

Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

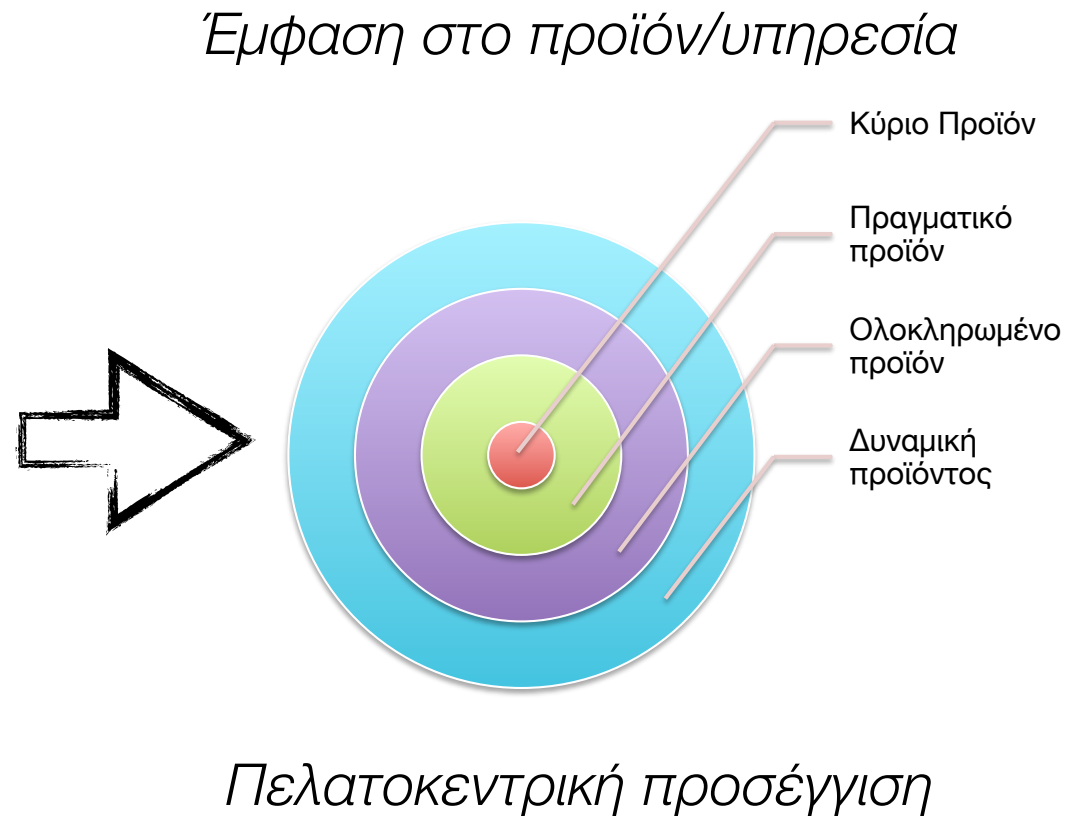
Ηγεσία Κόστους
Διαφοροποίηση
Εστίαση

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Στόχος της στρατηγικής το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει η επιχείρηση με την υψηλότερη αποδοτικότητα
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:
 - *Πλεονέκτημα Κόστους*
 - *Πλεονέκτημα διαφοροποίησης*
- Πως μετράμε την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης;

Διαμόρφωση - επιλογή στρατηγικής

- Ποιοί είναι οι πελάτες μας (target group);
- Ποιές είναι οι ανάγκες τους;
- Πως θα ικανοποιήσουμε (ικανότητες) τις ανάγκες τους;
 - Ποιότητα
 - Καινοτομία
 - Ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών
 - Αποτελεσματικότητα



Οι στρατηγικές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Επιλογή στρατηγικής

	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Βαθμός διαφοροποίησης	ΧΑΜΗΛΟ (τιμή) Own label	ΥΨΗΛΟ (μοναδικότητα – καινοτομία)	Χαμηλο – τιμή Υψηλό
Βαθμός τμηματοποίησης	ΧΑΜΗΛΟ (μαζική αγορά)	ΥΨΗΛΟ (μεγάλη γκάμα προϊόντων)	ΧΑΜΗΛΟ (niche)
Ικανότητες	Διοίκηση παραγωγής και αποθεμάτων - οικονομίες κλίμακας	R&D – NPD Marketing – πωλήσεις branding	Ανάλογα με την εστίαση

Ηγεσία Κόστους

Χαρακτηριστικά Ηγεσίας Κόστους

- Ξεπερνάμε τους ανταγωνιστές μας παράγοντας με το ελάχιστο δυνατό κόστος προϊόντα και υπηρεσίες
- Προσφορά απλών -συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μια μεγάλης αγοράς στόχου
- Επιχείρηση:
 - απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς
 - Επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής - χαμηλές τιμές
 - επενδύει σε τρόπους μείωσης του κόστους
- Στοιχεία μοναδικότητας - target group - niche

