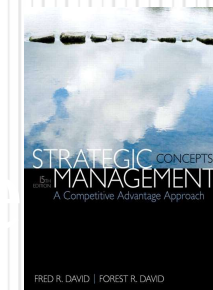
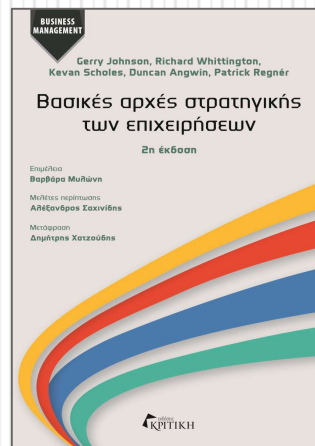


Διάλεξη 4

Ανταγωνιστική στρατηγική

*(Στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας)
(Στρατηγική σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου)
(Επιχειρηματική στρατηγική)*



... εισαγωγικά



* Εφαρμογή στρατηγικής

Εταιρική στρατηγική

- Εταιρικό όραμα / αποστολή.
- Εύρος και είδος δραστηριοτήτων.
- Επίτευξη συνεργειών.
- Κατανομή πόρων μεταξύ επιχειρηματικών μονάδων.
- Οργάνωση και έλεγχος επιχειρηματικών μονάδων.
- Χρηματοοικονομική στρατηγική και δημιουργία αξίας στους μετόχους.

Ανταγωνιστική στρατηγική

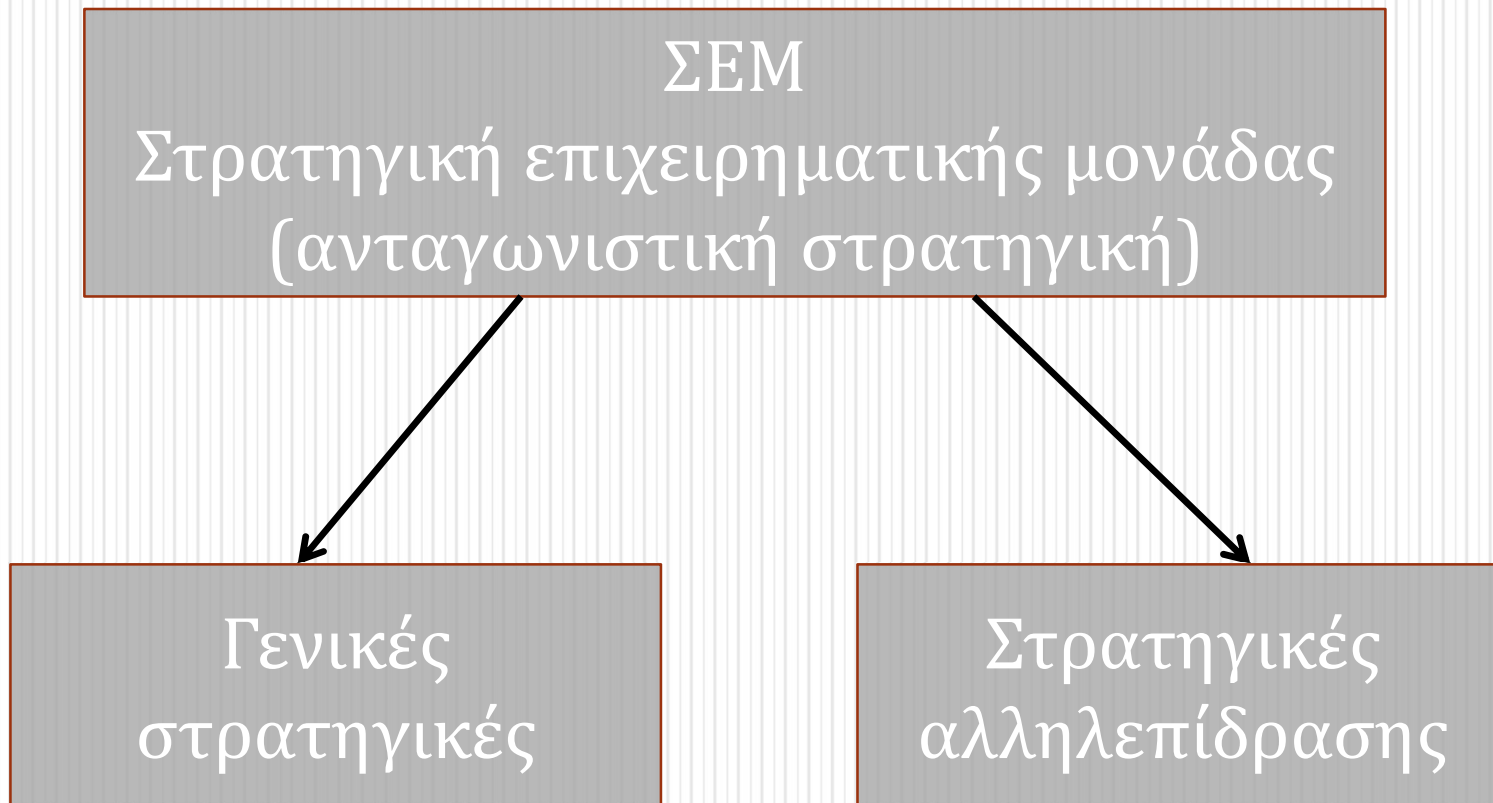
- Στρατηγική επίτευξης **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**.
- Εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά / κλάδο.
- Επίτευξη συνεργασιών.
- Ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών.
- Κατανομή πόρων στο πλαίσιο της στρατηγικής επιχειρηματικής μονάδας (ΣΕΜ).
- Δομή και έλεγχος της επιχειρηματικής μονάδας.

Μαθησιακά αποτελέσματα

Έπειτα από τη μελέτη του συγκεκριμένου κεφαλαίου, θα είστε σε θέση να:

- Αναγνωρίσετε τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (ΣΕΜ) ενός οργανισμού.
- Αξιολογήσετε την ανταγωνιστική στρατηγική που εφαρμόζει ένας οργανισμός: ηγεσία κόστους, διαφοροποίηση, εστίαση.
- Αναγνωρίσετε κατάλληλες ανταγωνιστικές στρατηγικές για αγορές με υψηλό ανταγωνισμό.
- Αξιολογήσετε τα οφέλη της συνεργασίας στο επίπεδο της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Στρατηγική επιχειρηματικής μονάδας (ανταγωνιστική στρατηγική)



Στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (ΣΕΜ, SBUs)

Μια **στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (ΣΕΜ)** παρέχει προϊόντα ή υπηρεσίες σε έναν διακριτό τομέα οικονομικής δραστηριότητας (αγορά ή κλάδο).

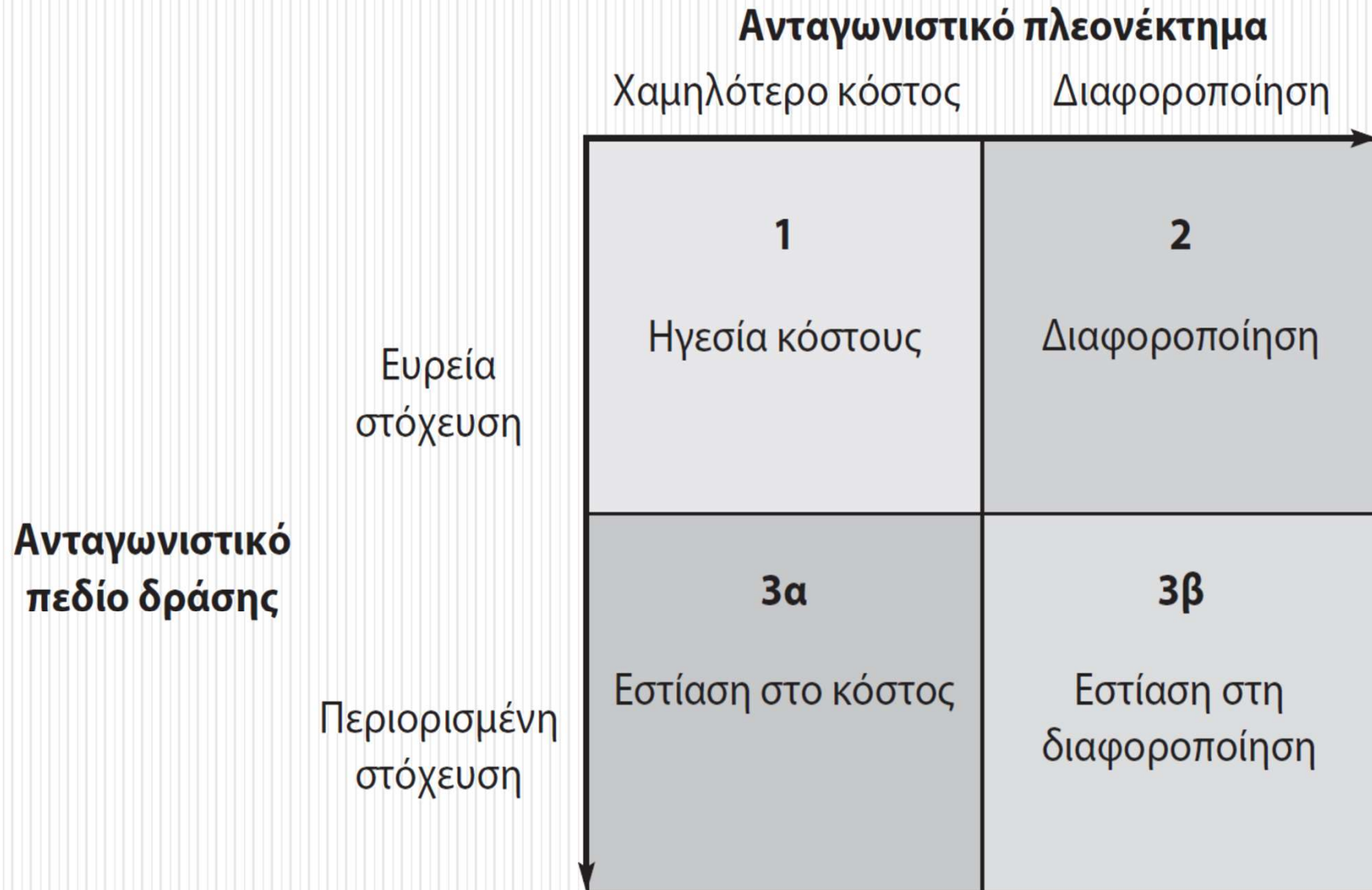
- Μια μικρή επιχείρηση έχει μόνο μια ΣΕΜ.
- Μια μεγάλη διαφοροποιημένη επιχείρηση αποτελείται από πολλές ΣΕΜ.
- Οι ΣΕΜ μπορούν να αναγνωριστούν με βάση:
 - **Κριτήρια που σχετίζονται με την αγορά** (παρόμοιοι πελάτες, κανάλια διανομής και ανταγωνιστές)
 - **Κριτήρια που σχετίζονται με τις ικανότητες** (παρόμοιες στρατηγικές ικανότητες).

Γενικές ανταγωνιστικές στρατηγικές

O Michael Porter εισήγαγε τον όρο **‘γενικές στρατηγικές’** θέλοντας να περιγράψει βασικούς τύπους ανταγωνιστικής στρατηγικής που έχουν ισχύ σε διάφορες επιχειρηματικές καταστάσεις.

- Η **ανταγωνιστική στρατηγική** ασχολείται με την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε ΣΕΜ σε ένα διακριτό τομέα οικονομικής δραστηριότητας (αγορά ή κλάδο).
- Το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο μια ΣΕΜ δημιουργεί αξία για τους πελάτες της: αξία μεγαλύτερη από το κόστος προσφοράς των προϊόντων, και ανώτερη από την αξία που προσφέρουν οι ανταγωνιστές.

Τρεις γενικές στρατηγικές



Competitive Advantage

Scope of Operations

Broad Target

Cost



Walmart's **cost leadership** strategy depends on attracting a large customer base and keeping prices low by buying massive quantities of goods from suppliers.

Uniqueness



Nordstrom builds its **differentiation** strategy around offering designer merchandise and providing exceptional service.

Narrow Target

DOLLAR GENERAL



In using a **focused cost leadership**, Dollar General does not offer a full array of consumer goods, but those that it does offer are priced to move.



Anthropologie follows a **focused differentiation** strategy by selling unique (and pricey) women's apparel, accessories, and home furnishings.

Competitive Advantage

Scope of Operations

Broad Target

Cost



Walmart's **cost leadership** strategy depends on attracting a large customer base and keeping prices low by buying massive quantities of goods from suppliers.

Uniqueness



Holt Renfrew builds its **differentiation** strategy around offering designer merchandise and providing exceptional service.

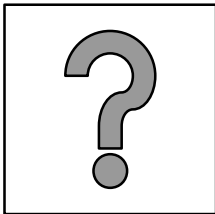
Narrow Target



In using a **focused cost leadership**, The Great Canadian Dollar Store does not offer a full array of consumer goods, but those it does offer are priced to move.



M.A.C. cosmetics, founded in Toronto in the mid-1980s, follows a **focused differentiation** by selling a wide variety of cruelty-free products for the everyday consumer: eyeshadows, lipsticks, lip-gloss, foundations, concealer, nail polish, mascara and stage makeup. MAC also sells fragrances and make-up brushes. They sell skin care products as well.



Competitive Advantage

Lower Cost

Differentiation

Competitive Scope

Broad Target



HONDA

Cost Leadership



Mercedes-Benz

Differentiation

Narrow Target



Cost Focus



Focused Differentiation

Θεμελιώδη ερωτήματα

- **ΠΟΙΟΥΣ**; Ποιοι είναι οι καταναλωτές (target group) στους οποίους απευθύνεται; Απαραίτητη η τμηματοποίηση (segmentation).
- **ΤΙ**; Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών; Θεμελιώδη (υλική δομή, πρώτες ύλες), χειροπιαστά (συσκευασία, σχεδιασμός) και αντιληπτά χαρακτηριστικά.
- **ΠΩΣ**; Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών: Ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομία, ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες, ανώτερη αποδοτικότητα.

Στρατηγική ηγεσίας κόστους (1)

Η **στρατηγική ηγεσίας κόστους** σχετίζεται με την προσπάθεια ενός οργανισμού να γίνει ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος σε ένα διακριτό τομέα οικονομικής δραστηριότητας (αγορά ή κλάδο).

Στρατηγική ηγεσίας κόστους (2)

- Η στρατηγική αφορά την πώληση τυποποιημένων, κυρίως, προϊόντων.
- Η επιχείρηση προσπαθεί να παράγει με χαμηλό κόστος και να πουλά στις ίδιες (ή ελάχιστα χαμηλότερες) τιμές με τον ανταγωνισμό.
- Απαραίτητη προϋπόθεση ότι δεν υπάρχει τρόπος διαφοροποίησης των προϊόντων και οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για διαφορές ανάμεσα στα διάφορα προϊόντα.

Στρατηγική ηγεσίας κόστους (3)

Υπάρχουν τέσσερις οδηγοί κόστους που βοηθούν στην επίτευξη ηγεσίας κόστους:

- *Κόστος εισροών*
- *Οικονομίες κλίμακας*
- *Εμπειρία*
- *Σχεδιασμός προϊόντων και διαδικασιών.*

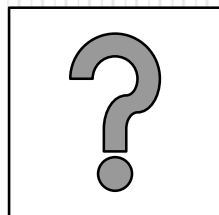
Παραδείγματα ηγεσίας κόστους (1)



IKEA is the cost leader in the furniture industry. IKEA has successfully combined low cost with good quality, and its “democratic designs” that balance function, quality, design, and price giving IKEA a competitive edge.



Payless ShoeSource is a discount retailer that sells inexpensive shoes for men, women, and children. Their advertising slogans such as “Why pay more when you can Payless?” and “You could pay more, but why?” consistently preach a low-price message.



Παραδείγματα ηγεσίας κόστους (2)



Supercuts' website makes clear their longstanding cost leadership strategy by noting, "A Supercut is a haircut that has kept people looking their best, while keeping money in their pockets, since 1975."

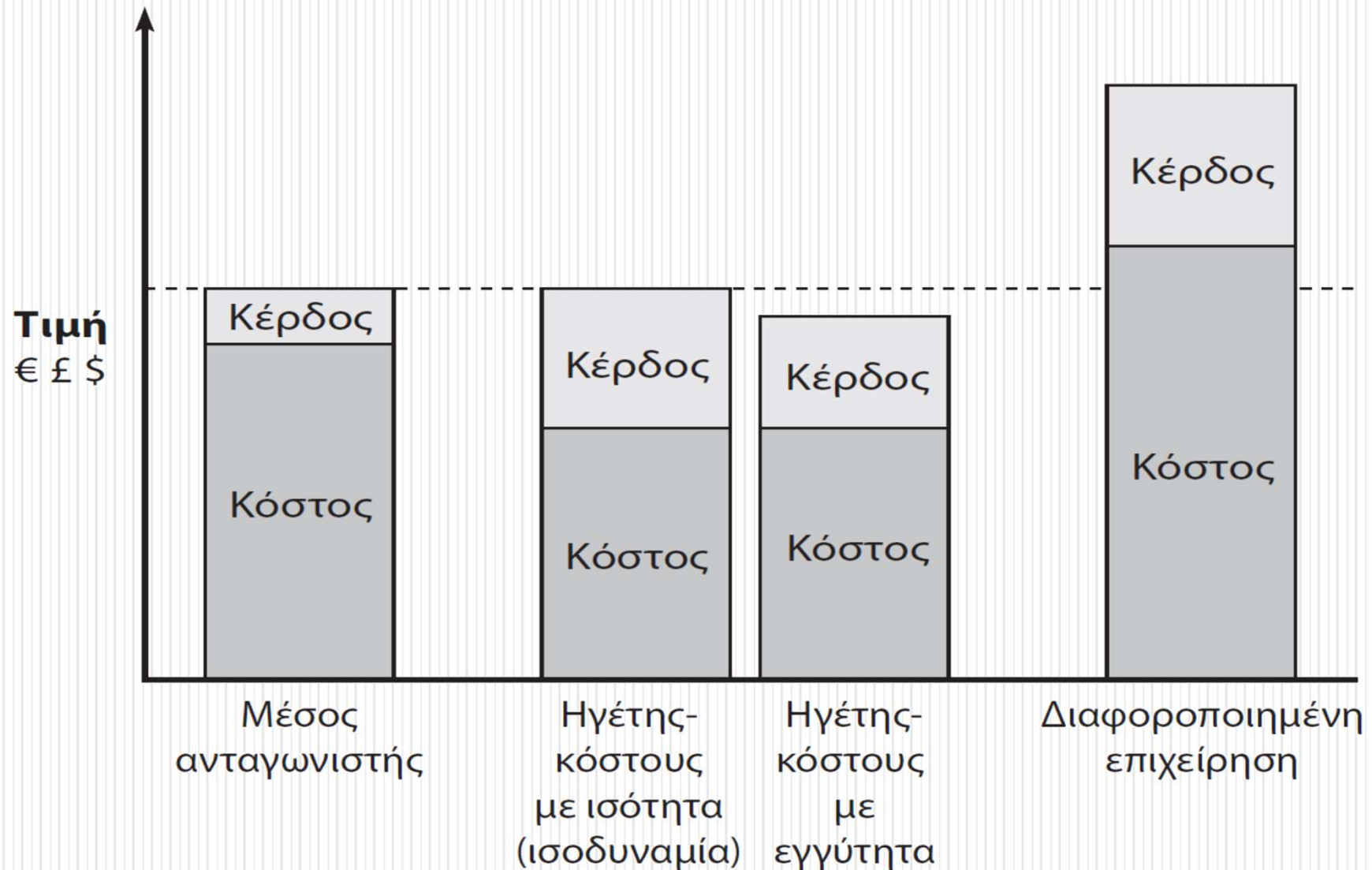


To attract price-sensitive customers away from competitors, 7-Eleven stores offers \$1.00 coffee or iced coffee, sometimes on specific weekdays. Adding a chocolate bar or lottery ticket would increase the total bill, and make up for any loss on coffee prices.

