



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΠΜΣ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ,
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΗΓΕΣΙΑ

Στρατηγική Επιχειρήσεων

(Business Strategy)

Νάνσυ Μπουραντά
nbouranta@unipi.gr

Επιχειρηματικές στρατηγικές

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής οι φοιτητές θα είναι σε θέση :

- να διακρίνουν τις ανταγωνιστικές στρατηγικές (χαρακτηριστικά, πλεονεκτήματα και αδυναμίες) και
- να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική ανάλογα με τις εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες της επιχείρησης.

Είδη στρατηγικής

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΙΔΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
Εταιρικό επίπεδο	Στρατηγικές Σταθερότητας	• Στρατηγική καμίας αλλαγής • Στρατηγική συγκομιδής κερδών • Στρατηγικό διάλειμμα
	Στρατηγικές Ανάπτυξης	• Κάθετης ολοκλήρωσης • Οριζόντιας ολοκλήρωσης • Διαφοροποίησης δραστηριοτήτων • Συγκέντρωσης – διεύρυνσης αγοράς • Ανάπτυξης αγοράς • Ανάπτυξης προϊόντων
	Στρατηγικές Διάσωσης - Αναστροφής	• Ανόρθωσης • Αποεπένδυσης • Αιχμαλωσίας • Ρευστοποίησης
Επιχειρηματικές μονάδες	Στρατηγικές Επίτευξης Συγκριτικού Πλεονεκτήματος (Ανταγωνιστικές Στρατηγικές)	• Ηγεσίας κόστους • Διαφοροποίησης • Εστίασης

Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα

Ανταγωνιστικές στρατηγικές σχετίζονται με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε κάθε ΣΕΜ (Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα)
(Strategic Business Unit - SBU)

Παράδειγμα Στρατηγικών Επιχειρησιακών Μονάδων στη Unilever Ltd :

- Προσωπική φροντίδα
Axe, Lux, Fair & Lovely
- Οικιακή φροντίδα
Domex, Conford, Active Wheel
- Φαγητό & Ποτό
Lipton, Knorr, Kissan, Modern, Nespresson



Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

εξηγεί τον τρόπο που μια ΣΕΜ δημιουργεί αξία για τους πελάτες της

Αξία μεγαλύτερη από το κόστος προσφοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών και ανώτερη από την αξία που προσφέρουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις

Οι πελάτες πρέπει να είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερο από το κόστος που επωμίστηκε η επιχείρηση για να την προσφορά του

Ανταγωνιστική στρατηγική - Κατηγορίες

- **Ηγεσία κόστους (cost leadership)**

Βασίζεται στην ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με μικρότερο κόστος στην αγορά λόγω χαμηλού κόστους παραγωγής.

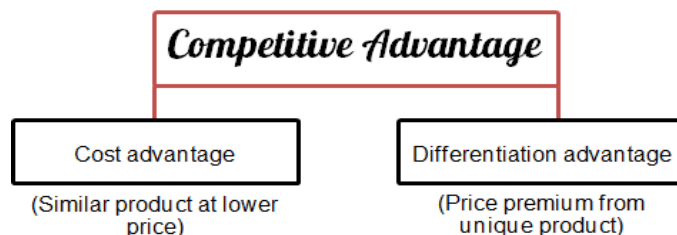
Έμφαση στις λειτουργίες της παραγωγής και των προμηθειών
χαμηλό κόστος λειτουργίας → υψηλά κέρδη για την επιχείρηση



- **Διαφοροποίηση (differentiation)**

Βασίζεται στην προσφορά έντονα διαφοροποιημένου προϊόντος με ιδιαίτερα γνωρίσματα (μοναδικό προϊόν). Ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω (υψηλότερη τιμή προϊόντος στην αγορά) για να το αποκτήσει.

Έμφαση στις λειτουργίες του Μάρκετινγκ και των πωλήσεων και της έρευνας
Υψηλά έσοδα → υψηλά κέρδη για την επιχείρηση



Ανταγωνιστική στρατηγική - Κατηγορίες

- **Στρατηγική εστίασης (niche strategy)**

Η επιχείρηση εστιάζει σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς πχ. συγκεκριμένες δημογραφικές ομάδες (διαβητικοί, vegan, έφηβοι)

Διακρίνεται σε:

- Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση (niche differentiation strategy)
- Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους (niche cost strategy)



Ανταγωνιστική στρατηγική – Κατηγορίες

(Σχηματική απεικόνιση)

Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει το χαμηλότερο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει στον κλάδο.

Προκειμένου...

- είτε να πουλάει σε χαμηλότερες τιμές εξασφαλίζοντας μεγαλύτερα μερίδια αγοράς
- είτε να πουλάει στις τρέχουσες τιμές της αγοράς με μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους

Προσφέρει απλά, συνηθισμένα, επιθυμητά προϊόντα σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης σε μέγεθος και αγοραστική δύναμη αγοράς στόχου (συνήθως σύνολο της αγοράς)

Έχει μεγάλους όγκους παραγωγής (μαζική παραγωγή) που οδηγεί σε μείωση του κόστους των προϊόντων της (οικονομίες κλίμακας)

Πηγές ηγεσίας κόστους

Οδηγοί κόστους

- Οικονομίες κλίμακας (economies of scale)
- Οικονομίες μάθησης (economies of learning)
- Εκμετάλλευση παραγωγικής δυναμικότητας (capacity utilization)
- Σχεδιασμός προϊόντος (product design)
- Κόστος εισροών (input costs)
- Τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής (process technology)
- Αποδοτικότητα της διοίκησης (managerial efficiency)

(Grant, 2010)

Πλεονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

- Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων στις τιμές των πρώτων υλών
- Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης
- Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών
- Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας
- Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις
- Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές
- Καλύτερη αντιμετώπιση σε πόλεμο τιμών
- Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους

(Παπαδάκης, 2012)

Μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

- Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
- Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερων πόρων πχ. εργατικού δυναμικού
- Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν πλέον τις καταναλωτικές ανάγκες
- Ενδεχόμενη διολίσθηση της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους
- Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας

(Παπαδάκης, 2012)



Στρατηγική διαφοροποίησης

Η επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της από αυτά των ανταγωνιστών της

Οι πελάτες αντιλαμβάνονται τα προϊόντα της επιχείρησης ως διαφορετικά από τα προϊόντα των ανταγωνιστών

Διερευνά τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών και τις μεταφράζει σε τεχνικά χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας που είναι περισσότερο ελκυστικά από αυτά των ανταγωνιστών

Η διαφοροποίηση του προϊόντος επιτρέπει:

- υψηλότερες τιμές για τα προϊόντα ή
- υψηλότερες πωλήσεις γιατί περισσότεροι αγοραστές προτιμούν το διαφοροποιημένο προϊόν ή
- αγοραστές με ισχυρή προτίμηση για το προϊόν

Η διαφοροποίηση μπορεί να **εστιάζει** στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος, στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση, στην άμεση ανταπόκριση, στην εγγύηση κλπ

Στη στρατηγική διαφοροποίησής απαιτείται...

- *Αναγνώριση των πελατών*

Ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να έχει περισσότερους από ένα πελάτες. πχ. περιοδικό τηλεθεατής

Ο πελάτης στον οποίο βασίζεται η διαφοροποίηση ονομάζεται «στρατηγικός πελάτης»

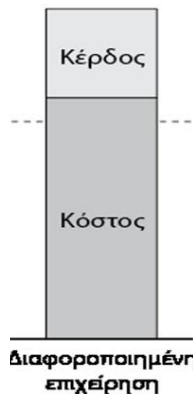
- *Αναγνώριση βασικών ανταγωνιστών*

Είσοδος νέων ανταγωνιστών στην αγορά

πχ. Benetton # Marks Spencer

Starbucks # McCafe

ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ !



Πηγές διαφοροποίησης

- Εξαιρετική εικόνα προϊόντος
- Πρόσθετες υπηρεσίες
- Ταχύτητα
- Ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα
- Ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας
- Περιοχή παραγωγής (εθνικότητα)

(Carpender, 2010)

Στάδια διαμόρφωσης διαφοροποίησης

- Τμηματοποίηση
- Στόχευση
- Εκτίμηση καταναλωτικών αξιών
- Εκτίμηση ικανοτήτων επιχείρησης
- Προσδιορισμός κόστους

Κίνδυνοι από την εφαρμογή στρατηγικής διαφοροποίησης

- πιθανότητα μίμησης ή αντιγραφής του προϊόντος από τους ανταγωνιστές
- η αγορά στόχος έχει εξειδικευμένες απαιτήσεις και υπάρχει κίνδυνος αλλαγής των απαιτήσεων αυτών
- αυξημένα κόστη ικανοποίησης και προσέγγισης της αγοράς στόχου (μάρκετινγκ, έρευνα και ανάπτυξη)
- η ευαισθησία στην τιμή δημιουργεί προβλήματα στην εφαρμογή των βασικών αρχών διαφοροποίησης.

(Παπαδάκης, 2012)

Στρατηγική Εστίασης

η επιχείρηση επικεντρώνεται σε ένα τμήμα (niche) της αγοράς με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στο οποίο παρέχει ένα προϊόν ακολουθώντας στρατηγική χαμηλού κόστους ή διαφοροποίησης

Μεταβλητές εστίασης:

- γεωγραφικός χώρος
- τύπος καταναλωτή (καταναλωτές με ιδιαίτερες ανάγκες)
- γραμμή προϊόντος

Το τμήμα της αγοράς θα πρέπει να είναι ελκυστικό, να έχει αγοραστική δύναμη και να είναι ικανό σε μέγεθος

Κίνδυνοι από την εφαρμογή στρατηγικής εστίασης

- Η αγορά-στόχος μπορεί να «εξαφανιστεί» λόγω εισόδου νέων προϊόντων ή αλλαγών στις καταναλωτικές συνήθειες
- Εισαγωγή νέου ανταγωνιστή
- Εάν χαθεί η εστίαση, η εταιρία δεν θα είναι έτοιμη να διεισδύσει σε ολόκληρη την αγορά και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό
- Οι προμηθευτές έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη (αγορά μικρής ποσότητας πρώτων υλών)



Παράδειγμα

- Εστιάζει σε νέους ηλικιακά αγοραστές που θέλουν μοντέρνα και με στυλ φθηνά έπιπλα και αξεσουάρ σπιτιού
- Παράγει προϊόντα με «άποψη», λειτουργικά, αποδεκτής ποιότητας και χαμηλής τιμής
- Προάγει ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής (lifestyle)

Η στρατηγική χαμηλού κόστους επιτυγχάνεται γιατί:

- δεν υπάρχουν πωλητές στα καταστήματα για εξυπηρέτηση
- οι ίδιοι οι πελάτες επιλέγουν, εντοπίζουν, μεταφέρουν και συναρμολογούν τα έπιπλα τους (*Do it yourself*)
- η επιχείρηση παράγει τυποποιημένα προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες (μαζική παραγωγή)

Διαφοροποίηση

- Ολοκληρωμένες προτάσεις
- Αγορές και διασκέδαση (παιδότοπος, εστιατόριο, διευρυμένο ωράριο λειτουργίας)