Πηγές στρατηγικής ηγεσίας Κόστους (Grant)

- Οικονομίες κλίμακας
- Οικονομίες μάθησης
- Εκμετάλλευση παραγωγικής ικανότητας (capacity)
- Σχεδιασμός προϊόντος – προϊόντων
- Κόστος εισροών – προμηθευτές
- Τεχνολογία
- Αποδοτικότητα διοίκησης

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Πλεονεκτήματα

- Χαμηλό κόστος παραγωγής – προστασία από αυξομειώσεις τιμών 1ων υλών
- Απόκτηση ισχύος – μεριδίου αγοράς
- Περιθώρια για μείωση τιμών
- Μαζική παραγωγή – αξιοποίηση δυναμικότητας
- Χαμηλό κόστος 1ων υλών λόγω διαπραγματευτικής δύναμης
- Δημιουργία εμποδίων εισόδου αγοράς
- Ασπίδα απέναντι στα υποκατάστατα.
- Αντοχή σε πολέμους τιμών

Μειονεκτήματα

- Οριακή ικανότητα – αντιγράφονται εύκολα
- ανταγωνισμός – outsourcing
- Μη ικανοποίηση καταναλωτικών αναγκών
- Χαμηλή ποιότητα ?
- Ραγδαία αλλαγή της τεχνολογίας

Όταν ο αντίπαλος είναι ηγέτης κόστους...

- Ποτέ δεν υποτιμούμε τον ανταγωνιστή
- Σε ποιό τμήμα της αγοράς στοχεύει;
- Δεν ξεκινάμε πόλεμο τιμών
- Πιθανές στρατηγικές απαντήσεις:
 - Διαφοροποίηση
 - Ίδρυση θυγατρικής χαμηλού κόστους - δημιουργία guerila brand
 - Παροχή ολοκληρωμένων λύσεων στους πελάτες
 - Ριζική αλλαγή στρατηγικής προς ηγσία κόστους

Διαφοροποίηση

Χαρακτηριστικά Διαφοροποίησης

- Παραγωγή – διάθεση προϊόντων/υπηρεσιών τα οποία οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται ως μοναδικά
- Αναφέρεται όχι μόνο σε ουσιαστικά χαρακτηριστικά του προϊόντος αλλά και σε αυτά που αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής – αϋλα χαρακτηριστικά
- Διαφοροποίηση ως προς
 - Ποιότητα (χαρακτηριστικά)
 - Καινοτομία (χαρακτηριστικά, χρηστικότητα)
 - Βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες του καταναλωτή
- Διαφοροποίηση αναφέρεται και σε αύλα - αντιληπτά από τον καταναλωτή χαρακτηριστικά

Οδηγοί Διαφοροποίησης

- Εξαιρετική εικόνα - αντίληψη για το προϊόν
- Εξατομίκευση - άνεση
- Μοναδικό στύλ
- Ταχύτητα ανταπόκρισης
- Ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα
- **Δημιουργία αξίας** και επιθυμίας για αγορά

Εφαρμογή Στρατηγικής

- Τμηματοποίηση της αγοράς (segmentation)
- Στόχευση (targeting)
- Καταναλωτικές αξίες ατόμων - κριτήρια επιλογής και αγοράς προϊόντος
- Προσδιορισμός στοιχείων μοναδικότητας
- Προσδιορισμός συνολικού κόστους – τιμολογιακής πολιτικής

Κίνδυνοι από την εφαρμογή της διαφοροποίησης

- Έντονη τάση μίμησης - αντιγραφής
- Διαφοροποίηση βασίζεται στην εξατομίκευση - αύξηση κόστους
- Ευαισθησία καταναλωτών στην τιμή
- Καταναλωτές δε αντιλαμβάνονται τα στοιχεία διαφοροποίησης

Εστίαση

Χαρακτηριστικά Εστίασης

- Αντλεί στοιχεία είτε από τη στατηγική διαφοροποίησης είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους
- Βασική αρχή της στρατηγικής η τμηματοποίηση:
 - Γεωγραφικό χώρο
 - Χαρακτηριστικά καταναλωτή
 - Χαρακτηριστικά προϊόντος
- Ελκυστικότητα Τμήματος ;
- Επιλογή τμήματος με βάση :
 - ικανότητες επιχείρησης
 - ικανότητες ανταγωνιστή

Εστίαση με διαφοροποίηση

- Εστίαση σε τμήμα αγοράς όπου η διαφορετικότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής
- Εντοπισμός ιδιαίτερων αναγκών τμήματος αγοράς
- Niche orientation
- Επικέντρωση προσπαθειών καινοτομίας, πόρων σε συγκεκριμένο αντικείμενο,
- Ταχύτερη ανάπτυξη καινοτομιών
- Εστίαση στις ιδιαιτερότητες μιας γεωγραφικής περιοχής.