Οικονομίες κλίμακας και καμπύλη μάθησης (καμπύλη εμπειρίας)



Κόστος, τιμές και κέρδη στις γενικές στρατηγικές



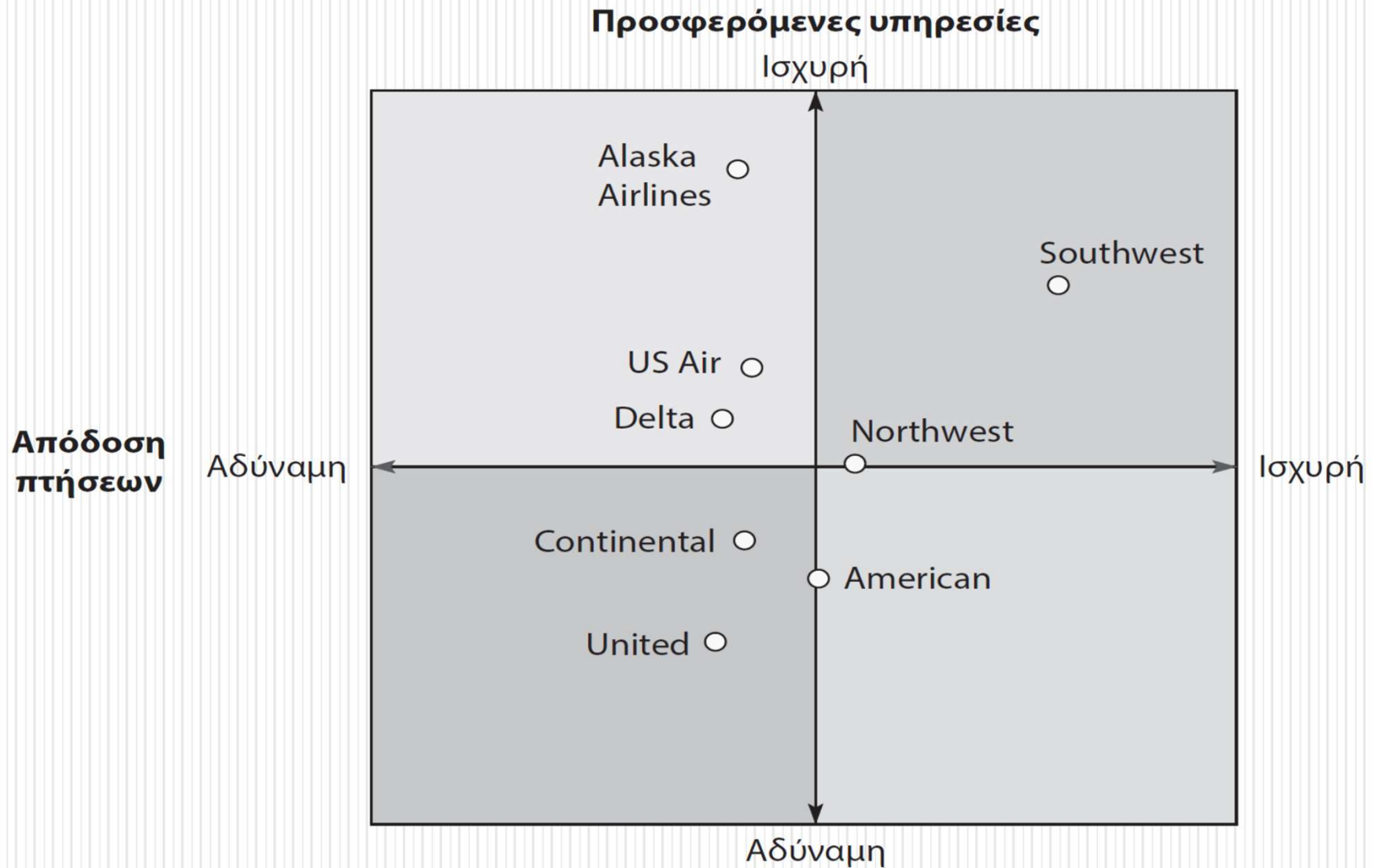
Πηγές (οδηγοί) Ηγεσίας Κόστους

- Οικονομίες Κλίμακας (economies of scale)
- Οικονομίες Μάθησης (economies of learning)
- Εκμετάλλευση Δυναμικότητας (capacity utilization)
- Σχεδιασμός Προϊόντος (product design)
- Κόστος Εισροών (input costs)
- Τεχνολογία Παραγωγής (process technology)
- Αποδοτικότητα Διοίκησης
- Εσωτερικές Σχέσεις (linkages)
- Ολοκλήρωση (integration)
- Αλληλεξαρτήσεις (interrelationships)
- Σωστός Χρονισμός (timing)
- Τοποθεσία (location)

Στρατηγική διαφοροποίησης (1)

Η **διαφοροποίηση** σχετίζεται με τη μοναδικότητα ορισμένων διαστάσεων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες έχουν αξία για τους πελάτες και επιτρέπουν την υψηλότερη τιμολόγηση.

Διαφοροποίηση στην αμερικανική βιομηχανία αερομεταφορών



Παραδείγματα διαφοροποίησης (1)



Although salt is a commodity, Morton has differentiated its salt by building a brand around its iconic umbrella girl and its trademark slogan of "When it rains, it pours."



FedEx's former slogan "When it absolutely, positively has to be there overnight" highlights the commitment to very speedy delivery that differentiates them from competitors such as UPS and the U.S. Postal Service.



Offerings such as Hot Wheels cars and the Barbie line of dolls highlight toy maker Mattel's differentiation strategy. Both are updated regularly to reflect current trends and tastes.

Παραδείγματα διαφοροποίησης (2)



Nike differentiates its athletic shoes through its iconic “swoosh” as well as an intense emphasis on product innovation through research and development.



The Walt Disney Company has developed numerous well-known characters such as Mickey Mouse, the Little Mermaid, and Captain Jack Sparrow that help differentiate their movies, theme parks, and merchandise.

Στρατηγική διαφοροποίησης (2)

- Η επιχείρηση στοχεύει να παράγει μοναδικά προϊόντα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.
- Απευθύνεται κυρίως σε καταναλωτές που δεν είναι ευαίσθητοι ως προς την τιμή.
- Διαφοροποίηση από **ποιον**; (ανταγωνιστή) ή/και διαφοροποίηση **που**; (Διαφοροποίηση δεν υπάρχει μονάχα στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες, αλλά και π.χ., στον τρόπο διαχείρισης των αποθεμάτων, στις υπηρεσίες μετά την πώληση κ.τ.λ.).
- Βάρος στη μοναδικότητα, τη βελτίωση και τη συνεχή καινοτομία (συνεχείς επενδύσεις σε E&A) και στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών (διαφοροποίηση = αντίληψη καταναλωτών).

Στρατηγική διαφοροποίησης (3)

Οπότε, βασικά ζητήματα:

- **Αναγνώριση των πελατών.** Η αναγνώριση των πελατών στις ανάγκες των οποίων βασίζεται η διαφοροποίηση είναι εξαιρετικά σημαντική.
- **Αναγνώριση των βασικών ανταγωνιστών.** Ορισμένες φορές υπάρχει ο κίνδυνος λανθασμένου προσδιορισμού των βασικών ανταγωνιστών μιας επιχείρησης που επιθυμεί να διαφοροποιηθεί.

Πηγές Διαφοροποίησης

- Χαρακτηριστικά Προϊόντος
- Εσωτερικές Σχέσεις / Σύνδεση Μεταξύ Λειτουργιών
- Σωστός Χρονισμός
- Τοποθεσία
- Μείγμα Προϊόντος
- Αλληλεξαρτήσεις / Σύνδεση με άλλες Επιχειρήσεις
- Φήμη της Επιχείρησης
- Κατασκευή επί Παραγγελία
- Πολυπλοκότητα Προϊόντος
- Μάρκετινγκ
- Κανάλια Διανομής
- Επισκευή και Υποστήριξη μετά την Πώληση

Στρατηγική εστίασης (1)

Η **στρατηγική εστίασης** επικεντρώνεται σε ένα περιορισμένο τμήμα της αγοράς, στοχεύοντας στην προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών του συγκεκριμένου τμήματος.

