

STRATEGIC MANAGEMENT

AN INTEGRATED APPROACH

HILL | SCHILLING | JONES

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ: Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ**

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Συζήτηση για την τις πηγή πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Αξιοποίηση του μοντέλου της ανάλυσης VRIO για την αξιολόγηση της ποιότητας των πόρων των ικανοτήτων.
- Κατανόηση της σύνδεσης μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποδοτικότητας της απόδοσης.
- Επεξήγηση της έννοιας της αλυσίδας αξίας.
- Προσδιορισμός και ανάλυση του ρόλου της απόδοσης, της ποιότητας, της καινοτομίας και της ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη για την θεμελίωση και την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

- Μια εταιρεία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της όταν η κερδοφορία της είναι υψηλότερη από τη μέση κερδοφορία όλων των εταιρειών του κλάδου της.
- Διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα-υπάρχει όταν μια εταιρεία κατορθώνει να διατηρεί την αποδοτικότητα κερδοφορία άνω του μέσου όρου μέσα σε κάποιο χρονικό διάστημα.
- Κύριος στόχος κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ/ ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

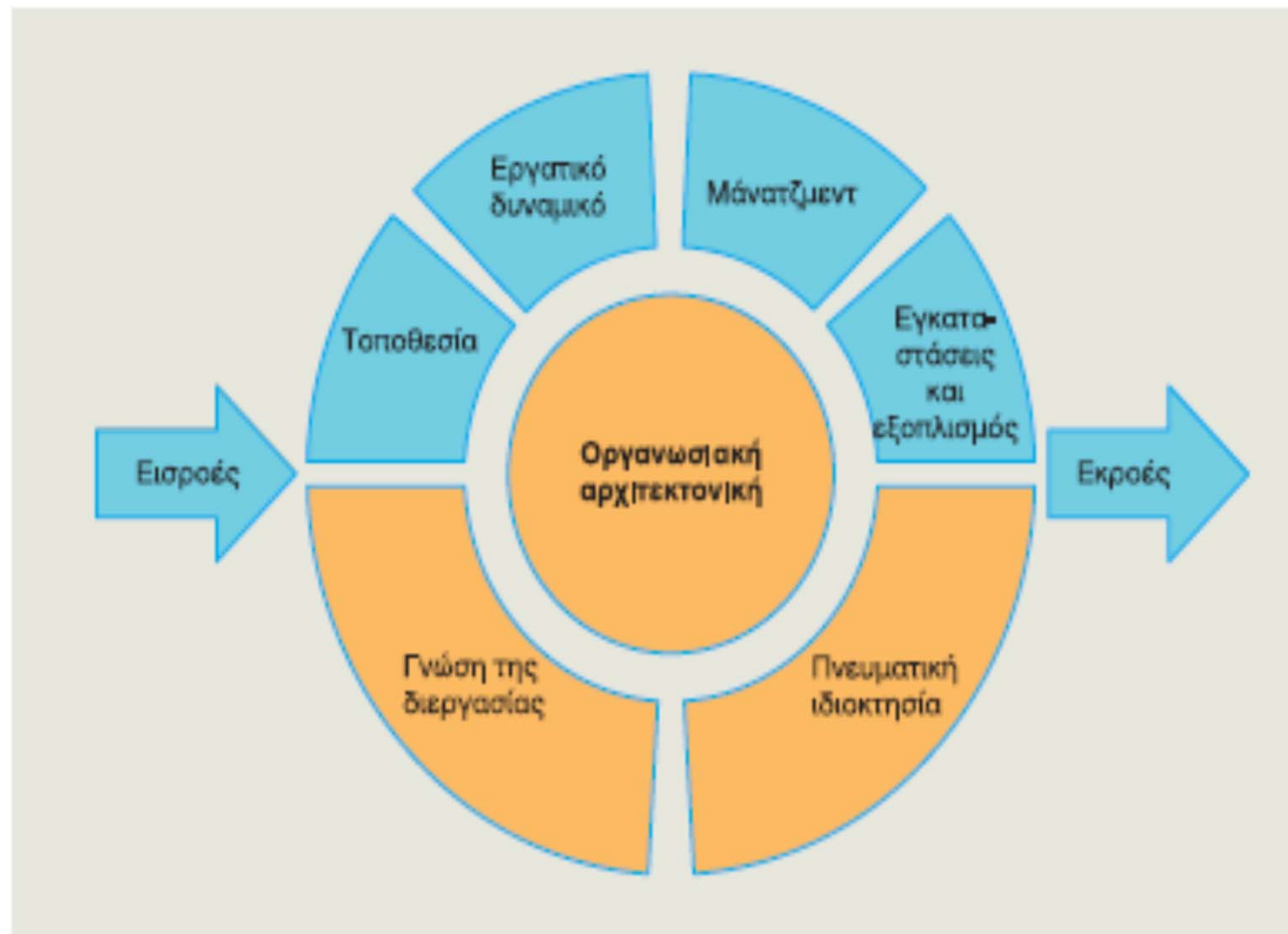
- Είναι δυνατά σημεία που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να διαφοροποιεί τα προϊόντα της από αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της.
- Προκύπτει από πόρους και ικανότητες
- Πόροι: παραγωγικά περιουσιακά στοιχεία.
 - Υλικοί πόροι: φυσικά περιουσιακά στοιχεία.
 - εγκαταστάσεις, κτήρια, αποθήκες και χρήματα.
 - Άυλοι πόροι: δημιουργούνται από τα στελέχη και τους εργαζομένους.
 - φήμη, γνώση, πνευματική ιδιοκτησία.

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ/ ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Ικανότητες- δεξιότητες των επιχειρήσεων βασισμένες στους πόρους που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή.
- βασίζονται σε κανόνες, ρουτίνες, διαδικασίες.
- άυλες.
- οδηγούν σε διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αρκεί να μην αντιγράφονται.

ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ/ ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

- Απαιτήσεις
 - Μοναδικοί, μη-αντιγράψιμοι πόροι και η ικανότητα χρήσης τους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
 - Ικανότητα διαχείρισης πόρων.
 - Μια θεμελιώδη ικανότητα είναι πιο ισχυρή όταν μια επιχείρηση πληροί τις δυο παραπάνω απαιτήσεις.



ΕΙΚΟΝΑ 3.1
Η εταιρεία ως
σύνολο πόρων.

■ Εικόνα 3.1 Η Εταιρεία ως Σύνολο Πόρων

Inputs	Εισροές
Land	Τοποθεσία
Labor	Εργατικό δυναμικό
Management	Μάνατζμεντ
Plant and equipment	Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός
Outputs	Εκροές
Organizational architecture	Οργανωσιακή αρχιτεκτονική
Process knowledge	Γνώση της διεργασίας
Intellectual property	Πνευματική ιδιοκτησία

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

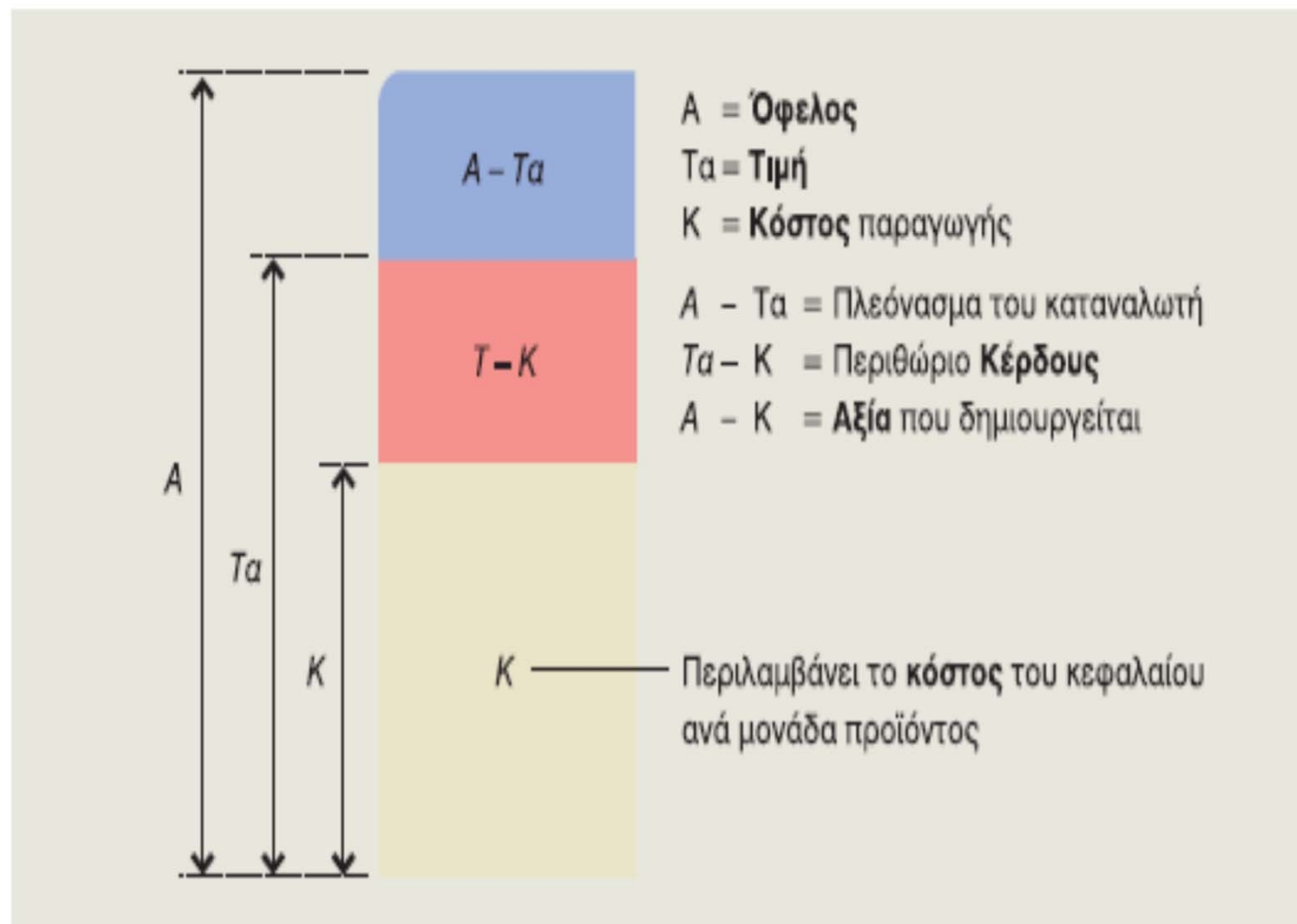
- Η κερδοφορία μιας εταιρείας εξαρτάται από:
 - την αξία την οποία αποδίδουν οι πελάτες στα προϊόντα μιας εταιρείας.
 - την τιμή την οποία χρεώνει μια εταιρεία για τα προϊόντα της.
 - το κόστος δημιουργίας αυτών των προϊόντων.
- Όταν μια εταιρεία αυξάνει την ποιότητα των προϊόντων μπορεί:
 - Να αυξήσει τις τιμές για να αποκτήσει περισσότερη αξία.
 - Να μειώσει τις τιμές για να αυξηθεί ο αριθμός των πελατών που θα αγοράσουν το προϊόν.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ

- Η τιμή αγοράς τείνει να είναι μικρότερη από την αξία που αποδίδουν στο προϊόν πολλοί από τους πελάτες εξαιτίας:
 - Του πλεονάσματος του καταναλωτή – αξία που αποδίδουν οι πελάτες.
 - Της τιμής επιφύλαξης κάθε πελάτη – προσωπική εκτίμηση της αξίας του προϊόντος.
 - Του ανταγωνισμού.

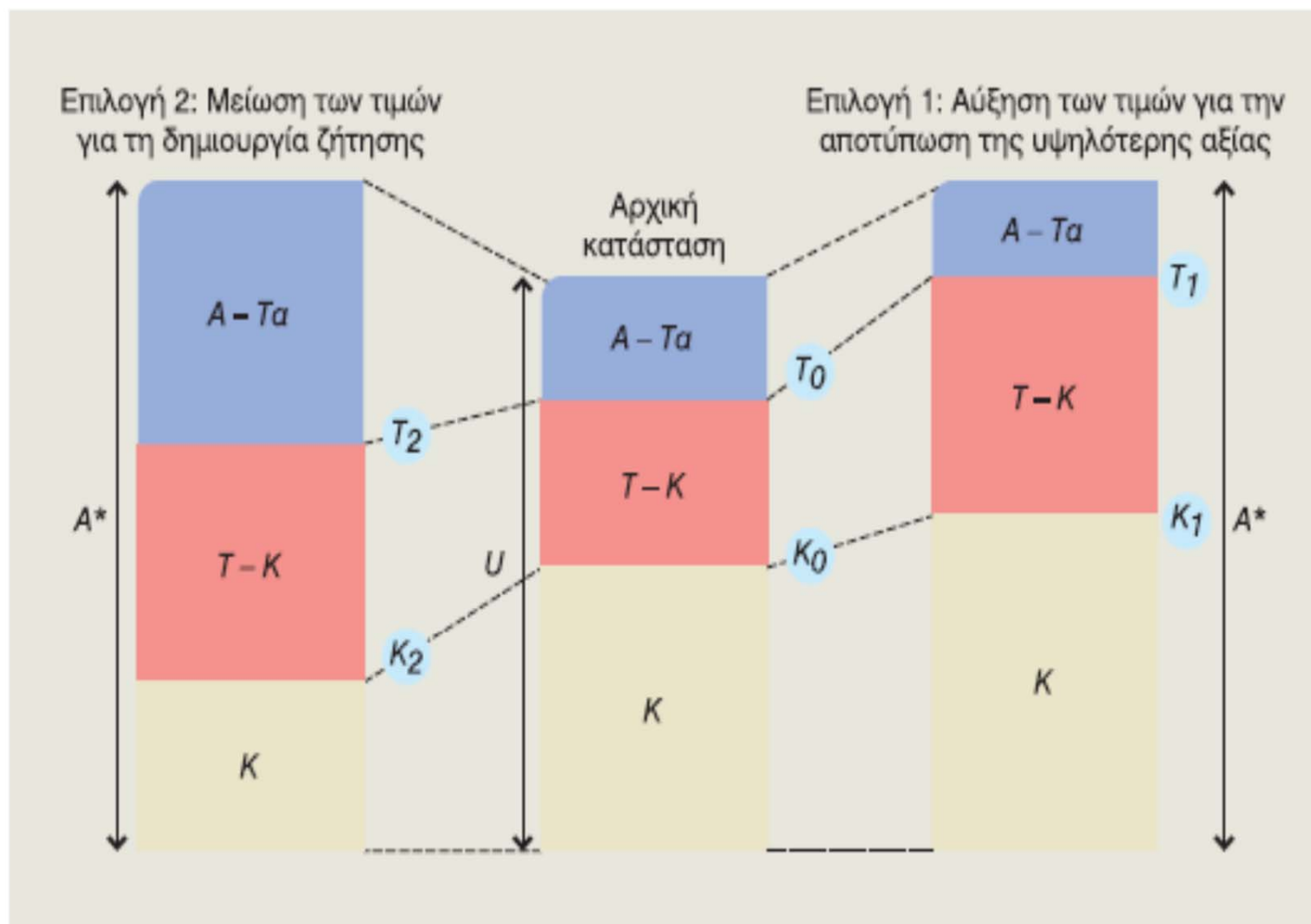
ΕΙΚΟΝΑ 3.2

Δημιουργία αξίας
ανά μονάδα
προϊόντος.



■ Εικόνα 3.2 Δημιουργία Αξίας ανά Μονάδα Προϊόντος

V	A
P	τα
C	K
V-P	A-τα
P-C	T-K
C	K
V=Value (utility) to customer	όφελος
P=Price	T = Τιμή
C=Cost of production	K = Κόστος παραγωγής
V-P= consumer surplus	A – T = Πλεόνασμα του καταναλωτή
P-C= profit margin	T– K= Περιθώριο Κέρδους
V-C= Value created	A – K= Αξία που δημιουργείται
-includes cost of capital per unit	– περιλαμβάνει το κόστος του κεφαλαίου ανά μονάδα προϊόντος



