Επιδίωξη οικονομιών κλίμακας και οικονομιών μάθησης, όπου χρειάζεται. 2. Εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής.
Μάρκετινγκ	1. Υιοθέτηση επιθετικού μάρκετινγκ για τη μετατόπιση της καμπύλης εμπειρίας προς τα κάτω, όπου χρειάζεται. 2. Περιορισμός του ρυθμού απώλειας πελατών μέσω της θεμελίωσης της αξιοπιστίας.
Διαχείριση υλικών	1. Εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης αποθέματος (JIT systems). 2. Συντονισμός εφοδιαστικής αλυσίδας.
Έρευνα και Ανάπτυξη	1. Σχεδίαση προϊόντων εύκολων στην κατασκευή. 2. Αναζήτηση καινοτομιών διεργασίας.
Πληροφοριακά συστήματα	1. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την αυτοματοποίηση των διεργασιών. 2. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για τη μείωση του κόστους συντονισμού.
Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού	1. Εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την απόκτηση δεξιοτήτων. 2. Εισαγωγή αυτοδιοικούμενων ομάδων. 3. Σχέση αμοιβής και απόδοσης.

■ Πίνακας 4.1 Οι βασικοί ρόλοι των λειτουργιών δημιουργίας αξίας στην επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας

Λειτουργία δημιουργίας αξίας	Βασικοί ρόλοι
Εσωτερική Υποδομή (ηγεσία)	1. Παροχή εταιρικής δέσμευσης στην αποδοτικότητα. 2. Διευκόλυνση της συνεργασίας μεταξύ των λειτουργιών.
Παραγωγή	1. Επιδίωξη οικονομιών κλίμακας και οικονομιών μάθησης, όπου χρειάζεται 2. Εισαγωγή ευέλικτων συστημάτων παραγωγής
Μάρκετινγκ	1. Υιοθέτηση επιθετικού μάρκετινγκ για τη μετατόπιση της καμπύλης εμπειρίας προς τα κάτω, όπου χρειάζεται. 2. Περιορισμός του ρυθμού απώλειας πελατών μέσω της θεμελίωσης της αξιοπιστίας.
Διαχείριση υλικών	1. Εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης αποθέματος (JIT systems). 2. Συντονισμός εφοδιαστικής αλυσίδας.
Έρευνα και Ανάπτυξη	1. Σχεδίαση προϊόντων εύκολων στην κατασκευή. 2. Αναζήτηση καινοτομιών διεργασίας.
Πληροφοριακά συστήματα	1. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την αυτοματοποίηση των διεργασιών. 2. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για τη μείωση του κόστους συντονισμού.
Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού	1. Εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την απόκτηση δεξιοτήτων. 2. Εισαγωγή αυτοδιοικούμενων ομάδων. 3. Σχέση αμοιβής και απόδοσης.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Αύξηση της αξιοπιστίας του προϊόντος.
- Πέντε παράγοντες αποτελούν την βάση της ΔΟΠ:
 - Βελτιωμένη ποιότητα σημαίνει μείωση του κόστους λόγω λιγότερης επανάληψης μιας εργασίας, λιγότερων σφαλμάτων, λιγότερων καθυστερήσεων και καλύτερης αξιοποίησης του χρόνου και των υλικών.
 - Η παραγωγικότητα βελτιώνεται.
 - Η καλύτερη ποιότητα οδηγεί σε μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και επιτρέπει στην εταιρεία να αυξήσει τις τιμές.
 - Οι υψηλές τιμές αυξάνουν την κερδοφορία της εταιρείας και της επιτρέπουν να παραμείνει ενεργή.
 - Η εταιρεία δημιουργεί περισσότερες θέσεις εργασίας.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Βήματα τα οποία θα πρέπει να εμπεριέχονται σε κάθε πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας:
 - Τα στελέχη θα πρέπει να ενστερνιστούν τη φιλοσοφία σύμφωνα με την οποία τα λάθη, τα ελαττώματα και τα υλικά κακής ποιότητας δεν είναι αποδεκτά και θα πρέπει να εξαλείφονται.
 - Η ποιότητα της διαδικασίας της επιθεώρησης από τους προϊσταμένους θα πρέπει να βελτιωθεί με την παροχή επιπλέον χρόνου στους προϊσταμένους για να εργάζονται με τους υπαλλήλους και να τους εκπαιδεύουν κατάλληλα για την δουλειά.
 - Τα στελέχη θα πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι δε θα φοβούνται να αναφέρουν προβλήματα ή να προτείνουν βελτιώσεις.
 - Τα εργασιακά πρότυπα δεν θα πρέπει να ορίζονται μόνο ως αριθμοί ή ποσοστά αλλά θα πρέπει να εμπεριέχουν μια έννοια ποιότητας για την προώθηση της παραγωγής άρτιων εκροών.
 - Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την εκπαίδευση των εργαζομένων και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων έτσι ώστε να είναι ενήμεροι για τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο.
 - Η επίτευξη καλύτερης ποιότητας απαιτεί τη δέσμευση όλων των μελών μιας εταιρείας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 Οι ρόλοι των διαφορετικών λειτουργιών στην εφαρμογή αξιόπιστων μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας.