Εστίαση με ηγεσία κόστους

- Εστίαση σε τμήμα αγοράς όπου το κόστος - τιμή αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιλογής
- Προσαρμογή αλυσίδας αξίας για το τμήμα αυτό της αγοράς
- Ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή
- Πλεονεκτήματα κόστους λόγω γεωγραφικής θέσης επιχείρησης - τμήματος αγοράς/συνόλου αγοράς
- Απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους για συγκεκριμένα εξειδικευμένα προϊόντα/τμήματα αγοράς
- Σημασία ανάλυσης αλυσίδας αξίας/ κόστους λειτουργιών

Κίνδυνοι από την εφαρμογή της εστίασης

- Μίμηση από τους αντιπάλους
- Τεχνολογία σύντομα διαθέσιμη σε περισσότερους ανταγωνιστές
- Δυναμική μικρών τμήματων αγοράς
 - Συρίκνωση μας βγάζει έξω από την αγορά
 - Μεγέθυνση τους προσελκύει μεγαλύτερους παίκτες
- Μεγαλύτερα τμήματα αγοράς προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες-λιγότερους κινδύνους;
- Blue ocean strategies

Ανταγωνιστικές στρατηγικές και ικανότητες

- Στρατηγική **ηγεσίας κόστους**
 - συστήματα παραγωγής-διοίκησης-εφοδιαστικής αλυσίδας
 - χρηματοδότηση επενδύσεων σε εξοπλισμό - ένταση εργασίας
 - ευκολα παραγόμενα προϊόντα
- Στρατηγική **διαφοροποίησης**
 - έρευνα και ανάπτυξη
 - *marketing*
 - προσοχή στο κόστος
- Στρατηγική **εστίασης**
 - μείγμα ικανοτήτων κόστους-διαφοροποίησης ανάλογα με το τμήμα

Στρατηγικές και δομή της επιχείρησης

	Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση ηγεσίας κόστους	Εστίαση διαφοροποίησης
Ανταγωνιστική στρατηγική	Χαμηλότερο κόστος	Ελκυστικό προϊόν	Χαμηλό κόστος στο τμήμα αγοράς	Ελκυστικότητα στο τμήμα αγοράς
Οργανωτική δομή	Λειτουργική	Προϊόν / Πελάτης	Λειτουργική	Λειτουργική
Μηχανισμοί ολοκλήρωσης	Παραγωγή	Marketing / R&D	Προϊόν / Πελάτης	Προϊόν / Πελάτης
Έλεγχος Απόδοσης	Κόστος	Ποιότητα	Κόστος / Ποιότητα	Ποιότητα / Κόστος
Στρατηγικός στόχος	Μεγάλο μέρος της αγοράς	Μεγάλο μέρος της αγοράς	Μικρό τμήμα αγοράς	Μικρό τμήμα αγοράς
Προϊόν	Βασικό προϊόν	Ποικιλία προϊόντων	Εξειδικευμένο προϊόν	Εξειδικευμένο προϊόν
Παραγωγή	Μείωση κόστους	Χαρακτηριστικά ανωτερότητα	Μείωση κόστους στο τμήμα	Μικρή κλίμακα- ανάγκες τμήματος

Διαφοροποίηση μαζί με ηγεσία κόστους. Είναι εφικτός ο συνδυασμός;

Συστήματα Διοίκησης	Μείωση Κόστους	Ενίσχυση διαφοροποίησης
Ευέλικτα συστήματα παραγωγής	Αλλαγές στις γραμμές παραγωγής σύγχρονη τεχνολογία	Ευρεία γκάμα προϊόντων
Προτυποποίηση μερών του τελικού προϊόντος	Οικονομίες κλίμακας	Ευρεία γκάμα προϊόντων
Διοίκηση ολικής ποιότητας	Μείωση κόστους ελέγχου Λιγότερες επιστροφές Συντονισμός δραστηριοτήτων	Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατείας
Σχέσεις με προμηθευτές-δίκτυα διανομών - Στρατηγικές συμμαχίες	Μείωση κόστους 1 ^{ων} υλών – κόστους αποθεμάτων	Ταχύτητα εξυπηρέτησης
Προϊόντα	Μαζική παραγωγή μείωση εξόδων διαφήμισης - marketing	Ευρεία γκάμα προϊόντων – εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα