

# STRATEGIC MANAGEMENT

AN INTEGRATED APPROACH

HILL | SCHILLING | JONES

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:**

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Κατανόηση της διαφοράς μεταξύ των στρατηγικών ηγεσίας κόστους και των στρατηγικών διαφοροποίησης.
- Αποτύπωση του τρόπου με τον οποίο η υλοποίηση της στρατηγικής διαφοροποίησης ή ηγεσίας κόστους μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια εταιρεία.
- Κατανόηση του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία εφαρμόζει στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας υλοποιώντας στρατηγικές λειτουργικού επιπέδου και οργανωσιακές ρυθμίσεις.

# ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Περιγραφή της έννοιας «καινοτομία αξίας».
- Συζήτηση της έννοιας της στρατηγικής γαλάζιου ωκεανού και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η καινοτομία στη στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας μπορεί να αλλάξει τα ανταγωνιστικά δεδομένα ενός κλάδου, προσφέροντας βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην καινοτόμο εταιρεία.

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

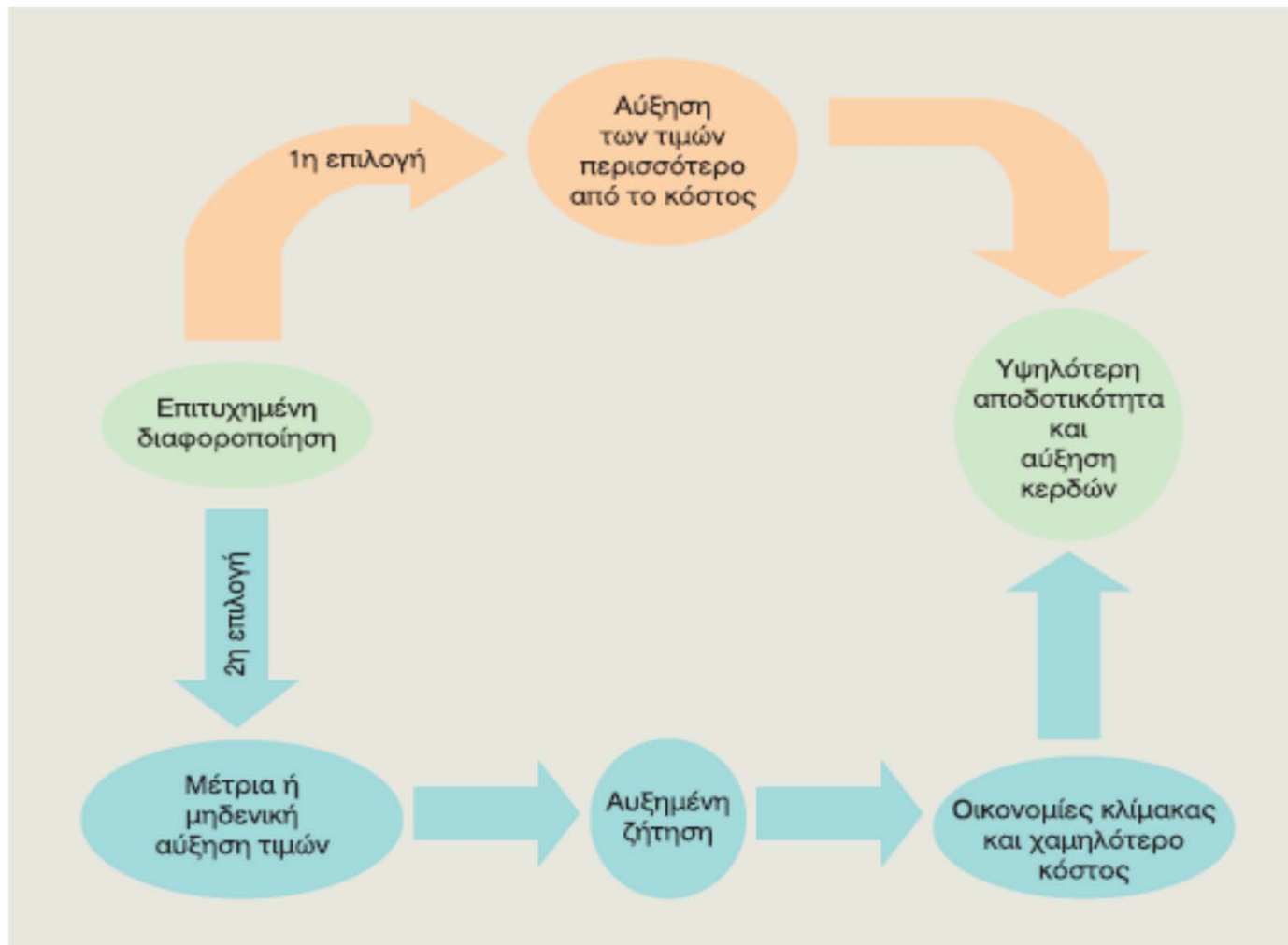
- Ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας σε μια δεδομένη αγορά.
- Πώς τοποθετείται μια εταιρεία στην αγορά για να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Διαφορετικές στρατηγικές τοποθέτησης εφαρμόζονται σε διαφορετικούς κλάδους.

# ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ

- Μια εταιρεία επιτυγχάνει:
  - Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
  - Χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές.
  - Απόκτηση μεριδίου αγοράς.
  - Αύξηση κερδοφορίας.

# ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

- η διάκριση μιας εταιρείας από τις υπόλοιπες επειδή προσφέρει κάτι που οι άλλες εταιρείες.
- Επιτυγχάνεται μέσω:
  - άριστη ποιότητα προϊόντος.
  - καλύτερη σχεδίαση του προϊόντος, τις προηγμένες λειτουργίες ή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, την καλύτερη εξυπηρέτηση στα σημεία πώλησης, την καλύτερη υποστήριξη πελατών μετά την πώληση, την καλύτερη προώθηση της εμπορικής επωνυμίας.
- Πλεονεκτήματα:
  - Υψηλότερες τιμές προϊόντων.
  - Απόσπαση μεριδίου αγοράς από ανταγωνιστές.



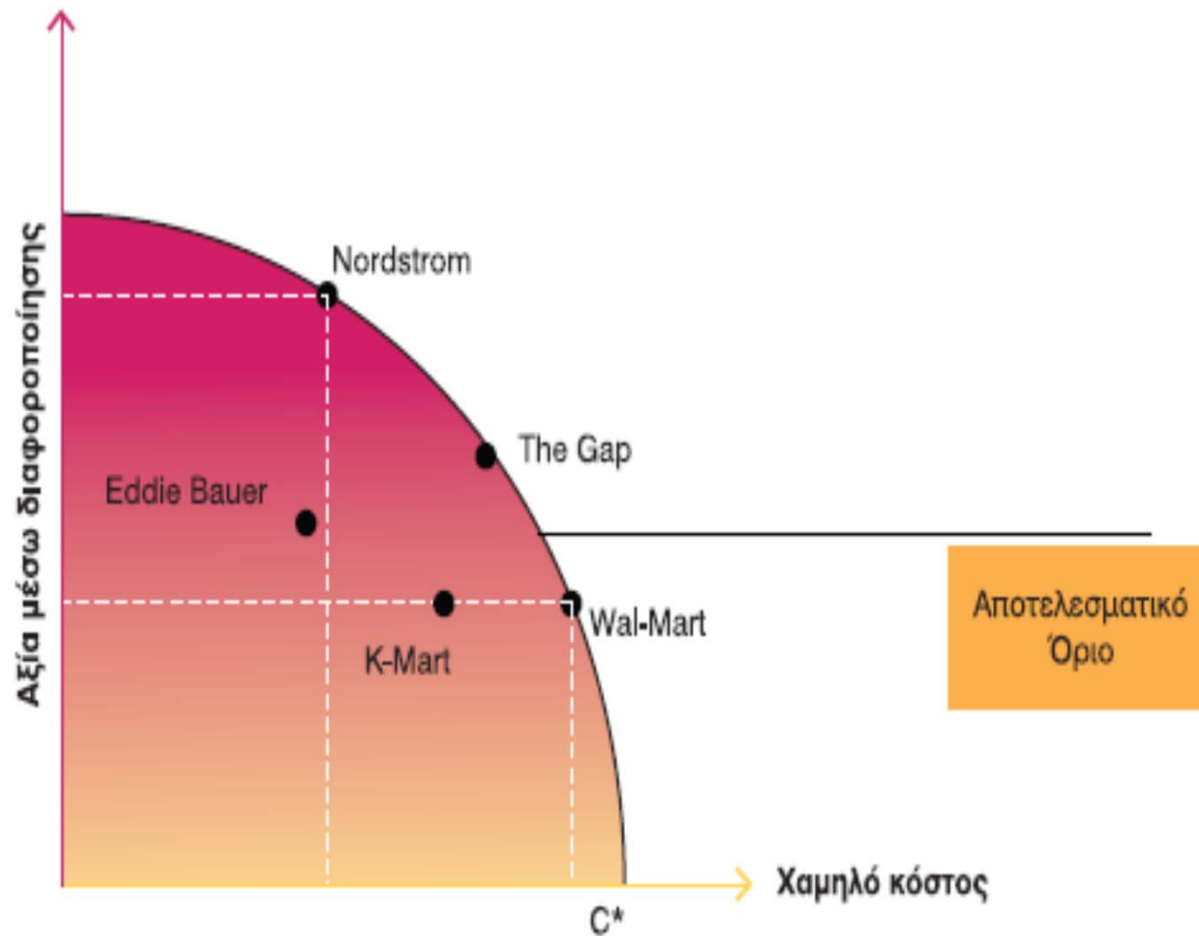
Πηγή: Charles W.L. Hill © Copyright 2013.

**ΣΧΗΜΑ 5.1** Τρόποι για την επίτευξη της διαφοροποίησης.

- Εικόνα 5.1 Τρόποι για την επίτευξη της διαφοροποίησης

|                                   |                                               |                                              |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1 <sup>η</sup> επιλογή            | Αύξηση των τιμών<br>περισσότερο από το κόστος |                                              |
| Επιτυχημένη<br>διαφοροποίηση      |                                               | Υψηλότερη αποδοτικότητα<br>και αύξηση κερδών |
| 2 <sup>η</sup> επιλογή            |                                               |                                              |
| Μέτρια ή μηδενική αύξηση<br>τιμών | Αυξημένη ζήτηση                               | Οικονομίες κλίμακας και<br>χαμηλότερο κόστος |

Πηγή: Charles W.L. Hill © Copyright 2013



Πηγή: Charles W.L. Hill © Copyright 2013.

**ΣΧΗΜΑ 5.2**  
Σχέση  
διαφοροποίησης –  
ηγεσίας κόστους.

- Εικόνα 5.2 Σχέση διαφοροποίησης – ηγεσίας κόστους

Value through differentiation = Αξία μέσω διαφοροποίησης

Efficiency frontier = Αποτελεσματικό Όριο

Low cost = Χαμηλό κόστος

Πηγή: Charles W.L. Hill © Copyright 2013.

# ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΧΑΜΗΛΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

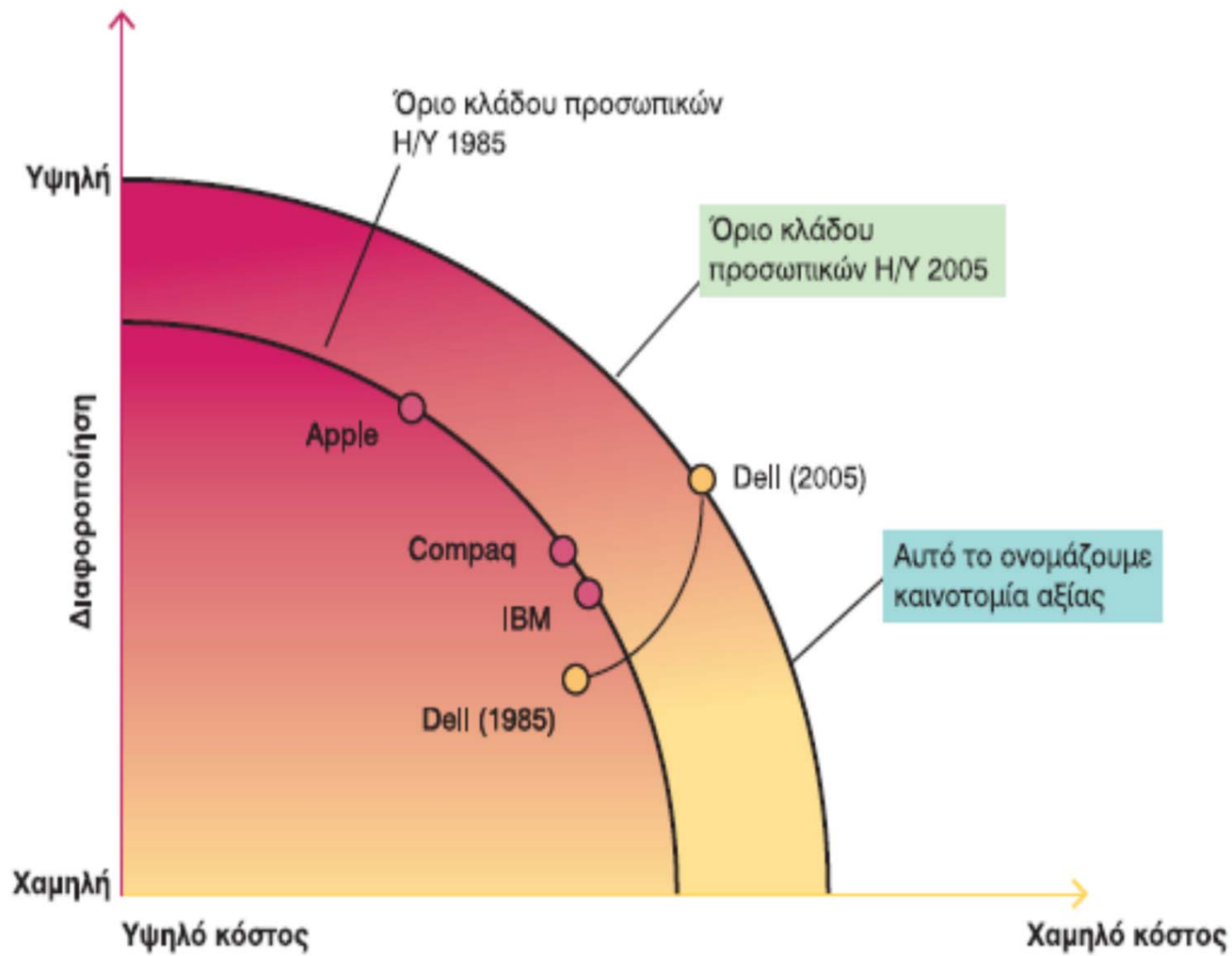
- Αποτελεσματικό όριο
  - Δείχνει όλες τις διαφορετικές θέσεις που μπορεί να υιοθετήσει μια εταιρεία ως προς τη διαφοροποίηση και την ηγεσία κόστους.
  - Έχει κυρτό σχήμα λόγω της μείωσης των αποδόσεων.
- Υπάρχουν συχνά πολλαπλές θέσεις στο συνεχές μεταξύ της απόλυτης διαφοροποίησης – και του χαμηλού κόστους που μπορούν να είναι βιώσιμες.
- Υπάρχει αρκετή ζήτηση για να στηρίξει ένα προϊόν.

# ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΕΝΑΝΤΙ ΧΑΜΗΛΟΥ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

- Για να φτάσει η εταιρεία στο αποτελεσματικό όριο πρέπει:
  - να ακολουθήσει τις σωστές στρατηγικές επιμέρους λειτουργιών.
  - να είναι κατάλληλα οργανωμένη.
  - η στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας, η στρατηγική επιμέρους λειτουργιών και η οργανωσιακή διάταξη να είναι ευθυγραμμισμένες

# ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΑΞΙΑΣ

- Η καινοτομία διευρύνει το αποτελεσματικό όριο αποδοτικότητας ενός κλάδου, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την προσφορά μεγαλύτερης αξίας μέσα από την υψηλότερη διαφοροποίηση με κόστος χαμηλότερο απ' ότι θεωρούνταν εφικτό μέχρι πρότινος.
- Επίτευξη μικρότερου κόστους.
- Όταν μια εταιρεία πρωτοστατεί με καινοτομίες διαδικασιών που οδηγούν στην καινοτομία αξίας, τότε αλλάζει τα δεδομένα του κλάδου και μπορεί να κατορθώσει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της για μεγάλο χρονικό διάστημα.



**ΣΧΗΜΑ 5.3**  
Καινοτομία αξίας  
στον κλάδο  
προσωπικών Η/Υ.

Πηγή: Charles W.L. Hill © Copyright 2013.

- Εικόνα 5.3 Καινοτομία αξίας στον κλάδο προσωπικών Η/Υ

High = Υψηλή

Differentiation = Διαφοροποίηση

Low = Χαμηλή

PC Industry Frontier 1985 = Όριο κλάδου προσωπικών Η/Υ 1985

PC Industry Frontier 2005 = Όριου κλάδου προσωπικών Η/Υ 2005

We call this value innovation = Αυτό ονομάζουμε καινοτομία αξίας

High Cost = Υψηλό κόστος

Low Cost = Χαμηλό κόστος

Πηγή: Charles W.L. Hill © Copyright 2013.

# ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ

- Διαδικασία κατακερματισμού μιας αγοράς σε σαφώς προσδιοριζόμενες ομάδες πελατών με τα ίδια χαρακτηριστικά αναγκών, επιθυμιών και ζήτησης.
- Στρατηγική τυποποίησης- παραγωγή τυποποιημένου προϊόντος για όλους τους καταναλωτές.
- Στρατηγική τμηματοποίησης- παραγωγή διαφορετικών προϊόντων σε κάθε τμήμα της αγοράς.
- Στρατηγική εστίασης- παραγωγή προϊόντων σε ένα ή ελάχιστα τμήμα/τα της αγοράς.

# ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

## Στρατηγική τυποποίησης

- Χαμηλότερο κόστος από τη στρατηγική τμηματοποίησης
- Οικονομίες κλίμακας μέσα από το μεγάλο όγκο πωλήσεων

## Στρατηγική τμηματοποίησης

- Εξατομίκευση προϊόντος και αύξηση του κόστους:
  - δύσκολη επίτευξη οικονομιών κλίμακας.
  - υψηλό κόστος παραγωγής και διανομής.

## Στρατηγική εστίασης

- Δομή υψηλότερου κόστους:
  - νέα χαρακτηριστικά στα προϊόντα.
  - δύσκολη επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

# ΕΙΔΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

## Γενική στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας

- Η ανταγωνιστικότητα μιας εταιρείας σε μια δεδομένη αγορά
  - Αύξηση κερδοφορίας

## Στρατηγική ευρέος χαμηλού κόστους

- Μείωση κόστους, μείωση τιμών αλλά αύξηση κερδοφορίας

## Στρατηγική ευρείας διαφοροποίησης

- Διαφοροποίηση προϊόντος

## Στρατηγική εστίασης και χαμηλού κόστους

- Εστίαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς μέσω ηγεσίας κόστους

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ, ΚΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

