

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

“Η ανταγωνιστική στρατηγική πρέπει να ξεκινήσει από μια βαθιά κατανόηση των κανόνων του ανταγωνισμού που καθορίζουν την ελκυστικότητα ενός κλάδου.” **Michael Porter**

“Ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι σαν τον πόλεμο. Υπάρχουν τραυματίες και θύματα, και η καλύτερη στρατηγική κερδίζει.” **John Collins**

Ανάπτυξη Στρατηγικών

Γενικές Στρατηγικές (business level strategies)

- Κόστους
- Διαφοροποίησης
- Εστίασης

Α. Στρατηγική
αγοράς ή
κλάδου

Στρατηγικές Κατευθύνσεις (corporate level strategies)

- Αποχώρησης
- Ανάπτυξης Προϊόντων
- Σταθεροποίησης
- Διαφοροποίησης:
- Διείσδυσης σε Αγορές
 - συγγενικής
 - μη συγγενικής
- Ανάπτυξης Αγορών

Προσπάθεια για
απόκτηση
ανταγωνιστικού
πλεονεκτήματος
σε κάθε αγορά ή
κλάδο

Μέθοδοι υλοποίησης των Στρατηγικών

- Εσωτερικής Ανάπτυξης
- Αγοράς άλλων επιχειρήσεων
- Συμμαχίας / Συνεργασίας

Ανάπτυξη Στρατηγικών

Γενικές Στρατηγικές (business level strategies)

- Κόστους
- Διαφοροποίησης
- Εστίασης

Στρατηγικές Κατευθύνσεις (corporate level strategies)

- Αποχώρησης
- Σταθεροποίησης
- Διείσδυσης σε Αγορές
- Ανάπτυξης Αγορών
- Ανάπτυξης Προϊόντων
- Διαφοροποίησης:
 - συγγενικής
 - μη συγγενικής

Μέθοδοι υλοποίησης των Στρατηγικών

- Εσωτερικής Ανάπτυξης
- Αγοράς άλλων επιχειρήσεων
- Συμμαχίας / Συνεργασίας

Β. Εταιρική Στρατηγική

Αφορά την πορεία
ή κατεύθυνση της
μητρικής εταιρίας

Ανάπτυξη Στρατηγικών

Γενικές Στρατηγικές (business level strategies)

- Κόστους
- Διαφοροποίησης
- Εστίασης

Στρατηγικές Κατευθύνσεις (corporate level strategies)

- Αποχώρησης
- Σταθεροποίησης
- Διείσδυσης σε Αγορές
- Ανάπτυξης Αγορών
- Ανάπτυξης Προϊόντων
- Διαφοροποίησης:
 - συγγενικής
 - μη συγγενικής

Μέθοδοι υλοποίησης των Στρατηγικών

- Εσωτερικής Ανάπτυξης
- Αγοράς άλλων επιχειρήσεων
- Συμμαχίας / Συνεργασίας

Γ. Επιλογή
«μεθόδου
υλοποίησης της
εταιρικής
στρατηγικής»

Καθορίζει τον τρόπο
εφαρμογής της
κατεύθυνσης που
αποφάσισε να έχει η
στρατηγική της

Γενικές ή Βασικές Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου (Business level Generic Strategies)

Οι γενικές στρατηγικές έχουν σχέση με την προσπάθεια μιας επιχείρησης να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην συγκεκριμένη αγορά ή κλάδο που λειτουργεί



Γενικές ή Βασικές Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου (Business level Generic Strategies)

Οι γενικές στρατηγικές έχουν σχέση με την προσπάθεια μιας επιχείρησης (ή ΣΕΜ) να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην συγκεκριμένη αγορά ή κλάδο που λειτουργεί



Γενικές ή Βασικές Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου (Business level Generic Strategies)

Ο Porter καθόρισε 3 βασικούς τύπους γενικών
στρατηγικών:

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Χαμηλού Κόστους

Διαφοροποίησης

*Ευρείας
Έκτασης*

**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ
ΠΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ**

*Περιορισμένης
Έκτασης*

1

Ηγεσία Κόστους

2

Διαφοροποίησης

3A

***Εστίασης στο
Κόστος***

3B

***Εστίασης στην
Διαφοροποίηση***

Γενικές ή Βασικές Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου (Business level Generic Strategies)

1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

- ✓ Η επιχείρηση θέλει να γίνει ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο
- ✓ Η στρατηγική αφορά την πώληση τυποποιημένων, κυρίως, προϊόντων
- ✓ Η επιχείρηση προσπαθεί να παράγει με χαμηλές τιμές και να πουλά στις ίδιες τιμές με τον ανταγωνισμό
- ✓ Απαραίτητη προϋπόθεση ότι δεν υπάρχει τρόπος διαφοροποίησης των προϊόντων και οι καταναλωτές δεν ενδιαφέρονται για διαφορές ανάμεσα στα διάφορα προϊόντα

Γενικές ή Βασικές Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου (Business level Generic Strategies)

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Επειδή μόνο μια επιχείρηση σε ένα κλάδο μπορεί να είναι ηγέτης κόστους, όλες οι άλλες ακολουθούν την στρατηγική της διαφοροποίησης προϊόντων

Η επιχείρηση προσπαθεί:

- ✓ να παράγει μοναδικά προϊόντα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά
- ✓ να τα προσφέρει σε λογικές τιμές

Γενικές ή Βασικές Στρατηγικές σε επίπεδο αγοράς ή κλάδου (Business level Generic Strategies)

3. Στρατηγική Εστίασης

Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση επιλέγει ένα συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πεδίο μέσα στον κλάδο (επιλογή δηλαδή τμήματος ή τμημάτων αγοράς)

Υπάρχουν δύο είδη στρατηγικής εστίασης:

- ✓ Στρατηγική «εστίασης κόστους»
- ✓ Στρατηγική «εστίασης στην διαφοροποίηση»