Στρατηγική εστίασης (2)

Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε **δύο μέρη**, ανάλογα με την πηγή προέλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Έτσι, γίνεται λόγος για **εστίαση στο κόστος** (π.χ. Iceland Foods) και **εστίαση στη διαφοροποίηση** (π.χ. ARM Holdings).

Στρατηγική εστίασης (3)

- **Βασική προϋπόθεση:** η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα (γεωγραφικός χώρος, τύπος καταναλωτή, γραμμή προϊόντος).
- **Εστίαση με ηγεσία κόστους:** π.χ. (α) Εστίαση σε τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές τις τιμής, (β) πλεονέκτημα κόστους εστιάζοντας σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, (γ) παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων προσαρμοσμένων σε μεμονωμένες ανάγκες.
- **Εστίαση με διαφοροποίηση:** π.χ. (α) Εντοπισμός ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος και ικανοποίηση τους, (β) Υψηλή ποιότητα – μοναδικότητα (Rolls-Royce, Gucci), (γ) καλύτερη γνώση ιδιαιτεροτήτων μιας γεωγραφικής περιοχής.

Στρατηγική εστίασης (4)

Οπότε, οι επιτυχημένες στρατηγικές εστίασης έχουν ως προϋπόθεση ένα τουλάχιστον από τα παρακάτω τρία χαρακτηριστικά:

- *Ύπαρξη διακριτών αναγκών σε ένα τμήμα αγοράς.*
- *Ύπαρξη διακριτών αλυσίδων αξίας σε ένα τμήμα αγοράς.*
- *Ικανό μέγεθος ενός τμήματος αγοράς.*

Παραδείγματα εστίασης στο κόστος (1)



Redbox rents DVDs and video games through vending machines for only \$1. Redbox machines are available at several locations in southern Ontario.



Papa Murphy's sells pizzas that customers cook at home. Because these inexpensive pizzas are baked at home rather than in the store, Papa Murphy's may attract customers that might not otherwise be able to afford a prepared pizza. Papa Murphy's has several outlets in western Canada.

Παραδείγματα εστίασης στο κόστος (2)



Claire's three thousand+ locations target young women with inexpensive jewelry, accessories, and ear piercings. The strategy has worked: Claire's has over three thousand locations and has stores in 95 percent of U.S. shopping malls.



Providing indoor seating creates expenses for fast-food restaurants. Checkers Drive In keeps its costs low by not offering indoor seating. Checkers targets drive-thru customers and offers them big burgers at rock-bottom prices.

Παραδείγματα εστίασης στη διαφοροποίηση (1)



Whole Foods Market focuses on selling natural and organic products. The supermarket's reputation for high prices has led to a wry nickname – “Whole Paycheck” – but a sizable number of consumers are willing to pay a premium in order to feel better about the food they are buying. After all, you are what you eat!



At Build-A-Bear Workshop, customers enjoy an interactive process of designing and assembling teddy bears. Build-A-Bear customers are willing to pay a premium price because they receive a unique, hands-on experience rather than simply buying a stuffed toy.

Παραδείγματα εστίασης στη διαφοροποίηση (2)



You can buy a cinnamon roll cheaper elsewhere, but Cinnabon's pricey pastries are so delicious that sugar-obsessed snackers line up to buy them. Perhaps in a nod to Cinnabon's strategy, the brand is owned by a parent company named Focus Brands.



The dedication of Mercedes-Benz to cutting-edge technology, styling, and safety innovations has made the firm's vehicles prized by those who are rich enough to afford them.

Μπορεί μια επιχείρηση να είναι “κολλημένη στη μέση”; (1)

Ο Porter υποστηρίζει:

- Οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να λάβουν μια κρίσιμη απόφαση, επιλέγοντας ανάμεσα στις γενικές στρατηγικές ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης και εστίασης. Θα πρέπει να εμμένουν στη στρατηγική που επέλεξαν.
- Αν δεν κάνει κάτι τέτοιο, ενδέχεται να παραμείνει “**κολλημένη στη μέση**”, σε μια κατάσταση, δηλαδή, στην οποία δεν εφαρμόζει, ουσιαστικά, καμία απολύτως στρατηγική.

Μπορεί μια επιχείρηση να είναι “κολλημένη στη μέση”; (2)

- Παρά τις περιπτώσεις επιχειρήσεων που κατάφεραν να συνδυάσουν επιτυχημένα τη στρατηγική ηγεσίας κόστους και την στρατηγική διαφοροποίησης, η παραπάνω προειδοποίηση του Porter παραμένει χρήσιμη για τα διοικητικά στελέχη.
- Η προτροπή του Porter για συνεπή τήρηση της γενικής στρατηγικής παρέχει κατευθύνσεις στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Μπορεί μια επιχείρηση να είναι “κολλημένη στη μέση”; (3)

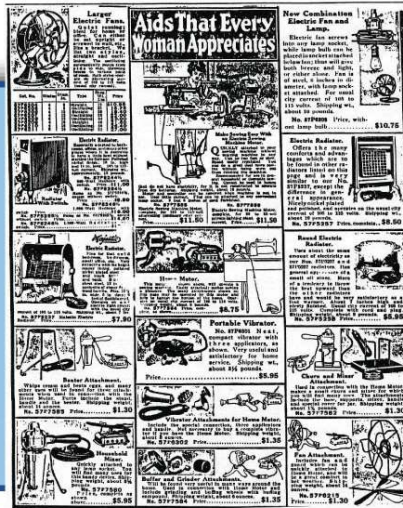


Arby's signature roast beef sandwiches are neither cheaper than other fast food nor are they standouts in taste. Perhaps not surprisingly, parent company Wendy's has been trying to sell Arby's.



Electronics retailer Circuit City found itself squeezed by the superior service offer by rival Best Buy and the cheaper prices charged on electronics by Walmart and Target. The firm went bankrupt in 2009 after sixty years in business.

Μπορεί μια επιχείρηση να είναι “κολλημένη στη μέση”; (4)

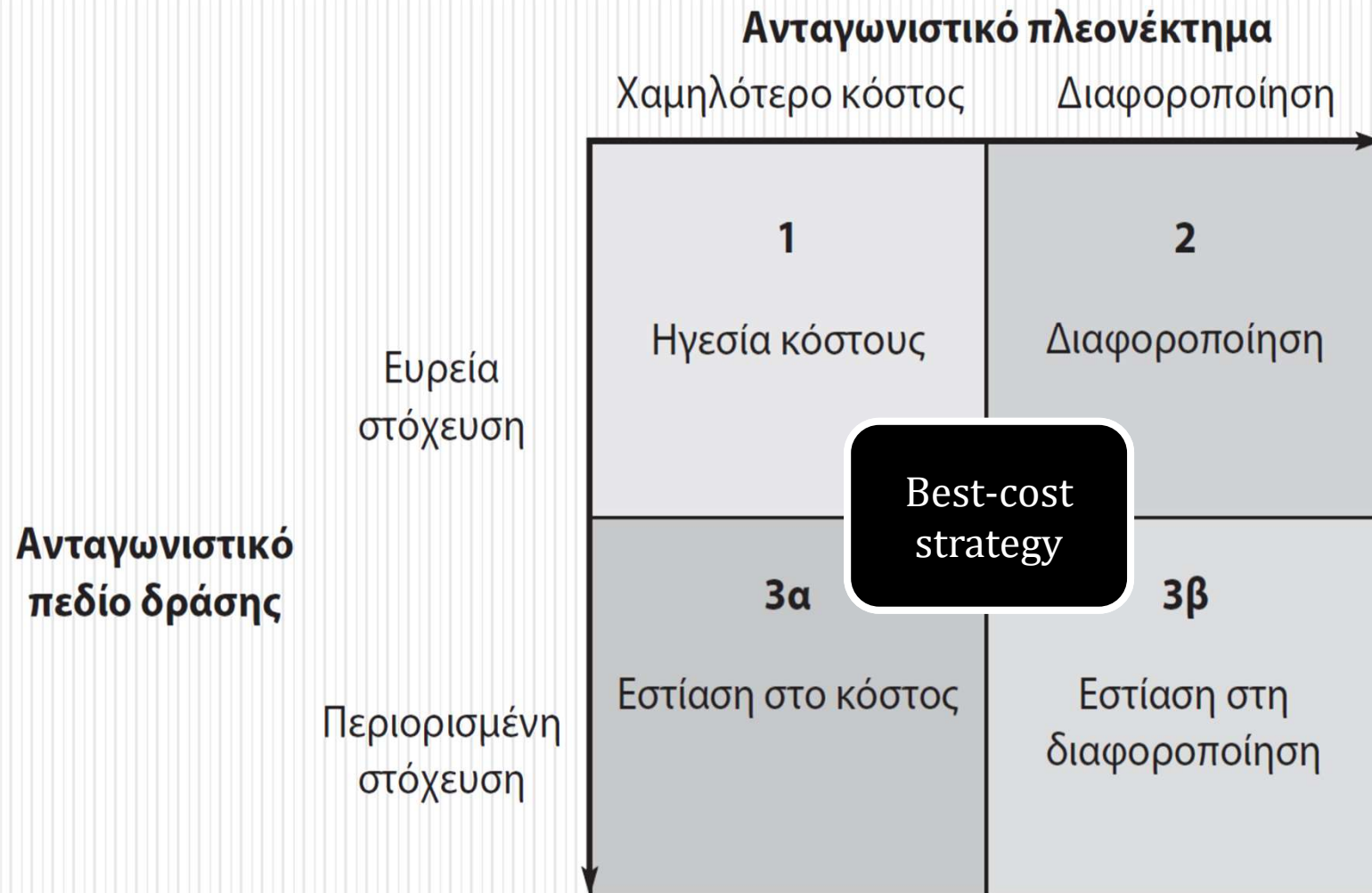


Sears and their famous catalog once dominated U.S. retailing, but the failure to cultivate customers among newer generations and prices that are higher than those of rivals have severely wounded the company.



Kmart's "Blue Light Specials" that alert shoppers to a deeply discounted item reflect the firm's long-running effort to be a cost leader. But emerging on the losing end of a price war with Walmart sent the firm into bankruptcy. Although Kmart escaped bankruptcy, it may only be a matter of time until the lights go out permanently for Kmart.

Στρατηγική βέλτιστου κόστους (1) (Best-cost “provider” strategy)



Στρατηγική βέλτιστου κόστους (2) (Best-cost “provider” strategy)

- Στρατηγικής που προσπαθεί να πετύχει υψηλή ποιότητα (“διαφοροποίηση”) με χαμηλό κόστος (**το οποίο οδηγεί και σε πιο χαμηλή τιμή**).
- Για να το πετύχει αυτό, η επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει το χαμηλότερο δυνατό κόστος (σε σχέση με τους ανταγωνιστές που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα).
- Απευθύνεται σε πελάτες (συνήθως, καταναλωτές) που αναζητούν προστιθέμενη αξία (value-conscious consumers) (ανώτερα προϊόντα σε χαμηλότερη τιμή).
- *Είναι μια υβριδική στρατηγική.*

Στρατηγική βέλτιστου κόστους (3) (Best-cost “provider” strategy)



Yama Goya restaurant in Fernie, B.C. goes on the road with its solar-powered mobile sushi experience, catering music festivals, weddings, or downtown locations. Foodies follow on Twitter for the day's location.



Vikram Vij is a restaurateur, chef, and cookbook author in Vancouver. Along with his bricks-and-mortar restaurants Vij's and Rangoli, he operates Vij's Railway Express food truck, as well as selling pre-packaged gourmet curries in grocery stores across B.C. and other regions.

Στρατηγική βέλτιστου κόστους (4) (Best-cost “provider” strategy)



Target offers extremely competitive prices, but the firm also differentiates itself from other discount retailers by carrying products from trendy designers such as Michael Graves, Isaac Mizrahi, Fiorruci, and Liz Lange.



Pabst Blue Ribbon is offered at an extremely low price and its taste (or lack thereof) is comparable that to other inexpensive beers. “PBR” enjoys brand loyalty, however, due to its high name recognition. The frequent appearance of PBR’s well-known logo on signs, T-shirts, and other merchandise has helped make PBR an enduring favorite among beer consumers with light wallets.

Στρατηγική βέλτιστου κόστους (5) (Best-cost “provider” strategy)



Southwest Airlines provides low cost flights to vacation destinations such as San Antonio, San Diego, and Orlando. While many airlines make passengers feel like cattle loaded on to a truck, Southwest creates fun by, for example, getting children excited about visiting Sea World when they see this custom Shamu plane design.



Chipotle Mexican Grill relies on organic ingredients to create very tasty burritos that are sold at prices comparable to those of fast-food restaurants. When noon arrives, many hungry people prefer to spend their lunch dollars on a top-shelf burrito rather than a greasy burger combo meal.

Το στρατηγικό ρολόι (1)

Το **στρατηγικό ρολόι** αποτελεί έναν ακόμα τρόπο προσέγγισης των **γενικών στρατηγικών**, δίνοντας, παράλληλα, έμφαση στις λεγόμενες “**υβριδικές στρατηγικές**”.

Διαθέτει δύο διακριτά χαρακτηριστικά:

(α) Επικεντρώνεται στις τιμές των τελικών προϊόντων που καλούνται να καταβάλουν οι πελάτες, και όχι στο κόστος που δημιουργεί η παραγωγή αυτών των προϊόντων στον οργανισμό.

(β) Η κυκλική σχεδίαση του στρατηγικού ρολογιού επιτρέπει την εξέταση περισσότερων επιλογών σε σχέση με τη διχοτομική προσέγγιση του Porter.

Το στρατηγικό ρολόι (2)



Στρατηγικό ρολόι – Διαφοροποίηση

- Περιλαμβάνει ένα εύρος εφικτών επιλογών που βασίζονται σε προϊόντα τα οποία διαθέτουν υψηλά αντιλαμβανόμενα οφέλη για τους πελάτες.
- Επιλογές στρατηγικών διαφοροποίησης:
 - **διαφοροποίηση χωρίς αυξημένη τιμή (12:00)** > χρησιμοποιείται για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.
 - **Διαφοροποίηση με αυξημένη τιμή (1:00)** > χρησιμοποιείται για την αύξηση του περιθωρίου κέρδους.
 - **εστιασμένη διαφοροποίησης (2:00)** > χρησιμοποιείται για πελάτες που απαιτούν υψηλή ποιότητα και είναι έτοιμοι να πληρώσουν περισσότερο.