Εσωτερική υποδομή (ηγεσία)	1. Παροχή ηγεσίας και δέσμευσης στην ποιότητα 2. Εύρεση μεθόδων μέτρησης της ποιότητας 3. Καθορισμός στόχων και δημιουργία κινήτρων 4. Αναζήτηση εισροών από τους εργαζόμενους 5. Ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των λειτουργιών
Παραγωγή	1. Σμίκρυνση παρτίδων παραγωγής 2. Εντοπισμός της προέλευσης των ελαττωμάτων
Μάρκετινγκ	1. Έμφαση στον πελάτη 2. Ανατροφοδότηση πελατών σχετικά με την ποιότητα
Διαχείριση υλικών	1. Εξορθολογισμός προμηθευτών 2. Καθοδήγηση προμηθευτών για την εφαρμογή αξιόπιστων μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας εκ μέρους τους 3. Εντοπισμός ελαττωμάτων κατά την παράδοση από τους προμηθευτές
Έρευνα και Ανάπτυξη	1. Σχεδίαση προϊόντων εύκολων στην κατασκευή
Πληροφοριακά συστήματα	1. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την παρακολούθηση του ρυθμού εμφάνισης σφαλμάτων
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	1. Καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης για τη βελτίωση της ποιότητας 2. Προσδιορισμός και εκπαίδευση εργαζομένων για την απόκτηση «μαύρης ζώνης» 3. Οργάνωση εργαζομένων σε ομάδες ποιότητας

■ Πίνακας 4.2 Οι ρόλοι των διαφορετικών λειτουργιών στην εφαρμογή αξιόπιστων μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας

Εσωτερική Υποδομή (ηγεσία)	1. Παροχή ηγεσίας και δέσμευσης στην ποιότητα 2. Εύρεση μεθόδων μέτρησης της ποιότητας 3. Καθορισμός στόχων και δημιουργία κινήτρων 4. Αναζήτηση εισροών από τους εργαζόμενους 5. Ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των λειτουργιών
Παραγωγή	1. Σμίκρυνση παρτίδων παραγωγής 2. Εντοπισμός της προέλευσης των ελαττωμάτων
Μάρκετινγκ	1. Έμφαση στον πελάτη. 2. Ανατροφοδότηση πελατών σχετικά με την ποιότητα
Διαχείριση υλικών	1. Εξορθολογισμός προμηθευτών 2. Καθοδήγηση προμηθευτών για την εφαρμογή αξιόπιστων μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας από μέρους τους 3. Εντοπισμός ελαττωμάτων κατά την παράδοση από τους προμηθευτές
Έρευνα και Ανάπτυξη	1. Σχεδίαση προϊόντων εύκολων στην κατασκευή
Πληροφοριακά συστήματα	1. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την παρακολούθηση του ρυθμού σφαλμάτων
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	1. Καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης για την βελτίωση της ποιότητας 2. Προσδιορισμός και εκπαίδευση εργαζομένων για την απόκτηση «μαύρης ζώνης» 3. Οργάνωση εργαζομένων σε ομάδες ποιότητας

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 Χαρακτηριστικά που συνδέονται με το προϊόν που προσφέρει μια εταιρεία.

Χαρακτηριστικά προϊόντος	Χαρακτηριστικά υπηρεσιών	Χαρακτηριστικά εμπλεκόμενου προσωπικού
Μορφή	Ευκολία παραγγελίας	Ικανότητα
Χαρακτηριστικά	Παράδοση	Ευγένεια
Απόδοση	Εγκατάσταση	Φερεγγυότητα
Διάρκεια ζωής	Εκπαίδευση πελατών	Αξιοπιστία
Αξιοπιστία	Συμβουλευτική πελατών	Ανταπόκριση
Στυλ	Συντήρηση και επισκευή	Επικοινωνία

■ Πίνακας 4.3 Χαρακτηριστικά που συνδέονται με το προϊόν που προσφέρει μια εταιρεία