1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

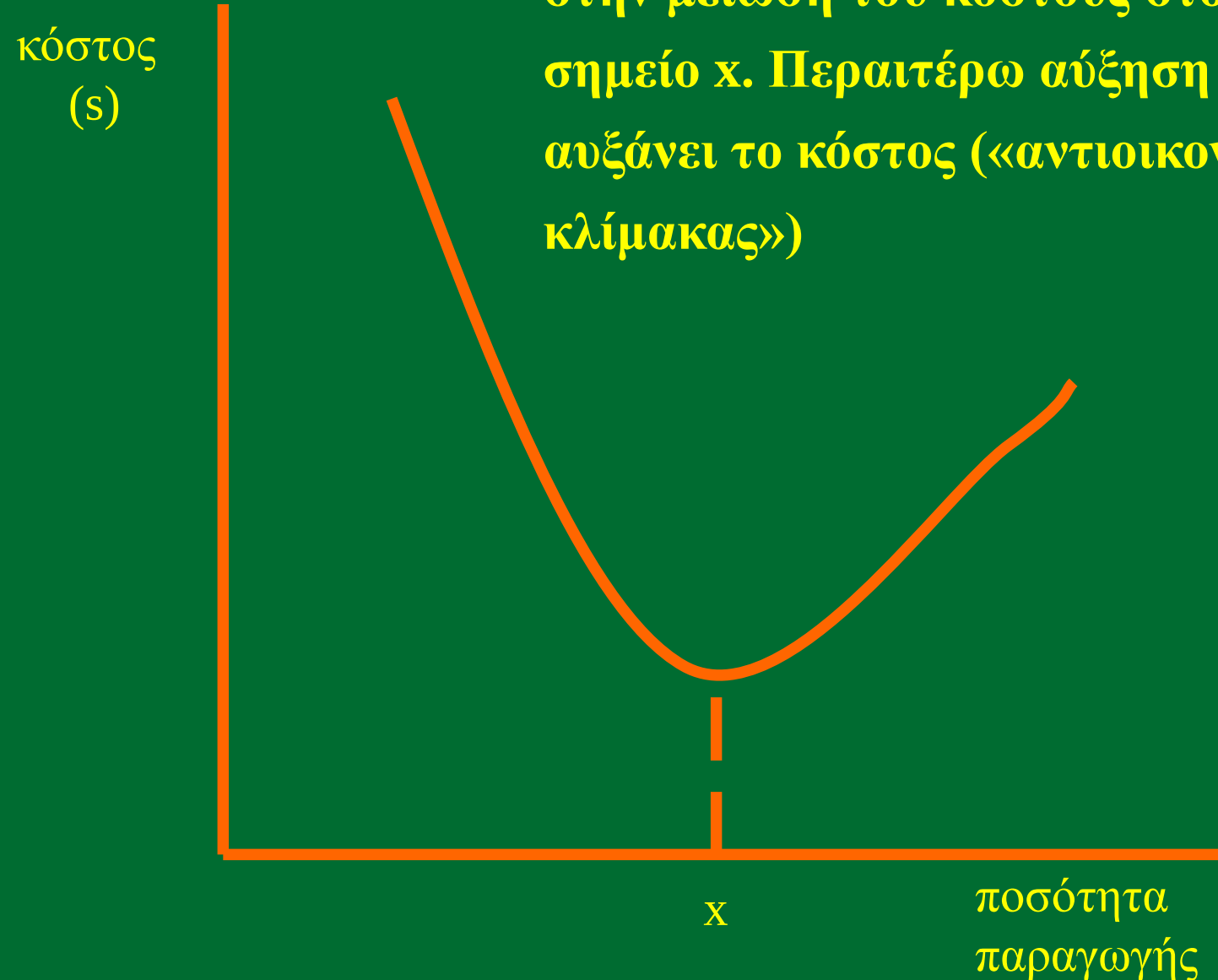
Πηγές ηγεσίας κόστους:

i) Διαφορές μεγέθους και «οικονομίες κλίμακας»

- ✓ Είναι η πιο ευρέως διαδεδομένη πηγή πλεονεκτήματος κόστους
- ✓ Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να αποκτούν μέσω των «οικονομιών κλίμακας» πλεονέκτημα έναντι των μικρών επιχειρήσεων
- ✓ Για να επιτυγχάνεται πλεονέκτημα κόστους, πρέπει η επιχείρηση να έχει αγγίξει και να παραμένει στο κατώτατο δυνατό επίπεδο μέσου μοναδιαίου κόστους

Σχηματικά, αυτό παριστάνεται ως εξής:

Η αύξηση της ποσότητας παραγωγής οδηγεί στην μείωση του κόστους στο ελάχιστο σημείο x . Περαιτέρω αύξηση της παραγωγής αυξάνει το κόστος («αντιοικονομίες κλίμακας»)



1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Πηγές ηγεσίας κόστους:

i) Διαφορές μεγέθους και «οικονομίες κλίμακας»

Πηγές οικονομιών κλίμακας:

1. Ποσότητα παραγωγής και εξειδικευμένος μηχανολογικός εξοπλισμός
2. Ποσότητα παραγωγής και κόστος κατασκευής παραγωγικών εγκαταστάσεων
3. Ποσότητα παραγωγής και εξειδίκευση προσωπικού
4. Ποσότητα παραγωγής και κόστος γενικών εξόδων

1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Πηγές ηγεσίας κόστους:

ii) Η Καμπύλη Μάθησης και οι Οικονομίες Κλίμακας

Η καμπύλη μάθησης μας λει οτι καθώς μια ενέργεια-λειτουργία επαναλαμβάνεται πολλές φορές, το μοναδιαίο κόστος μειώνεται (η επιχείρηση μαθαίνει μέσω της εμπειρίας)

Σχηματικά, αυτό παριστάνεται ως εξής:

Το διαχρονικό κόστος παραγωγής μιας μονάδας προϊόντος πέφτει καθώς αυξάνει η συσσωρευμένη ποσότητα της παραγωγής

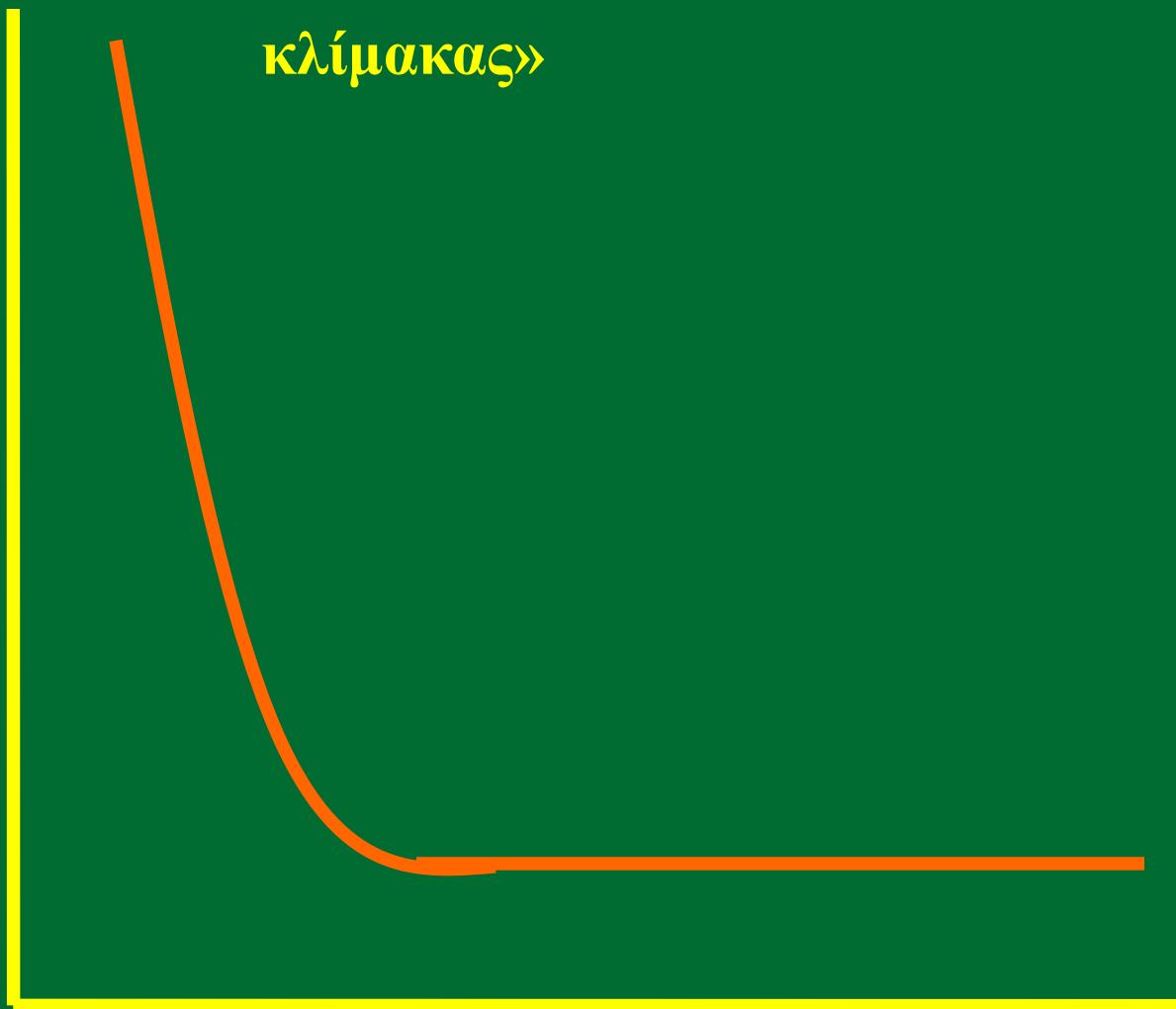
Μοναδιαίο
κόστος
(s)



Συσσωρευμένη ποσότητα
της παραγωγής (μονάδες)

Η καμπύλη μάθησης δεν έχει «αντιοικονομίες κλίμακας»

Μοναδιαίο
κόστος
(s)



Συσσωρευμένη ποσότητα
της παραγωγής (μονάδες)

1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Πηγές ηγεσίας κόστους:

iii) Διαφορετικοί τρόποι προμήθειας των συντελεστών παραγωγής οδηγούν σε χαμηλότερο κόστος

- ✓ Η με χαμηλό κόστος προμήθεια ενός εκ των συντελεστών παραγωγής, οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές
- ✓ Το μέγεθος της παραγωγής αποτελεί μοχλό πίεσης για έκπτωση Α' υλών, προμηθειών κ.τ.λ

1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Πηγές ηγεσίας κόστους:

iv) Πλεονεκτήματα τεχνολογίας ανεξάρτητα από την κλίμακα

- ▲ «Σκληρή τεχνολογία» = υλικός εξοπλισμός (hardware) - μηχανές, εργαλεία, Η/Υ και ρομπότ
- ▲ «Απαλή τεχνολογία» = ποιότητα των σχέσεων, κουλτούρα, ποιότητα του διοικητικού ελέγχου

1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Πηγές ηγεσίας κόστους:

iv) Πλεονεκτήματα τεχνολογίας ανεξάρτητα από την κλίμακα

Οι επιχειρήσεις που κατέχουν το σωστό συνδυασμό «σκληρής» και «απαλής» τεχνολογίας μπορούν να απολαμβάνουν χαμηλότερα κόστη ακόμα κι αν δεν έχουν πλεονεκτήματα κλίμακας ή μάθησης έναντι των αντιπάλων τους

v) Πολιτικές Επιλογές

Οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν επιλογές σχετικά με το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα πουλήσουν, επιλογές που ασκούν επίδραση στην σχετική θέση του κόστους

1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Ηγεσία Κόστους και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Για να μπορεί μια στρατηγική «ηγεσίας κόστους» να προσδώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να είναι σπάνια και δαπανηρή στην απομίμηση της, είτε μέσω της άμεσης αντιγραφής ή της υποκατάστασης της

Οι δύο παρακάτω πίνακες, μας δείχνουν τις σπάνιες και μη σπάνιες πηγές στις οποίες στηρίζεται μια στρατηγική «ηγεσίας κόστους»

**Πηγές με υψηλό κόστος
μίμησης που βασίζονται στην:**

Πιθανότητα μίμησης:	Πηγές πλεονεκτήματος κόστους:	Ιστορία	Αβεβαιότητα	Πολυπλοκότητα
Μεγάλη με χαμηλό κόστος:	1. Οικονομίες κλίμακας	-	-	-
	2. Αντιοικονομικές κλίμακας	-	-	-
Πιθανότατα μεγάλη αλλά με υψηλό κόστος:	3. Οικονομίες κλίμακας της καμπύλης μάθησης	*	-	-
	4. « Σκληρή» τεχνολογία	-	*	*
	5. Επιλογή πολιτικής προϊόντων και τιμών	*	-	-
Συνήθως η μίμηση είναι δύσκολη και απαιτεί πολύ υψηλό κόστος:	6. Διαφορετικοί τρόποι πρόσβασης και απόκτησης συντελεστών παραγωγής με χαμηλό κόστος	***	-	**
	7. « Απαλή» τεχνολογία	***	**	***

- = Δεν αποτελεί πηγή με υψηλό κόστος μίμησης

* = Λίγες πιθανότητες να αποτελεί πηγή με υψηλό κόστος μίμησης

** = Πιθανά να αποτελέσει πηγή με υψηλό κόστος μίμησης

*** = Πολύ πιθανά να αποτελεί πηγή με υψηλό κόστος μίμησης

1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η Οργάνωση της επιχείρησης για την επίτευξη πλεονεκτήματος κόστους

Όταν μια επιχείρηση διαθέτει πλεονέκτημα κόστους σπάνιο και δαπανηρό στην μίμηση, για να το μετατρέψει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη οργάνωση (οργανωτική δομή, διοικητικά συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου, συστήματα πολιτικής)

1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η Οργάνωση της επιχείρησης για την επίτευξη πλεονεκτήματος κόστους

Ενδεικτικά αναφέρουμε:

Οργανωτική δομή:

Απλή οργάνωση, λίγα επίπεδα ιεραρχίας, απλές σχέσεις επικοινωνίας και αναφοράς, μικρός αριθμός στελεχών στην κεντρική διοίκηση

Διοικητικά συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου:

Συμπαγή συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου του κόστους, συμπαγείς ποσοτικοί στόχοι κόστους, υιοθέτηση από το σύνολο της επιχείρησης της στρατηγικής «ηγεσίας κόστους»

1. Γενική Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η Οργάνωση της επιχείρησης για την επίτευξη πλεονεκτήματος κόστους

Συστήματα πολιτικής αμοιβών:

Σύνδεση της αμοιβής με τους στόχους μείωσης των δαπανών και του συνολικού κόστους, παροχή κινήτρων σε όλο το προσωπικό για να ασχοληθεί συνειδητά με της συνεχή μείωση του κόστους

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αύξησης τιμής πρώτων υλών	Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας
Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης	Ενδεχόμενη «διολίσθηση» της ποιότητας στην προσπάθεια επίτευξης χαμηλότερου κόστους
Δυνατότητα μείωσης της τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές	Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας	Ενδεχόμενη παραγωγή φθηνών μεν προϊόντων που όμως δεν ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες
Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές κάτι που συνεπάγεται μεγάλες εκπτώσεις	Κίνδυνος απαξίωσης των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας
Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών	
Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους	

Case study



Dr. Aspasia Vlachvei

Ιστορία

- Ο χαρισματικός ιδιοκτήτης της Ryanair, Michael O'Leary βασίζεται σε ένα επιχειρηματικό μοντέλο με επίκεντρο τη μείωση του κόστους (και τη δημιουργία κερδών φυσικά!).
- Σε περίπου 30 χρόνια έχει αλλάξει την Ryanair από μία εταιρεία με ένα μόνο αεροπλάνο, στη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη.
- Δεδομένου ότι η Ryanair πρωτοστάτησε με το μοντέλο της λειτουργίας χαμηλού κόστους στην Ευρώπη στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ο όγκος των επιβατών της έχει αυξηθεί σημαντικά, από περίπου 0,9 εκατομμύρια επιβάτες κατά το έτος 1992 σε περίπου 200 εκατομμύρια επιβάτες κατά το 2024.
- Η εταιρεία προσφέρει πάνω από 3600 προγραμματισμένες πτήσεις ανά ημέρα που εξυπηρετούν 230 αεροδρόμια σε 37 χώρες.
- Η Ryanair κατέγραψε κέρδη ύψους € 1,61 δισεκατομμύρια το 2024-25

Προϊόν/ Υπηρεσία

RYANAIR

- Αεροπορικά ταξίδια χαμηλού κόστους προς ευρωπαϊκούς προορισμούς
- Στην τιμή τους δεν περιλαμβάνονται αποσκευή (η αποσκευή πληρώνεται έξτρα), υπηρεσίες πάνω στο αεροπλάνο, πληρώνονται την ίδια ώρα που γίνεται η κράτηση και σε περίπτωση ακύρωσης δεν επιστρέφεται η αξία τους. Δεν υπάρχει δωρεάν φαγητό ή ποτό επί του σκάφους.
- Πάνω στο αεροπλάνο ο επιβάτης μπορεί να αγοράσει από αφορολόγητα προϊόντα μέχρι τυχερά παιχνίδια ή τηλεφωνικές κάρτες και εισιτήρια λεωφορείων για τη μετακίνησή τους από το αεροδρόμιο προορισμού τους. Η εταιρεία έχει συνεργασία με τη Hertz για την ενοικίαση αυτοκινήτων, καθώς και μια σειρά από ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Έτσι, η Ryanair παίρνει προμήθεια δηλαδή έσοδα από βοηθητικές υπηρεσίες. Περίπου το 16% των κερδών γίνεται με αυτό τον τρόπο. Αυτό κρατά το κόστος χαμηλότερο.
- Προσφέρει σε οικογένειες που ταξιδεύουν με τη Ryanair ένα σύνολο πακέτων βοηθητικών εκπτώσεων και 20% έκπτωση σε τρίτη κράτηση.
- Προσφέρει επίσης στους ταξιδιώτες των επιχειρήσεων ένα ευέλικτο εισιτήριο, και προτεραιότητα κατά την επιβίβαση, ενώ σε ομάδες επιβατών μια ειδική υπηρεσία κρατήσεων σχεδιασμένη για τις ομάδες που ταξιδεύουν μαζί.

Dr. Aspasia Vlachvei



Τιμή

RYANAIR

- Η Ryanair έχει χαμηλές τιμές.
- 70% των θέσεων πωλούνται στη χαμηλότερη τιμή, το 30% των θέσεων χρεώνονται σε υψηλές τιμές, ενώ από αυτές το τελευταίο 6% των θέσεων πωλούνται στον υψηλότερο ναύλο.
- Η Ryanair πουλάει θέσεις μόνο για απευθείας προορισμούς, εξαλείφοντας έτσι τις ελάχιστες απαιτήσεις διαμονής. Θέτει τους ναύλους βάσει της ζήτησης για συγκεκριμένες πτήσεις και σε συνάρτηση με το χρονικό διάστημα που απομένει μέχρι την ημερομηνία αναχώρησης της πτήσης, με υψηλότερες τιμές συνήθως να χρεώνονται σε πτήσεις με υψηλότερα επίπεδα της ζήτησης και για κρατήσεις που θα γίνουν πιο κοντά στην ημερομηνία αναχώρησης.

Dr. Aspasia Vlachvei



RED HOT FARES
& CREW!!!

£9.99

BUY THE RYANAIR CHARITY CALENDAR 2012 WHILE STOCKS LAST!



AVAILABLE NOW!

15% OFF

ERASMUS STUDENTS
EXCLUSIVE OFFER

8 ONE WAY
FLIGHTS

FLIGHTS AND A FREE CHECKED-IN BAG

INTERNATIONAL EXCHANGE
ERASMUS STUDENT NETWORK

Διανομή

- Ο πελάτης μπορεί να κάνει κράτηση μέσω του Διαδικτύου. Αυτό εξοικονομεί 15% επί των τελών.
- Έχει συνάψει συμφωνίες με ανταγωνιστικούς όρους με εξωτερικούς αναδόχους σε ορισμένους αερολιμένες για υπηρεσίες που η διοίκηση πιστεύει ότι μπορεί να είναι πιο αποδοτικά από άποψη κόστους που παρέχονται από τρίτους.
- Η βάση της εταιρίας είναι στο Stansted στο Essex – που είναι δευτερεύον αεροδρόμιο. Είναι νέο και προσιτό. Είναι φθηνότερο να πετάξει από το Stansted σε σχέση με το Heathrow ή το Gatwick, και δεδομένου ότι έχει λιγότερη κίνηση σε σχέση με τα κεντρικά αεροδρόμια, η Ryanair μπορεί να μετακινεί τα αεροσκάφη πιο γρήγορα.
- Πολλά από τα αεροδρόμια προορισμού της Ryanair είναι περιφερειακά. Το κόστος προσγείωσης και απογείωσης στα περιφερειακά αεροδρόμια είναι χαμηλότερο ενώ η κίνηση είναι μικρότερη και το αεροσκάφος δε χάνει χρόνο.
- Κρατώντας τα αεροσκάφη στον αέρα όσο το δυνατόν περισσότερο είναι ένα άλλο σημαντικό μέρος του χαμηλού κόστους.

Μίγμα Προώθησης

RYANAIR

- Δεν απασχολούν ένα διαφημιστικό γραφείο.
- Ο ίδιος ο O'Leary επιβλέπει μεγάλο μέρος της προώθησης της Ryanair. Χρησιμοποιούν απλές διαφημίσεις που λένε οι επιβάτες ότι η Ryanair έχει χαμηλές τιμές.
- Μερικά από τα αεροσκάφη τους είναι διακοσμημένα με διαφημίσεις, π.χ. Hertz
- Η Ryanair χρησιμοποιεί τοπική διαφήμιση, social media, συνεντεύξεις τύπου και guerilla δημοσιότητα.
- Για τη Ryanair, καμία δημοσιότητα δεν είναι κακή δημοσιότητα. Ακόμα και όταν ο Γάλλος πρόεδρος και η σύζυγός του μήνυσαν την εταιρία για τη χρήση των εικόνων τους σε διαφημιστικές καμπάνιες, το γεγονός αυτό έδωσε στην εταιρεία σημαντική δημοσιότητα σε πολλά μέσα ενημέρωσης σε όλο τον κόσμο.
- Η ιστοσελίδα τους είναι ένα από τα πιο αποτελεσματικά μέσα για την προώθηση των υπηρεσιών τους. Με πάνω από 5 εκατ επισκέψεις στην ιστοσελίδα τους ανά μήνα (mintel.com), η www.ryanair.com εξακολουθεί να είναι η πιο αποτελεσματική πλατφόρμα για την προσέγγιση ενός υψηλού αριθμού υποψηφίων επιβατών και την προώθηση των υπηρεσιών τους.

Dr. Aspasia Vlachvei



EVEN SHE WOULDN'T
DELETE
OUR EMAIL OFFERS!

FLY FROM

€9.99



O'LEARY LEAVES RYANAIR FOR NEW JOB!



PONTIFF MICK

FLIGHTS TO ROME FROM
(CAMPINO)

£28

BOOK TIL MIDNIGHT THURS, TRAVEL IN MAR-APR, FARES ONE WAY FROM, T&C'S APPLY.

FROM
€9.99



DOWN
WITH HIGH FARES
DOWN
WITH HIGH WALLS

Dr. Aspasia Vlachvei



RYANAIR
LOW FARES. MADE SIMPLE.

RED HOT FARES

& CREW!!!

9.99
ONE WAY
FARE
£



BUY THE
2012 CABIN CREW
CHARITY CALENDAR
ON RYANAIR.COM!

GILLIAN
MARCH

RYANAIR

Book until midnight 01.12.11. Travel Jan-Feb. Travel days: Mon to Thurs. Subject to availability. Terms and conditions apply. See Ryanair.com for details. Fares exclude optional fees/charges.

Άνθρωποι

RYANAIR

- Οι πιλότοι που προσλαμβάνονται είναι σε νεαρή ηλικία. Εργάζονται σκληρά και παίρνουν νωρίς προαγωγή αφού ολοκληρώνουν την καριέρα τους σχεδόν 10 έτη μετά.
- Η αποζημίωση βασίζεται στην παραγωγικότητα με βάση τα κίνητρα αμοιβής.
- Τα κίνητρα περιλαμβάνουν τα μπόνους από τις πωλήσεις επί του σκάφους, για τους αεροσυνοδούς και πληρωμές με βάση τον αριθμό των ωρών που πέταξαν για τους πιλότους και αεροσυνοδούς μέσα στα όρια που καθορίζονται από τα πρότυπα της βιομηχανίας ή κανονισμούς για τον καθορισμό μέγιστης διάρκειας εργασίας.



Φυσικά Στοιχεία

- Η αποκλειστική χρήση αεροσκαφών 737-800 είναι τμήμα της στρατηγικής της εταιρίας, για την παροχή των φθηνότερων πτήσεων σε όλα τα δρομολόγιά της, αλλά και για λόγους ασφαλείας.
- Ο στόλος αναμένεται να ανέλθει στα 580 αεροσκάφη έως το 2024, ενώ η μέση διάρκεια ζωής του στόλου της είναι περίπου 5,5 χρόνια.
- Δεν παρέχεται στον επιβάτη κανένα φυσικό αποδεικτικό της μετακίνησής τους, ούτε διαφημιστικό υλικό, οποιοδήποτε κέρασμα, ή έντυπο μέσα στο αεροπλάνο, παρά μόνο με πληρωμή. Τα καθίσματα είναι πλαστικά και έχουν έντονο το χαρακτηριστικό κίτρινο χρώμα της εταιρίας.





Ørsted (Δανία) -Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, κυρίως αιολικά πάρκα (offshore wind).

- Πρωτοπόρος στα offshore wind farms μεγάλης κλίμακας, με στόχο μείωση κόστους ανά MW μέσω τεχνολογικής βελτίωσης και όγκου έργων.
- Κεντριοποίηση συντήρησης και προβλεπτική παρακολούθηση μειώνουν τα κόστη λειτουργίας.
- Έχει τυποποιήσει το σχεδιασμό ανεμογεννητριών και υποδομών, κάτι που μειώνει τα κόστη ανάπτυξης νέων έργων.

Αποτέλεσμα: μέσα σε 10 χρόνια μείωσε το κόστος παραγωγής αιολικής ενέργειας κατά πάνω από **60%**, επιτρέποντάς της να προσφέρει φθηνότερα έργα και να κερδίσει διεθνείς διαγωνισμούς.

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Τα στελέχη που θέλουν να ακολουθήσουν μια στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να ξεκαθαρίσουν τα εξής σημεία:

α) Διαφοροποίηση από ποιόν (ανταγωνιστή/ ανταγωνιστές);

β) 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

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Για να έχει όμως επιτυχία μια στρατηγική «διαφοροποίησης», τα στελέχη πρέπει να δώσουν βάρος:

- ✓ Στην μοναδικότητα, την βελτίωση και την συνεχή καινοτομία (συνεχείς επενδύσεις σε E&A)
- ✓ Στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών (η διαφοροποίηση είναι πάντα θέμα αντίληψης των καταναλωτών)

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Πηγές διαφοροποίησης (σύμφωνα με τον Porter):

ι) Χαρακτηριστικά προϊόντος

Αφορά την τροποποίηση των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων των προϊόντων (π.χ η Sony εστιάζεται στο μικρό μέγεθος των προϊόντων της, η Mercedes την μηχανολογική υπεροχή και η Toyota την ποιότητα και την αξιοπιστία της).



BUY VOLVOS.
THEY'RE BOXY
BUT THEY'RE GOOD.

THE BASIC IDEA
BEHIND THE
VOLVO TURBO
WAGON.

Για παράδειγμα, η Volvo
συνδέεται με μια ιδέα:
αυτοκίνητα με υψηλότερα
δυνατά επίπεδα
ασφαλείας.

VOLVO
for life

*I like what I buy to be longer lasting because...
my pleasure is doubled, my pocket less troubled.*

The Slogan won a Volvo Car



Ταχύτητα
Αεροδυναμική
Η εμπειρία
οδήγησης

FASTERPIECE.
DESIGNED FOR DRIVING PLEASURE.

The Ultimate
Driving Machine

JOY IS BMW.

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Πηγές διαφοροποίησης (σύμφωνα με τον Porter):

ii) Σύνδεση μεταξύ λειτουργιών

Διαφοροποίηση μέσω κατάλληλης- αποτελεσματικής σύνδεσης μεταξύ των λειτουργιών μιας επιχείρησης

π.χ **IBM**, σύνδεση τμήματος πωλήσεων με την λειτουργία της εξυπηρέτησης των πελατών μετά την πώληση (σέρβις)

π.χ. **Apple**, κατασκευή Macintosh μέσω συνεργασίας τμημάτων (κατασκευή ενός υψηλά διαφοροποιημένου προϊόντος)

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Πηγές διαφοροποίησης (σύμφωνα με τον Porter):

iii) Ο κατάλληλος χρόνος εισαγωγής του προϊόντος

α) Απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος «πρώτης εισόδου»

Οι καταναλωτές θεωρούν ότι το προϊόν που γνώρισαν πρώτο είναι ανώτερο των άλλων

β) Απόκτηση στρατηγικού πλεονεκτήματος ανεξαρτήτως «πρώτης εισόδου»

Αυτό μπορεί να συμβεί με την παρουσίαση των προϊόντων την κατάλληλη χρονική στιγμή, **την στιγμή δηλαδή που στην αγορά υπάρχουν κατάλληλα συμπληρωματικά προϊόντα**

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Πηγές διαφοροποίησης (σύμφωνα με τον Porter):

iv) Η Τοποθεσία

Η φυσική τοποθεσία του καταστήματος και η ευκολία πρόσβασης των πελατών σε αυτό, αποτελούν πιθανές πηγές διαφοροποίησης του προϊόντος

v) Μίγμα προϊόντος

Διαφοροποίηση κατά αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται:

α) στην περίπτωση που τα προϊόντα αυτά είναι συνδεδεμένα τεχνολογικά (π.χ περίπτωση της Hewlett Packard στην δεκαετία του '60)

β) στην περίπτωση που μια μερίδα πελατών αγοράζει διάφορα προϊόντα ή υπηρεσίες από το ίδιο μίγμα της επιχείρησης (π.χ εμπορικά κέντρα που αντλούν την δύναμη τους από την συγκέντρωση πολλών καταστημάτων)

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Πηγές διαφοροποίησης (σύμφωνα με τον Porter):

vi) Σύνδεση με άλλες επιχειρήσεις

Η διαφοροποίηση βασίζεται στην *φανερή* σύνδεση των προϊόντων μιας επιχείρησης με προϊόντα άλλων επιχειρήσεων (π.χ κινηματογραφικά στούντιο με εταιρίες fast- food)

vii) Φήμη της επιχείρησης

Είναι μια από τις πιο δυνατές πηγές διαφοροποίησης, που αν αναπτυχθεί δύσκολα παύει να υπάρχει

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Εμπειρικά προερχόμενες βάσεις διαφοροποίησης:

i) Κατασκευή επί παραγγελία (Product Customization)

Τα προϊόντα διαφοροποιούνται στο βαθμό που κατασκευάζονται για συγκεκριμένες εφαρμογές/ χρήσεις των πελατών

ii) Η πολυπλοκότητα του προϊόντος (Product Complexity)

Τα προϊόντα έχουν διαφοροποιηθεί από την ίδια την πολυπλοκότητά τους

iii) Μάρκετινγκ

Η διαφορετική έμφαση που δίνεται στο Μάρκετινγκ αποτελεί επίσης μια βάση διαφοροποίησης του προϊόντος

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Εμπειρικά προερχόμενες βάσεις διαφοροποίησης:

iv) Κανάλια διανομής

Τα προϊόντα διαφοροποιούνται και βάσει των εναλλακτικών καναλιών διανομής

π.χ Η Coca Cola, η Pepsi Co και η Seven Up συνεργάζονται με τοπικούς εμφιαλωτές οι οποίοι κάνουν και την διανομή

Η Canada Dry έχει μηδαμινή παρουσία στους αυτόματους πωλητές αναψυκτικών διότι δεν έχει τοπικούς διανομείς

v) Επισκευή και υποστήριξη μετά την πώληση

π.χ IBM, η σχέση με τους πελάτες δεν τελειώνει με την αγορά του H/Y, αλλά, αντίθετα, τότε αρχίζει...

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Διαφοροποίηση προϊόντος και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

Για να απολαμβάνει μια επιχείρηση διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει το πλεονέκτημα αυτό να συνδέεται με σπάνιες και δύσκολες στην μίμηση οργανωτικές ικανότητες

Η μίμηση μιας στρατηγικής διαφοροποίησης εξαρτάται, τουλάχιστον κατά ένα μεγάλο μέρος, από τις βάσεις ή πηγές του ανταγωνιστικού αυτού πλεονεκτήματος διαφοροποίησης:

**Πηγές με υψηλό κόστος μίμησης που
βασίζονται στην:**

Πιθανότητα μίμησης:	Πηγές πλεονεκτήματος διαφοροποίησης:	Ιστορία	Αβεβαιότητα	Πολυπλοκότητα
Μεγάλη με χαμηλό κόστος:	1. Χαρακτηριστικά προϊόντος	-	-	-
Πιθανότατα μεγάλη αλλά με υψηλό κόστος:	2. Μείγμα προϊόντος 3. Σύνδεση με άλλες επιχειρήσεις 4. Κατασκευή επί παραγγελία 5. Πολυπλοκότητα προϊόντος 6. Μάρκετινγκ	* * * * -	* - - - **	* ** ** * -
Συνήθως η μίμηση είναι δύσκολη και απαιτεί πολύ υψηλό κόστος:	7. Σύνδεση μεταξύ λειτουργιών 8. Ο κατάλληλος χρόνος εισαγωγής του προϊόντος 9. Η Τοποθεσία 10. Η Φήμη της επιχείρησης 11. Τα κανάλια διανομής 12. Επισκευή και υποστήριξη μετά την πώληση	* *** *** *** ** *	* * - ** * *	** - - *** ** **

- = Δεν αποτελεί πηγή με υψηλό κόστος μίμησης
- * = Λίγες πιθανότητες να αποτελεί πηγή με υψηλό κόστος μίμησης
- ** = Πιθανά να αποτελέσει πηγή με υψηλό κόστος μίμησης
- *** = Πολύ πιθανά να αποτελεί πηγή με υψηλό κόστος μίμησης

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η Οργάνωση της επιχείρησης για την επίτευξη πλεονεκτήματος διαφοροποίησης

Ενδεικτικά αναφέρουμε:

Οργανωτική δομή:

Συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, λειτουργιών, αυτόνομων μονάδων και ΣΕΜ, μεμονωμένες ή ομαδικές εντατικές δημιουργικές προσπάθειες

Συστήματα ελέγχου:

Ελαστικότητα στις δραστηριότητες ελέγχου, ανοχή για δημιουργικά άτομα, ικανότητα εκμάθησης από τις αποτυχημένες προσπάθειες δημιουργίας καινοτομιών

Πολιτικές αμοιβών:

Αμοιβές για ριψοκίνδυνες κινήσεις και όχι τιμωρία για αποτυχημένες προσπάθειες, αμοιβές για δημιουργική ικανότητα, υποκειμενική- ποιοτική μέτρηση της απόδοσης

2. Γενική Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η Οργάνωση της επιχείρησης για την επίτευξη πλεονεκτήματος διαφοροποίησης

Το πιο σημαντικό από όλα είναι η ανοχή έναντι της δημιουργικότητας και της αποτυχίας (*το οργανωτικό πλαίσιο δεν πρέπει να καταπνίγει την δημιουργικότητα*)

Η επιχείρηση θα πρέπει να δέχεται την αποτυχία ως ένα κόστος που συνδέεται με τις καινοτομίες



Στρατηγικές Διαφοροποίησης της Apple

- Δημιουργία δικού της «οικοσυστήματος». Η σειρά Apple έχει σχεδιαστεί για να ενσωματώνεται μεταξύ άλλων προϊόντων της Apple, μοιράζοντας απρόσκοπτα μέσα σε όλες τις συσκευές. Η αποχώρηση από το οικοσύστημα δεν θα ήταν μόνο δαπανηρή, αλλά θα ήταν δύσκολο να προσπαθήσουμε να εξομοιωθούμε με την ίδια ευκολία χρήσης
- η καινοτομία που η Apple συνέχισε να επιδεικνύει. Με συνεχή κυκλοφορία νέων, προηγμένων προσφορών, η Apple διατήρησε τη θέση της ως ηγέτης της αγοράς τεχνολογίας και μπορεί να προσελκύσει χιλιάδες στην πόρτα τους εν αναμονή της κυκλοφορίας ενός νέου προϊόντος.
- η προθυμία της εταιρείας να αποτύχει. Υπήρξαν πολλά «κακά μήλα» στη σειρά των προϊόντων της Apple: MobileMe και Ping, για παράδειγμα. Η εταιρεία δείχνει μικρή αντίσταση στο να βγάλει αυτές τις «αποτυχίες» από την αγορά, αλλά δεν διστάζει να βρει καλύτερη χρήση για την τεχνολογία τους. Η τεχνολογία επαναχρησιμοποιήθηκε και επανασυνσκευάστηκε, βρίσκοντας το δρόμο της στην αγορά του iTunes και ως μέρος της βάσης για το «Cloud».



- Η Nike έχει καθιερωθεί όχι μόνο ως κορυφαία μάρκα αθλητών, αλλά και ως κορυφαία μάρκα μόδας. Μέσω της ταυτοποίησης με αθλητές, οι πελάτες αγοράζουν την αθλητική τους ένδυση για ανταγωνιστική και ψυχαγωγική χρήση.
- Ένας άλλος μοχλός επιτυχίας είναι η δέσμευσή τους για έρευνα και ανάπτυξη. Για να παραμείνει ηγέτης στον κλάδο, η Nike πρέπει συνεχώς να καινοτομεί με νέα και βελτιωμένα εργαλεία για να βοηθήσει τον αθλητή να αποδώσει στο αποκορύφωμά του. Η βελτιωμένη αθλητική ένδυση, η συνεργασία με την Apple για προπόνηση φυσικής κατάστασης, η ικανότητα εξατομίκευσης παπουτσιών προπόνησης είναι όλα παραδείγματα των καινοτόμων προϊόντων που έχει αναπτύξει η Nike.
- Θα μπορούσε να γίνει κινητήρια δύναμη της αποτυχίας το υψηλότερο σημείο τιμών των προϊόντων της Nike. Η διαθεσιμότητα άλλων επιλογών στο τμήμα αθλητικών ενδυμάτων δίνει στους πελάτες την ευκαιρία να επιλέξουν ένα προϊόν με βάση την τιμή και όχι τις επιλογές. Για τον συνειδητοποιημένο πελάτη, η επιλογή θα είναι σχεδόν πάντα μια εταιρεία διαφορετική από τη Nike. Για να διατηρήσει τη θέση τους στην αγορά, η Nike πρέπει να δημιουργήσει έναν τρόπο μείωσης του κόστους παραγωγής και να προσφέρει τη σειρά προϊόντων της με χαμηλότερο κόστος.

Case study APIVITA





Γνωριμία με την Aivita

Το λογότυπο

"...εμπνευσμένο από τις μέλισσες των Μαλίων,
ένα σπάνιο Μινωικό κόσμημα"



AIVITA

Το όνομα **AIVITA** προέρχεται από
τις λατινικές λέξεις:
APIS που σημαίνει Μέλισσα και
VITA που σημαίνει ζωή

Ιστορία

1

2

Εμπνεύσεις

3

4

Φιλοσοφία

Αξίες

5

6

Το είναι

12 Ps

7

8

Ικανότητες





Εμπνευσμένο από τις μέλισσες των Μαλίων, ένα σπάνιο Μινωϊκό κόσμημα του 16ου αιώνα π.χ. συμβολίζει την γονιμότητα, την αρμονία και την αιφόρο ανάπτυξη





APIVITA

Γνωριμία με την Aπivita

Οι εμπνεύσεις μας

".. μέλισσα, Ελληνική φύση
και Ιπποκράτης"

Τρεις πηγές έμπνευσης αποτελούν τον πυρήνα της APIVITA



Μέλισσα

δες το βίντεο



Ελληνική
Φύση

δες το βίντεο



Ιπποκράτης

δες το βίντεο

Ιστορία

1

2

Λογότυπο

3

4

Φιλοσοφία

Αξίες

5

6

Το είναι

12 Ps

7

8

Ικανότητες





Γνωριμία με την Αrivita Οι εμπνεύσεις μας

".. μέλισσα, Ελληνική φύση
και Ιπποκράτης"