Στρατηγικό ρολόι – Χαμηλή τιμή

- Η συγκεκριμένη ζώνη επιτρέπει διαφορετικούς συνδυασμούς χαμηλής τιμής και μειωμένης αξίας.
- **Τυπική στρατηγική χαμηλής τιμής (9:00)** > Χαμηλές τιμές που συνδυάζονται με παρόμοια ποιότητα και στοχεύουν σε αύξηση μεριδίου αγοράς. Προκειμένου να είναι βιώσιμη, θα πρέπει να υποστηρίζεται από κάποιο πλεονέκτημα κόστους (π.χ. οικονομίες κλίμακας).
- **Απέριττη στρατηγική (7:00)** > Εστίαση σε τμήματα αγοράς που είναι ευαίσθητα στην τιμή (π.χ. Ryanair).

Στρατηγικό ρολόι – Υβριδική στρατηγική

Οι υβριδικές στρατηγικές περιλαμβάνουν:

(α) χαμηλότερες τιμές από τις στρατηγικές διαφοροποίησης, (β) υψηλότερα οφέλη από τις στρατηγικές χαμηλής τιμής.

Χρησιμοποιούνται για:

- **ταχύτατη είσοδο σε μια νέα αγορά και γρήγορη εδραίωση.**
- **επιθετική προσπάθεια διεκδίκησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.**
- **δημιουργία υψηλών πωλήσεων και εκμετάλλευση της μαζικής παραγωγής.**

Κλασικό παράδειγμα είναι η ΙΚΕΑ.

Στρατηγικό ρολόι – Μη-ανταγωνιστικές στρατηγικές

Περιλαμβάνει επιλογές που **δεν οδηγούν** σε οικονομική μακροημέρευση και επιτυχία: η επιχείρηση προσφέρει χαμηλά οφέλη σε υψηλές τιμές.

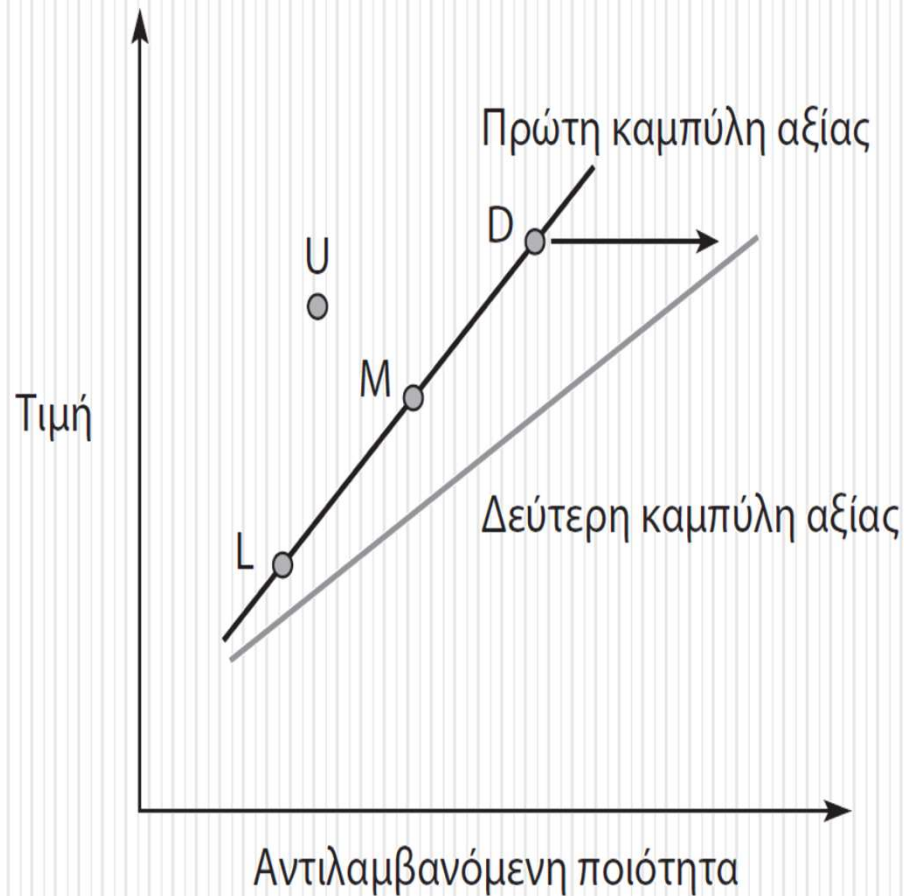
- Οι πελάτες θα απορρίψουν τις συγκεκριμένες στρατηγικές, εκτός και εάν η επιχείρηση έχει καταφέρει να κλειδώσει τη θέση της σε μια αγορά.
- Συνήθως, οι στρατηγικές αυτές οδηγούν, αργά ή γρήγορα, στην απόλυτη αποτυχία.

Στρατηγικές αλληλεπίδρασης

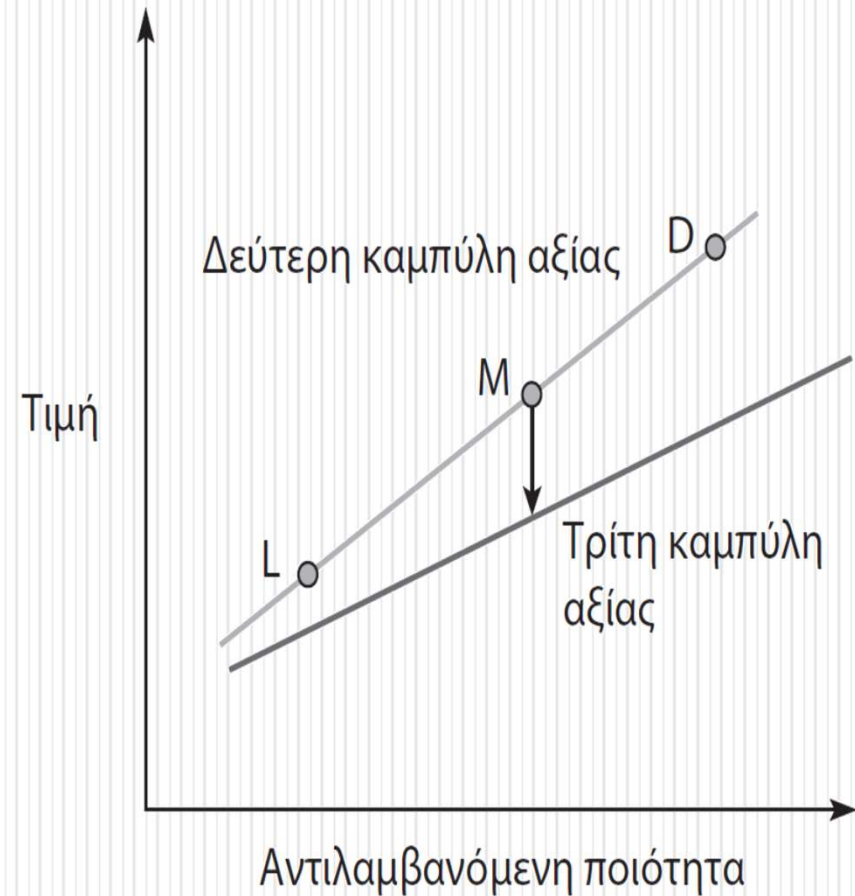
Οι γενικές στρατηγικές θα πρέπει να επιλέγονται, και στη συνέχεια να προσαρμόζονται, ανάλογα με τις στρατηγικές των ανταγωνιστών (θα πρέπει να είναι **διαδραστικές**).