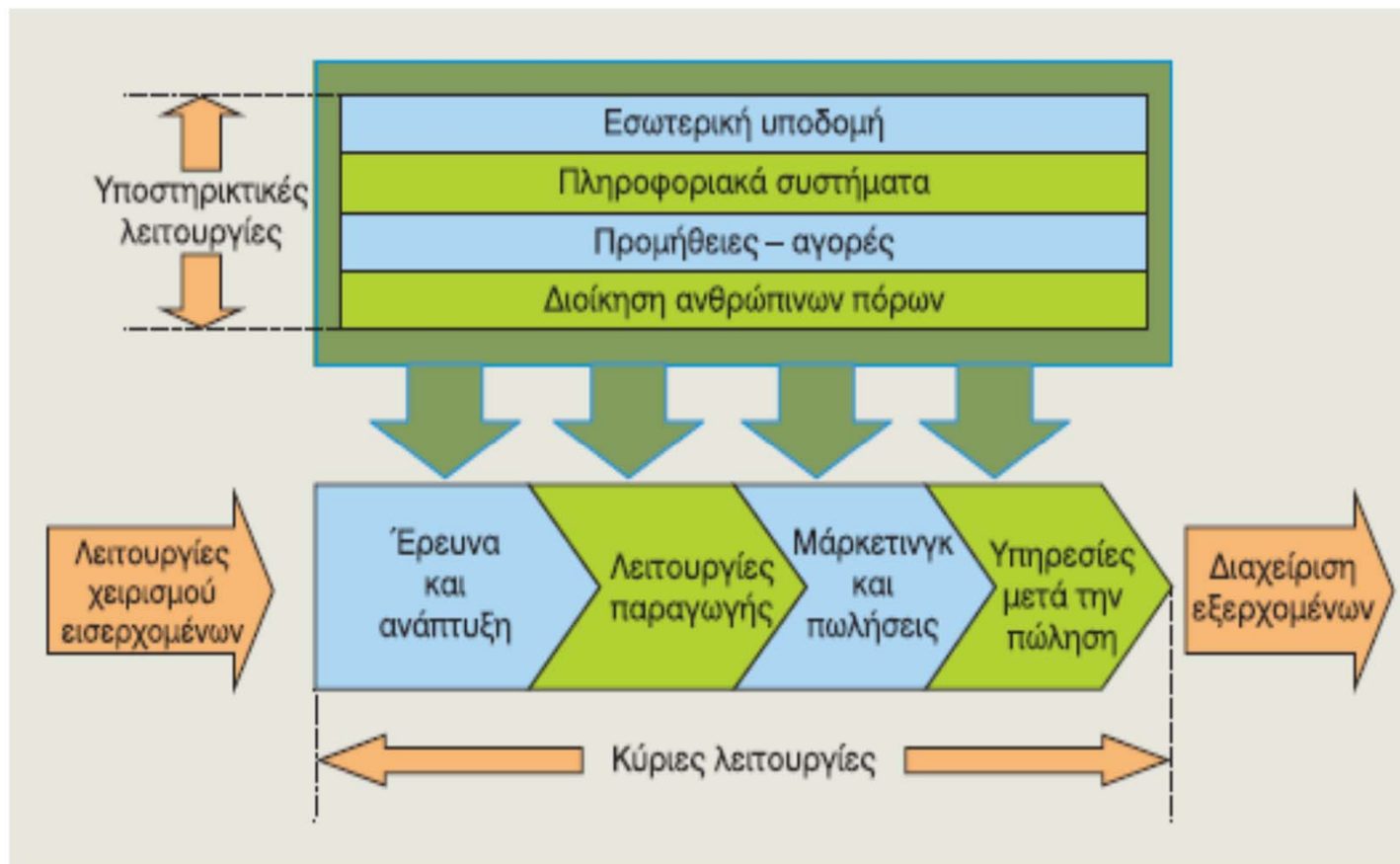
ΕΙΚΟΝΑ 3.3
Δημιουργία αξίας
και επιλογές
τιμολόγησης.

■ Εικόνα 3.3. Δημιουργία αξίας και Επιλογές τιμολόγησης

Option 2 : lower prices to generate demand	Επιλογή 2: Μείωση των τιμών για τη δημιουργία ζήτησης
Initial state	Αρχική κατάσταση
Option 1: raise prices to reflect higher value	Επιλογή 1: Αύξηση των τιμών για την αποτύπωση της υψηλότερης αξίας
V-P	$A - T\alpha$
P-C	$T - K$
C	K
V^*	A^*
P_2	T_2
U	
C_2	K_2
P_0	T_0
C_0	K_0
P_1	T_1
C_1	K_1

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΞΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

- Τα στελέχη πρέπει να κατανοήσουν:
 - τις δυναμικές σχέσεις μεταξύ αξίας, τιμολόγησης, ζήτησης, και κόστους.
 - πώς οι αποφάσεις σχετικά με την δημιουργία αξίας και την τιμολόγηση επηρεάζουν τη ζήτηση.
 - πώς το κόστος ανά μονάδα προϊόντος αλλάζει με την αύξηση του όγκου των πωλήσεων.



ΕΙΚΟΝΑ 3.5
Κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες της αλυσίδας αξίας.

■ Εικόνα 3.5 Κύριες και Υποστηρικτικές Λειτουργίες της Αλυσίδας Αξίας

Support activities	Υποστηρικτικές Λειτουργίες
Company infrastructure	Εσωτερική υποδομή
Information systems	Πληροφοριακά συστήματα
Materials management (logistics)	Προμήθειες – Αγορές
Human resources	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
Inputs	Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων
Research and development	Έρευνα και ανάπτυξη
Production	Λειτουργίες Παραγωγής
Marketing and sales	Μάρκετινγκ και Πωλήσεις
Customer service	Υπηρεσίες μετά την Πώληση
Outputs	Διαχείριση εξερχόμενων
Primary activities	Κύριες Λειτουργίες

ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- Περιλαμβάνουν τις λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων, τις λειτουργίες παραγωγής, τη διαχείριση εξερχόμενων, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες μετά την πώληση
 - Σχεδιασμός προϊόντων και παραγωγή.
 - Με την ανάπτυξη μεγεθυμένων προϊόντων αυξάνεται η λειτουργικότητα και η αξία της.
- Παραγωγή
 - Διαδικασία παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών.
 - Μειώνει τη δομή κόστους και οδηγεί στη διαφοροποίηση.

ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

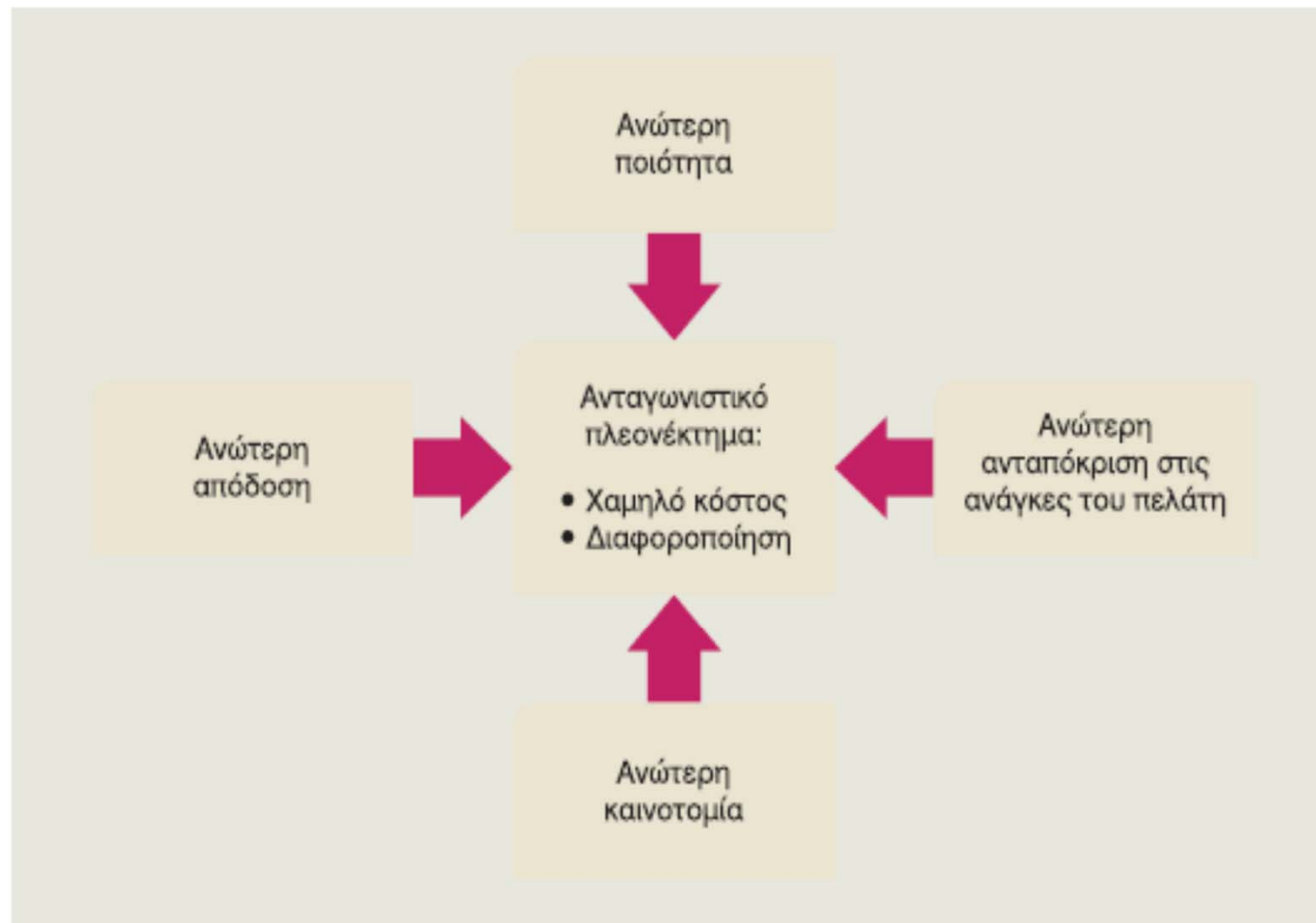
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
 - Μέσω της καθιέρωσης του ονόματός της και της διαφήμισης, η λειτουργία του μάρκετινγκ μπορεί να αυξήσει την αξία την οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται.
 - Ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- Εξυπηρέτηση μετά την πώληση
 - Εξυπηρέτηση και υποστήριξη μετά την πώληση.
 - Δημιουργία χρησιμότητας μέσω της επίλυσης προβλημάτων και της εξυπηρέτησης των πελατών μετά την πώληση.

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- Παρέχουν εισροές που επιτρέπουν στις κύριες λειτουργίες να λάβουν χώρα.
- Λειτουργία χειρισμού εισερχόμενων και εξερχομένων
- Ελέγχει τη μεταφορά των φυσικών υλικών μέσω της αλυσίδας αξίας, από την προμήθεια στην παραγωγή και στη διανομή.
- Μείωση κόστους και δημιουργία κέρδους.
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
- Αυτή η λειτουργία διασφαλίζει ότι η εταιρεία διαθέτει το σωστό συνδυασμό ανθρώπων, ικανών να εκτελέσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες της για τη δημιουργία αξίας.

ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- Πληροφοριακά Συστήματα
 - Ψηφιακά συστήματα που βοηθούν στη διαχείριση των λειτουργιών της αλυσίδας αξίας για τη δημιουργία αξίας.
- Εσωτερική υποδομή
 - Το πλαίσιο ολόκληρης της εταιρείας μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα όλες οι άλλες λειτουργίες δημιουργίας αξίας.
 - οργανωσιακή δομή, συστήματα ελέγχου, συστήματα δημιουργίας κινήτρων και οργανωσιακή κουλτούρα



ΕΙΚΟΝΑ 3.6
Τα θεμέλια του
ανταγωνιστικού
πλεονεκτήματος.

■ Εικόνα 3.6 Τα θεμέλια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Superior quality	Ανώτερη ποιότητα
Superior efficiency	Ανώτερη απόδοση
Competitive advantage	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Low cost	Χαμηλό κόστος
Differentiation	Διαφοροποίηση
Superior customer responsiveness	Ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη
Superior innovation	Ανώτερη καινοτομία

ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

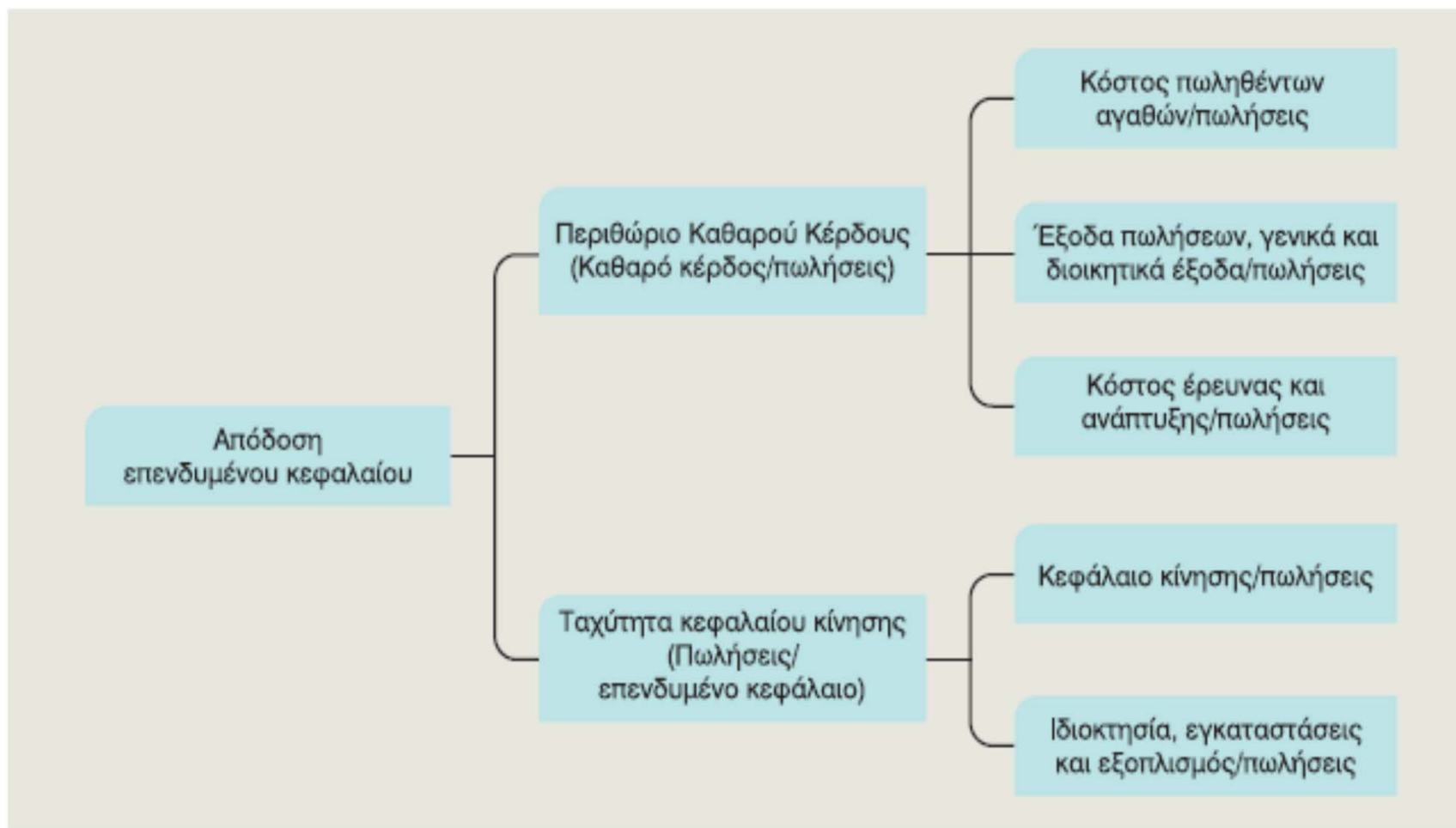
- Ανώτερη απόδοση
 - Ποσότητα των εισροών που απαιτούνται για να παραχθεί μια δεδομένη εκροή.
 - Παραγωγικότητα των εργαζομένων- εκροές που παράγονται ανά εργαζόμενο
 - Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω οργανωσιακής δομής.
- Ποιότητα
 - Ανώτερη ποιότητα - οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι ιδιότητές του τους παρέχουν υψηλότερη αξία από ότι οι ιδιότητες προϊόντων των ανταγωνιστών.

ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

- Ανώτερη ποιότητα- οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι ιδιότητές του τους παρέχουν υψηλότερη αξία από ότι οι ιδιότητες προϊόντων των ανταγωνιστών.
- Ποιότητα ως αξιοπιστία- όταν ένα προϊόν πληροί τις προδιαγραφές σχεδίασής του.
- Καινοτομία
 - Καινοτομία προϊόντος: ανάπτυξη νέων προϊόντων ή βελτίωση των υπαρχόντων.

ΤΑ ΘΕΜΕΛΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

- Καινοτομία διαδικασίας: ανάπτυξη μια νέας διαδικασίας για την παραγωγή και τη διανομή προϊόντων στους πελάτες.
- Ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη
 - Ανταπόκριση – επιτυγχάνεται μέσω της ικανοποίησης των αναγκών με καλύτερο τρόπο από τους ανταγωνιστές.
 - Χρόνος απόκρισης στις ανάγκες του πελάτη : ο χρόνος που απαιτείται για να παραδοθεί ένα αγαθό ή να καταναλωθεί μια υπηρεσία από τον πελάτη.
 - Άλλες πηγές - ανώτερη σχεδίαση, η ανώτερη εξυπηρέτηση, και η ανώτερη τεχνική εξυπηρέτηση και υποστήριξη μετά την αγορά.



ΕΙΚΟΝΑ 3.8 Κινητήριες δυνάμεις της κερδοφορίας (Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου - ROIC).

- Εικόνα 3.8 Κινητήριες δυνάμεις της Κερδοφορίας (Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου- ROIC)

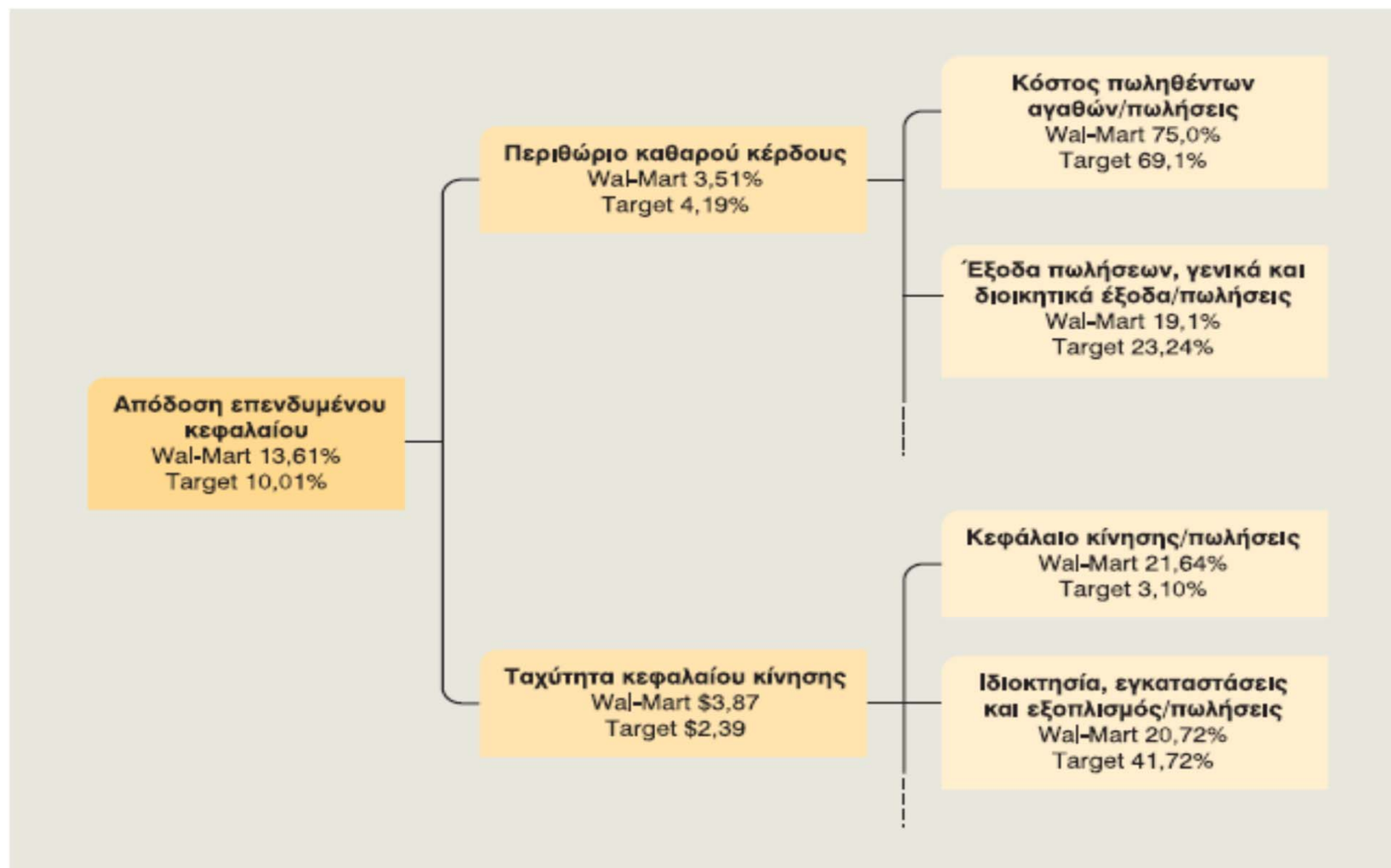
ROIC	Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου
Return on sales	Περιθώριο Καθαρού Κέρδους
Net profit/sales	Καθαρό κέρδος/πωλήσεις
COGS/sales	Κόστος πωληθέντων αγαθών/πωλήσεις
SG&A /Sales	Έξοδα πωλήσεων, γενικά και διοικητικά έξοδα/πωλήσεις
R&D/Sales	Κόστος έρευνας και ανάπτυξης/πωλήσεις
Capital turnover (Sales/Invested capital)	Ταχύτητα κεφαλαίου κίνησης
Working capital/Sales	Κεφάλαιο κίνησης/πωλήσεις
PPE/Sales	Ιδιοκτησία, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός/πωλήσεις

ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΩΝ

Term	Definition	Source
Κόστος πωληθέντων αγαθών (COGS)	• Συνολικό κόστος παραγωγής προϊόντων	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
Έξοδα πωλήσεων, γενικά και διοικητικά έξοδα (SG&A)	• Έξοδα που αφορούν την πώληση προϊόντων και την διοίκηση της εταιρείας	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
Κόστος έρευνας και ανάπτυξης (R&D)	• Δαπάνες που αφορούν την έρευνα και ανάπτυξη	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
Κεφάλαιο κίνησης	• Το ποσό των χρημάτων με το οποίο η εταιρεία πρέπει να «κινηθεί» βραχυπρόθεσμα: κυκλοφορούν ενεργητικό - βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	Ισολογισμός
Ιδιοκτησία, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός (PPE)	• Η αξία των επενδύσεων σε ιδιοκτησία, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό που χρησιμοποιεί η εταιρεία για να κατασκευάσει και να πουλήσει τα προϊόντα της, γνωστό και ως <i>πάγιο κεφάλαιο</i>	Ισολογισμός

ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΟΡΩΝ

Term	Definition	Source
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους (ROS)	Καθαρό κέρδος σε ποσοστό πωλήσεων. Μετρά το πόσο αποτελεσματικά η εταιρεία μετατρέπει τα έσοδα σε κέρδη.	Αριθμοδείκτης
Ταχύτητα κεφαλαίου κίνησης	Έσοδα προς επενδυμένο κεφάλαιο. Μετρά το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιεί το κεφάλαιό της η εταιρεία για να παράγει έσοδα.	Αριθμοδείκτης
Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου (ROIC)	Καθαρό κέρδος προς επενδυμένο κεφάλαιο	Αριθμοδείκτης
Καθαρό κέρδος	Συνολικά έσοδα μείον τα συνολικά έξοδα προ φόρων	Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης
Επενδυμένο κεφάλαιο	Το έντοκο χρέος συν τα ίδια κεφάλαια των μετόχων	Ισολογισμός



ΕΙΚΟΝΑ 3.9 Σύγκριση της Wal-Mart με την Target, 2012.

■ Εικόνα 3.9 Σύγκριση της Wal-Mart με την Target, 2012

ROIC	Απόδοση επενδυμένου κεφαλαίου
Return on Sales	Περιθώριο καθαρού κέρδους
COGS/Sales	Κόστος πωληθέντων αγαθών/πωλήσεις
SG&A/Sales	Έξοδα πωλήσεων, γενικά και διοικητικά έξοδα/πωλήσεις
φWorking capital/sales	Κεφάλαιο κίνησης/πωλήσεις
Capital turnover	Ταχύτητα κεφαλαίου κίνησης
PPE/Sales	Ιδιοκτησία, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός/πωλήσεις
Wal-Mart/Target	Wal-Mart/Target

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

- Είναι δύσκολο για έναν ανταγωνιστή να αντιγράψει τις ικανότητες μιας εταιρείας.
- Όσο μεγαλύτερα τα εμπόδια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι διατηρήσιμο.
- Σπάνιοι πόροι
 - Οι υλικοί πόροι είναι πιο εύκολο να αντιγραφούν.
 - Άυλοι πόροι
 - φήμη- η αντιγραφή απαγορεύεται από το νόμο.

ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΜΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΡΩΝ

- Γνώση του μάρκετινγκ και της τεχνολογίας- εύκολη μίμηση λόγω της μετακίνησης εξειδικευμένου προσωπικού στις εταιρείες.
- Γνώση της τεχνολογίας- εύκολη στη μίμηση καθώς οι πατέντες δεν προσφέρουν πλήρη κατοχύρωση.
- Η μίμηση των ικανοτήτων είναι δύσκολη γιατί:
 - Δεν είναι εμφανείς εκτός επιχείρησης.
 - Δεν είναι εύκολη η πρόσβαση στις διαδικασίες της επιχείρησης.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΚΑΙ ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

- Οι ικανότητες των ανταγωνιστών καθορίζονται από:
 - Τη φύση των προηγούμενων στρατηγικών δεσμεύσεών τους.
 - Στρατηγική δέσμευση- η δέσμευση της εταιρείας σε συγκεκριμένη κουλτούρα και τρόπο λειτουργίας.
 - Ικανότητα απορρόφησης- ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί και να χρησιμοποιεί νέα γνώση.
- Σε πολλούς κλάδους με υψηλή δυναμική η καινοτομία προϊόντος είναι υψηλή.
- Ο κύκλος ζωής του προϊόντος και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βραχυπρόθεσμα.

ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

- Αδράνεια – οι εταιρείες θεωρούν δύσκολο να προβούν σε αλλαγές.
- Η οργανωτική ιεραρχία και ηγεσία ενός οργανισμού αποτελούν εμπόδια στην αλλαγή.
- Προηγούμενες στρατηγικές δεσμεύσεις-περιορισμένη ικανότητα μίμησης ανταγωνιστών.
- Προκαλεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Το παράδοξο του Ικάρου (The Icarus paradox) – οι εταιρείες εξειδικεύονται.
- Οι εταιρείες αγνοούν τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς.

ΒΗΜΑΤΑ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ

Εστίαση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Συνεχής βελτίωση και μάθηση

Χρήση των βέλτιστων πρακτικών και της συγκριτικής αξιολόγησης

Μείωση της αδράνειας

Ο ρόλος της τύχης