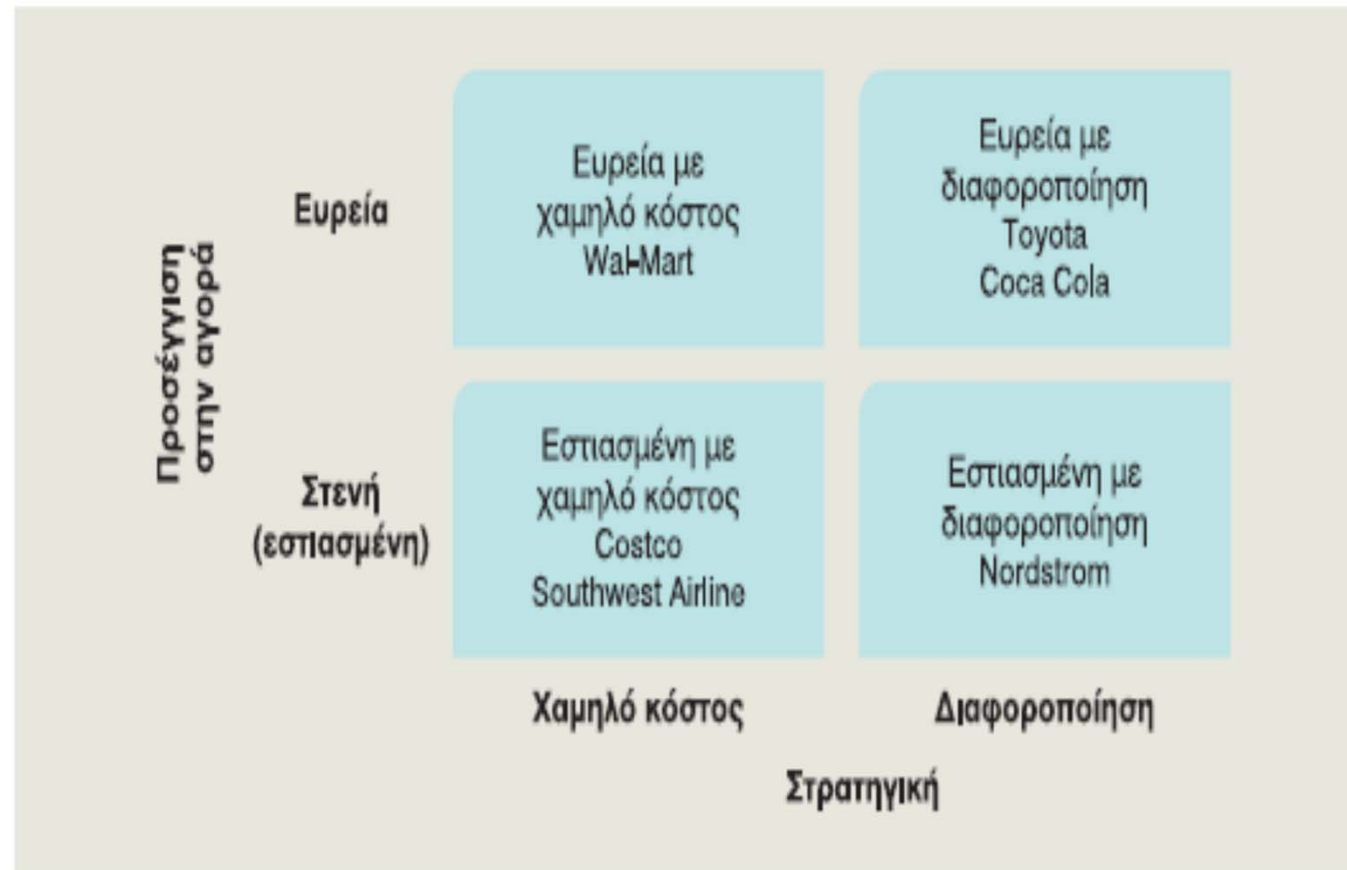
## Εταιρείες χαμηλού κόστους

- Χαμηλές τιμές
- Αύξηση κερδοφορίας
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών
- Εκπτώσεις/προσφορές στους πελάτες