- Ο Richard D'Aveni προτείνει ένα πλαίσιο κατανόησης της αλληλεπίδρασης των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζει την αλληλεπίδραση σε σχέση με την τιμή (κάθετος άξονας) και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα (οριζόντιος άξονας).

Στρατηγικές αλληλεπίδρασης στον άξονα τιμής και ποιότητας



(i) Η επιχείρηση που διαφοροποιείται βελτιώνει την ποιότητα (επιθετική κίνηση)



(ii) Η επιχείρηση που βρίσκεται στη μέση της καμπύλης αντεπιτίθεται, μειώνοντας την τιμή

Υπέρ-ανταγωνισμός

Η έννοια του **υπέρ-ανταγωνισμού** (*hypercompetition*) χρησιμοποιείται για να περιγράψει αγορές με συνεχή ανισορροπία και αλληπάλληλες αλλαγές, π.χ. δημοφιλής μουσική ή ηλεκτρονικά προϊόντα.

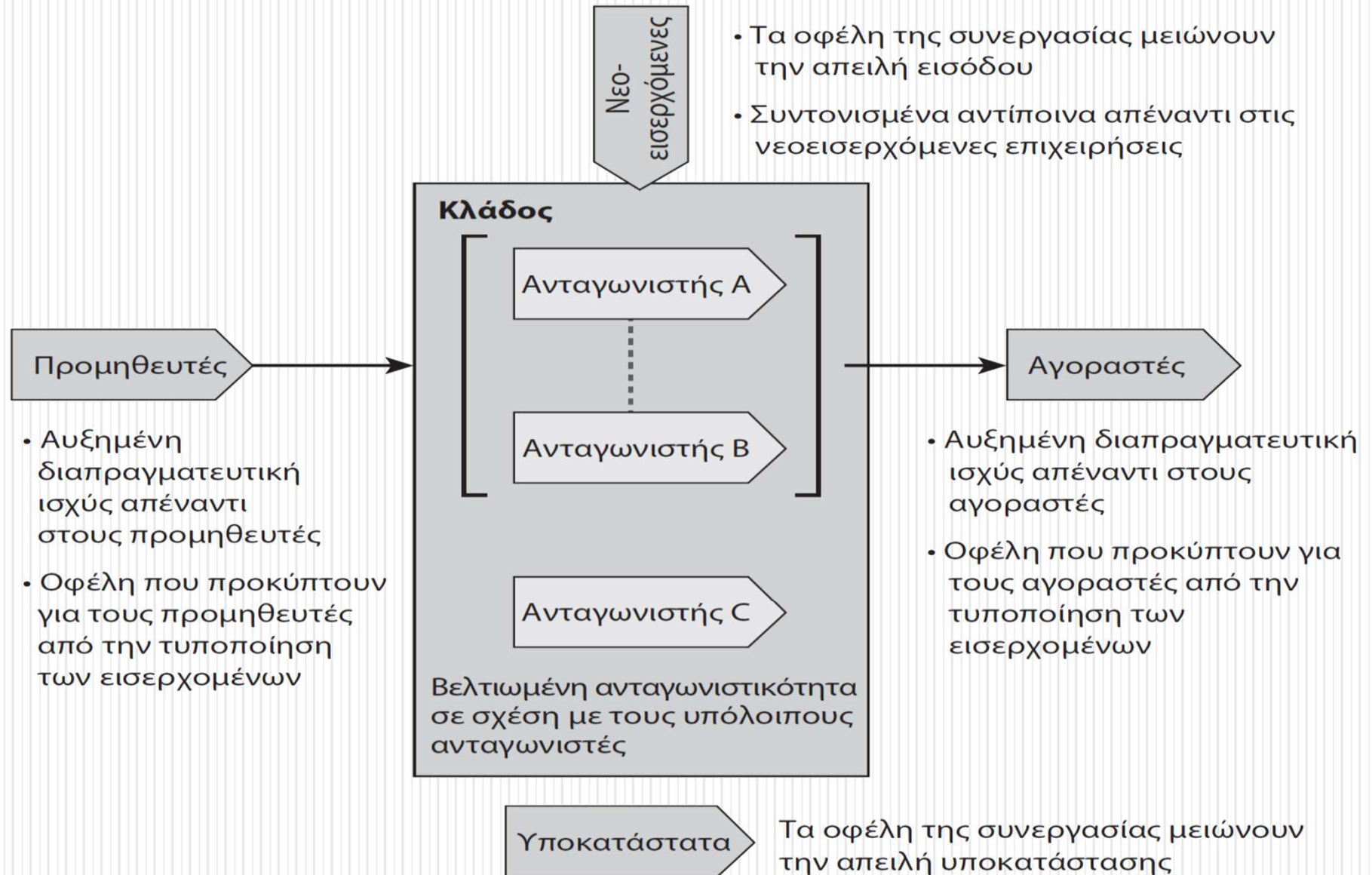
- Η επιτυχία σε ένα περιβάλλον τόσο έντονου ανταγωνισμού απαιτεί **ταχύτητα και ανάληψη πρωτοβουλιών** και όχι αμυντική στάση.

Στρατηγικές αλληλεπίδρασης σε συνθήκες υπέρ-ανταγωνισμού

Τέσσερις βασικές αρχές:

- *Να εκμεταλλεύεσαι στο έπακρο τη βάση της επιτυχίας σου.*
- *Να πραγματοποιείς πολλές μικρές κινήσεις και όχι λίγες και μεγάλες.*
- *Να είσαι απρόβλεπτος.*
- *Να παραπλανείς τον ανταγωνισμό.*

Συνεργασία με τους ανταγωνιστές



Σύνοψη (1)

- Η ανταγωνιστική στρατηγική ασχολείται με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο επίπεδο των διαφόρων **Στρατηγικών Επιχειρηματικών Μονάδων (ΣΕΜ)**, και όχι στο εταιρικό επίπεδο.
- Η ανάλυση του **Porter**, καθώς και το **στρατηγικό ρολόι** καθορίζουν τις διάφορες **γενικές στρατηγικές**, οι οποίες περιλαμβάνουν τη **στρατηγική ηγεσίας κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης**, καθώς και τις διάφορες **υβριδικές στρατηγικές**.

Σύνοψη (2)

- Οι **στρατηγικές ανάπτυξης συνεργασιών** ενδέχεται να προσφέρουν εναλλακτικές επιλογές σε σχέση με τις ανταγωνιστικές στρατηγικές ή μπορεί να λειτουργούν και παράλληλα.

Ευχαριστώ για την
προσοχή σας