Χαρακτηριστικά προϊόντος	Χαρακτηριστικά υπηρεσιών	Χαρακτηριστικά εμπλεκόμενου προσωπικού
Μορφή	Ευκολία παραγγελίας	Ικανότητα
Χαρακτηριστικά	Παράδοση	Ευγένεια
Απόδοση	Εγκατάσταση	Φερεγγυότητα
Διάρκεια ζωής	Εκπαίδευση πελατών	Αξιοπιστία
Αξιοπιστία	Συμβουλευτική πελατών	Ανταπόκριση
Στυλ	Συντήρηση και επισκευή	Επικοινωνία

ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΩΤΕΡΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

- Για να θεωρηθεί ανώτερο, το προϊόν το οποίο προσφέρει μια εταιρεία πρέπει:
 - τα στελέχη να συλλέγουν γνώσεις σχετικά με το μάρκετινγκ οι οποίες δείχνουν ποια χαρακτηριστικά είναι σημαντικά για τους πελάτες.
 - τα στελέχη να σχεδιάσουν τα προϊόντα με τέτοιο τρόπο ώστε να ενσωματώνονται τα χαρακτηριστικά αυτά στο προϊόν.
 - τα στελέχη να αποφασίσουν ποιες συγκεκριμένες ιδιότητες να προωθήσουν και πώς να τις τοποθετήσουν καλύτερα στο μυαλό των καταναλωτών.
 - τα στελέχη να αναγνωρίσουν ότι ο ανταγωνισμός δεν είναι στατικός.

ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΥΨΗΛΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

- Η πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η δυνατότητα ανάπτυξης καινοτόμων προϊόντων ή διαδικασιών προσφέρει σε μια εταιρεία ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που της επιτρέπει να:
 - διαφοροποιήσει τα προϊόντα της και να τα χρεώσει ακριβότερα.
 - να μειώσει τη δομή του κόστους της κάτω από των ανταγωνιστών της.
- Η επιτυχημένη ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι σημαντική κινητήρια δύναμη της υψηλής κερδοφορίας.

ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ

- Η ζήτηση για καινοτομία είναι εκ φύσεως αβέβαιη.
- Η τεχνολογία δεν έχει εισαχθεί σωστά στην αγορά.
- Κακή στρατηγική τοποθέτησης
 - Στρατηγική τοποθέτησης- ιδιαίτερο σύνολο επιλογών που υιοθετεί μια εταιρεία για ένα προϊόν με βάση τέσσερις βασικές διαστάσεις του μάρκετινγκ.
- Οι εταιρείες κάνουν το λάθος να εισάγουν μια τεχνολογία για την οποία δεν υπάρχει αρκετή ζήτηση.
- Αργή προώθηση προϊόντων.

ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΟΣΟΣΤΟΥ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ

- Η στενή, διαλειτουργική σύνδεση μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία να διασφαλίσει ότι:
 - Τα έργα ανάπτυξης προϊόντων καθοδηγούνται από τις ανάγκες των πελατών.
 - Σχεδιάζονται νέα προϊόντα τα οποία είναι εύκολα στην κατασκευή.
 - Το κόστος ανάπτυξης δεν αυξάνεται κατακόρυφα ώστε να βγει εκτός ελέγχου.
 - Ο χρόνος που απαιτείται για την ανάπτυξη ενός προϊόντος και την εισαγωγή του στην αγορά ελαχιστοποιείται.
 - Υπάρχει στενή σύνδεση μεταξύ Έρευνας και Ανάπτυξης και μάρκετινγκ ώστε να διασφαλιστεί ότι τα έργα ανάπτυξης νέων προϊόντων καθοδηγούνται από τις ανάγκες των πελατών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4 Ο ρόλος των λειτουργιών για την επίτευξη υψηλής καινοτομίας.

Λειτουργία	Βασικοί ρόλοι
Εσωτερική υποδομή (ηγεσία)	1. Διαχείριση ολόκληρου του έργου (δηλ. διαχείριση της λειτουργίας ανάπτυξης). 2. Διευκόλυνση της διαλειτουργικής συνεργασίας.
Παραγωγή	1. Συνεργασία με τον τομέα Έρευνας και Ανάπτυξης για την παραγωγή προϊόντων που είναι εύκολα στην κατασκευή. 2. Συνεργασία με τον τομέα Έρευνας και Ανάπτυξης για την ανάπτυξη καινοτομιών διαδικασίας.
Μάρκετινγκ	1. Παροχή πληροφοριών της αγοράς για τη λειτουργία της Έρευνας και Ανάπτυξης. 2. Συνεργασία με τον τομέα Έρευνας και Ανάπτυξης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.
Διαχείριση υλικών	Καμία βασική ευθύνη.
Έρευνα και ανάπτυξη	1. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών. 2. Συνεργασία με τις άλλες λειτουργίες, ιδίως το μάρκετινγκ και την παραγωγή, στη διαδικασία ανάπτυξης.
Πληροφοριακά συστήματα	1. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για τον συντονισμό της διαλειτουργικής, διαεταιρικής ανάπτυξης προϊόντων.
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	1. Πρόσληψη ταλαντούχων επιστημόνων και μηχανικών.