## Εταιρείες που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης

- Αύξηση τιμών
- Διαπραγματευτική δύναμη πελατών
- Αφοσίωση πελατών

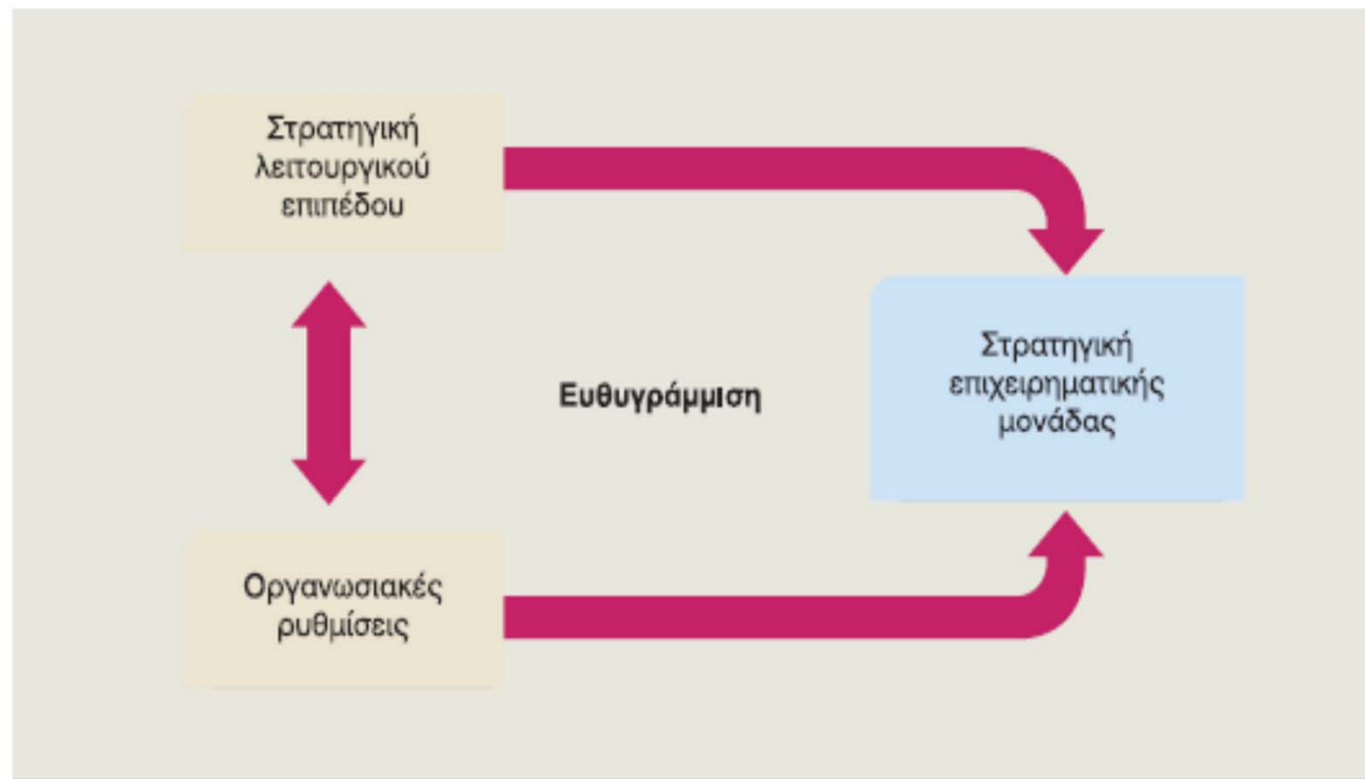
**ΣΧΗΜΑ 5.4**  
Γενικές  
στρατηγικές  
επιχειρηματικής  
μονάδας.



## ■ Εικόνα 5.4 Γενικές στρατηγικές επιχειρηματικής μονάδας

|                       |                               |                                                            |                                                |
|-----------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Προσέγγιση στην αγορά | <b>Ευρεία</b>                 | Ευρεία με χαμηλό κόστος<br>Wal-Mart                        | Ευρεία με διαφοροποίηση<br>Toyota<br>Coca Cola |
|                       | <b>Στενή<br/>(εστιασμένη)</b> | Εστιασμένη με χαμηλό κόστος<br>Costco<br>Southwest Airline | Εστιασμένη με διαφοροποίηση<br>Nordstrom       |
|                       |                               | <b>Χαμηλό κόστος</b>                                       | <b>Διαφοροποίηση</b>                           |
|                       | <b>Στρατηγική</b>             |                                                            |                                                |

**ΣΧΗΜΑ 5.5**  
Η στρατηγική  
υλοποιείται μέσω  
των λειτουργιών  
μιας επιχείρησης  
και της  
οργάνωσης.



**Πηγή:** Charles W.L. Hill © Copyright 2013.

- Εικόνα 5.5 Η στρατηγική υλοποιείται μέσω των λειτουργιών μιας επιχείρησης και της οργάνωσης

|                                  |              |                                    |
|----------------------------------|--------------|------------------------------------|
| Στρατηγική λειτουργικού επιπέδου |              |                                    |
|                                  | Ευθυγράμμιση | Στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας |
| Οργανωσιακές ρυθμίσεις           |              |                                    |

Πηγή: Charles W.L. Hill © Copyright 2013

# ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας και διαδικασία μάθησης.
- Υιοθέτηση τεχνολογικών λιτής και ευέλικτης παραγωγής.
- Εφαρμογή μεθοδολογιών βελτίωσης ποιότητας για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει η εταιρεία, έτσι ώστε ο χρόνος, τα υλικά και η προσπάθεια δεν σπαταλούνται σε προϊόντα κακής ποιότητας τα οποία θα πρέπει, τελικά, να αποσυρθούν, να διορθωθούν ή να παραχθούν εκ νέου.
- Βελτιστοποίηση διεργασιών για την αποφυγή περιττών βημάτων.
- Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την αυτοματοποίηση επιχειρηματικών διαδικασιών.

# ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

- Εφαρμογή συστημάτων ελέγχου διαχείρισης αποθέματος.
- Σχεδίαση προϊόντων που μπορούν να παραχθούν και να παραδοθούν με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος.
- Ανάλυση δράσεων για την αύξηση της διατήρησης και τη μείωση της απώλειας πελατών.
- Οργάνωση δομής, συστημάτων ελέγχων και κουλτούρας με στόχο την αύξηση της:
  - παραγωγικότητας των εργαζομένων.
  - αποδοτικότητας.

# ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

- Εξατομίκευση του προσφερόμενου προϊόντος και του μίγματος μάρκετινγκ σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς.
- Σχεδίαση προϊόντων με εμφανώς υψηλή ποιότητα λειτουργιών, χαρακτηριστικών και απόδοσης, πέρα από την υψηλή αξιοπιστία τους, όπως:
  - λειτουργίες.
  - χαρακτηριστικά.
  - απόδοση.
  - αξιοπιστία.
- Έμφαση στη λειτουργία της υποστήριξης πελατών για τη γρήγορη διαχείριση των ερωτημάτων και τα προβλημάτων των πελατών και την άμεση ανταπόκρισή της σε αυτά.

# ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

- Προωθητικές ενέργειες που εστιάζουν στην:
  - ενίσχυση της εμπορικής επωνυμίας.
  - ανάδειξη της διαφοροποίησης της εταιρείας από τους ανταγωνιστές της.
- Οι εργαζόμενοι ενεργούν με γνώμονα την εικόνα που η εταιρεία επιθυμεί να προβάλλει στον κόσμο γενικότερα.
- Δημιουργία κατάλληλης δομής, κουλτούρας, συστημάτων ελέγχου και κινήτρων.
- Εναρμόνιση των συστημάτων ελέγχου, των συστημάτων κινήτρων και της κουλτούρας με τον στρατηγικό προσανατολισμό.

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

- Πολλές επιτυχημένες εταιρείες έχουν χτίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους με τον επαναπροσδιορισμό του προϊόντος τους μέσα από την καινοτομία αξίας.
- Δημιουργούν νέα αγορά.
- Γαλάζιος ωκεανός- διάπλατα ανοιχτή αγορά όπου η εταιρεία μπορεί να χαράξει τη δική της πορεία.

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΑΛΑΖΙΩΝ ΩΚΕΑΝΩΝ

- Πώς θα μπορούσε η εταιρεία να επαναπροσδιορίσει την αγορά της αλλά και να χαράξει μια νέα στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας;
- Εξάλειψη παραγόντων που θεωρούνται δεδομένοι στον κλάδο από τους ανταγωνιστές για μείωση κόστους.
- Μείωση παραγόντων κάτω από τον μέσο όρο του κλάδου για μείωση κόστους.
- Αύξηση παραγόντων πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου για αύξηση της αξίας.
- Προσφορά χαρακτηριστικών που δεν προσφέρουν οι ανταγωνιστές για αύξηση της αξίας.