■ Πίνακας 4.4 Ο ρόλος των λειτουργιών για την επίτευξη **υψηλής καινοτομίας**

Λειτουργία	Βασικοί ρόλοι
Εσωτερική Υποδομή (ηγεσία)	1. Διαχείριση ολόκληρου του έργου (δηλ. διαχείριση της λειτουργίας ανάπτυξης). 2. Διευκόλυνση της διαλειτουργικής συνεργασίας.
Παραγωγή	1. Συνεργασία με τη λειτουργία της Έρευνας και Ανάπτυξης για την ανάπτυξη προϊόντων που είναι εύκολα στην κατασκευή. 2. Συνεργασία με τη λειτουργία της Έρευνας και Ανάπτυξης για την ανάπτυξη καινοτομιών διαδικασίας.
Μάρκετινγκ	1. Παροχή πληροφοριών της αγοράς για τη λειτουργία της Έρευνας και Ανάπτυξης. 2. Συνεργασία με τη λειτουργία της Έρευνας και Ανάπτυξης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.
Διαχείριση υλικών	Καμία βασική ευθύνη.
Έρευνα και ανάπτυξη	1. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών. 2. Συνεργασία με τις άλλες λειτουργίες, ιδίως το μάρκετινγκ και την παραγωγή, στη διαδικασία ανάπτυξης.
Πληροφοριακά συστήματα	1. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για το συντονισμό της διαλειτουργικής, διαεταιρικής ανάπτυξης προϊόντων.
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	1. Πρόσληψη ταλαντούχων επιστημόνων και μηχανικών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5 Βασικοί ρόλοι των διαφορετικών λειτουργιών μιας επιχείρησης για την επίτευξη καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη.

Λειτουργία	Βασικοί ρόλοι
Εσωτερική υποδομή (ηγεσία)	• Θεμελίωση της εταιρικής δέσμευσης στην ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη μέσω της ηγεσίας
Παραγωγή	• Επίτευξη της εξατομίκευσης μέσω της εφαρμογής ευέλικτης παραγωγής • Επίτευξη της γρήγορης ανταπόκρισης μέσω της ευέλικτης παραγωγής
Μάρκετινγκ	• Γνωριμία με τον πελάτη • Γνωστοποίηση των σχολίων των πελατών στις κατάλληλες λειτουργίες
Διαχείριση υλικών	• Ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας ικανών να ανταποκρίνονται γρήγορα σε μη αναμενόμενες απαιτήσεις των πελατών (JIT systems)
Έρευνα & Ανάπτυξη	• Συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος
Πληροφοριακά συστήματα	• Χρήση διαδικτυακών πληροφοριακών συστημάτων για την αύξηση της ταχύτητας ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	• Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων που κάνουν τους εργαζόμενους να σκέφτονται σαν πελάτες

■ Πίνακας 4.5 Βασικοί ρόλοι των διαφορετικών λειτουργιών μιας επιχείρησης για την επίτευξη καλύτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη

Λειτουργία	Βασικοί ρόλοι
Εσωτερική Υποδομή (ηγεσία)	• Θεμελίωση της εταιρικής δέσμευσης στην ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη, μέσω της ηγεσίας
Παραγωγή	• Επίτευξη της εξατομίκευσης μέσω της εφαρμογής ευέλικτης παραγωγής • Επίτευξη της γρήγορης απόκρισης μέσω της ευέλικτης παραγωγής
Μάρκετινγκ	• Γνωριμία με τον πελάτη • Γνωστοποίηση των σχολίων των πελατών στις κατάλληλες λειτουργίες
Διαχείριση υλικών	• Ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας ικανών να ανταποκρίνονται γρήγορα σε μη αναμενόμενες απαιτήσεις των πελατών (JIT systems)
Έρευνα & Ανάπτυξη	• Συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος
Πληροφοριακά συστήματα	• Χρήση διαδικτυακών πληροφοριακών συστημάτων για την αύξηση της ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	• Ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων που κάνουν τους εργαζόμενους να σκέφτονται σαν πελάτες