Τρεις πηγές έμπνευσης αποτελούν τον πυρήνα της ΑΡΙVΤΑ



Μέλισσα

δες το βίντεο



Ελληνική
Φύση

δες το βίντεο



Ιπποκράτης

δες το βίντεο



Ιστορία

1

2

Λογότυπο



3

Φιλοσοφία

Αξίες

4

5

Το είναι

12 Ps

6

7

Ικανότητες

8



People
Άνθρωποι

Product
Προϊόν

Pride
Περηφάνεια

Promotion
Προώθηση

Price
Τιμή

Processes
Διεργασίες

Patience
Υπομονή

Place
Τόπος

Personal
responsibility
Προσωπική
ευθύνη

Passion
Πάθος

Pollination
Επικοινωνία

Potential
Προοπτική



Ιστορία



Λογότυπο

Εμπνεύσεις

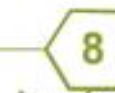


Φιλοσοφία

Αξίες



Το είναι



Ικανότητες





ΑΡΙΒΙΤΑ

Γνωριμία με την Αριβита

Οι αξίες μας

"...εκφράζονται σε όλες τις δραστηριότητες, διαδικασίες, υπηρεσίες και τα στάδια ανάπτυξης των προϊόντων μας"



Ιστορία

1

2

Λογότυπο

Εμπνεύσεις

3

4

Φιλοσοφία

5

6

Το είναι

12 Ps

7

8

Ικανότητες



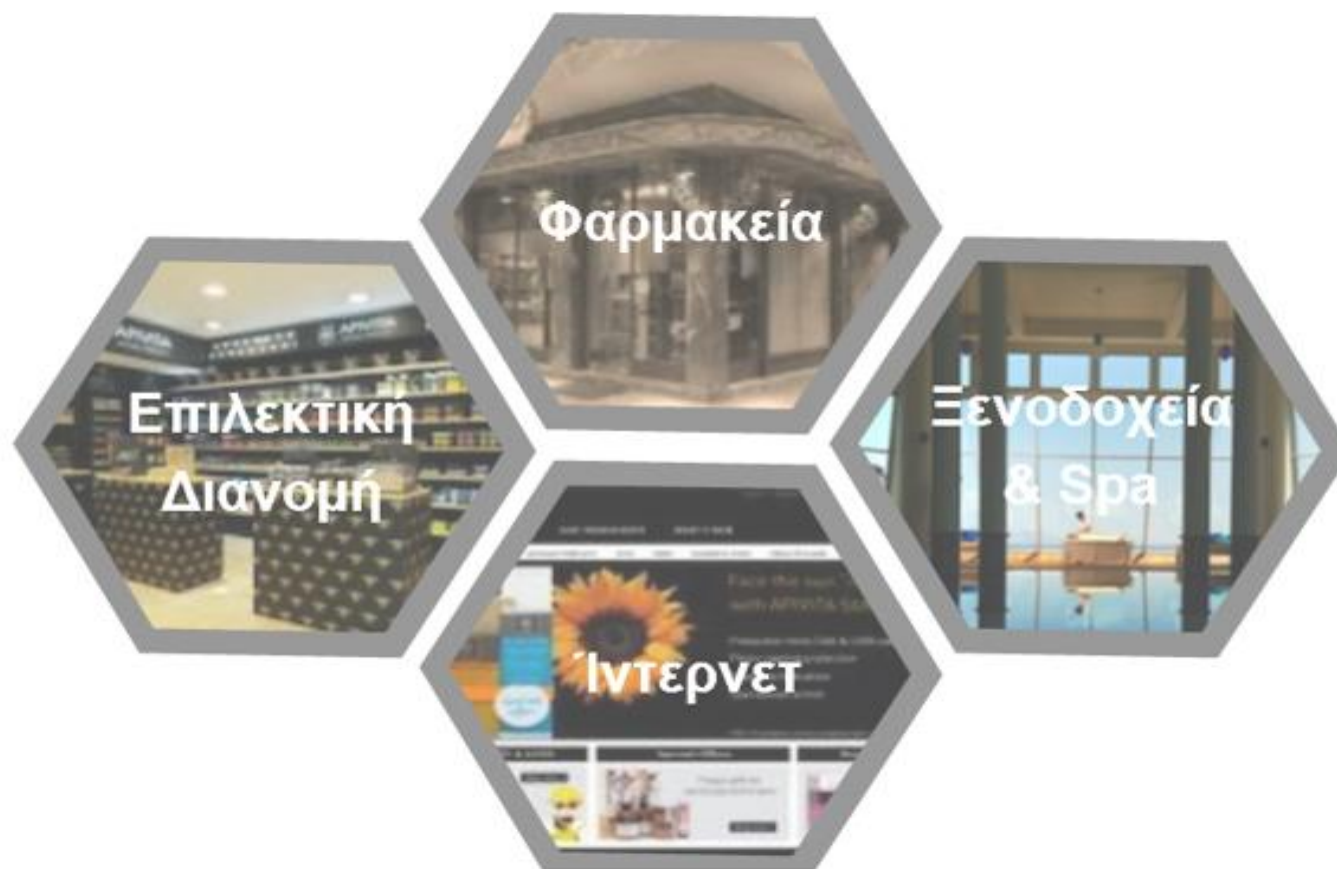


ARIVITA

Παγκόσμια Παρουσία

Χαρακτηριστικά Καναλιών Διανομής

"...4 κανάλια διανομής των προϊόντων μας"



Ελλάδα



Διεθνή Παρουσία

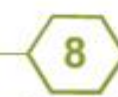
Ξενοδοχεία-Spa Δραστηριότητες 2010



Νέες Ανορές



Ισπανία



Ιαπωνία

Άλλες Χώρες



2003

Η APIVITA εισέρχεται στην αγορά της Ισπανίας. Μέχρι τότε η APIVITA πωλείτο στα καταστήματα Corte Ingles, καθώς επίσης στα φαρμακεία της Ισπανίας και σε ένα κατάστημα κέντρο της Μαδρίτης.

2005

Είσοδος στην αγορά του Hong Kong. Η εταιρεία πιστοποιείται ως χώρος των spa των ξενοδοχειακών ιδιοτήτων, κάνοντας σημαντικές συμφωνίες.

2007

Λανσάρεται με επιτυχία η σειρά περιποίησης προσώπου Queen Bee, 35 χρόνια μετά την πρώτη κρέμα προσώπου.

2008

Η μεγάλη επιτυχία της σειράς περιποίησης προσώπου Queen Bee οδηγεί στο λανσάρισμα των Aqua Vita, First Line και Wine Elixir.

2012

Είσοδος στην αγορά της Κροατίας.

2013

Ιστορικό έτος για την APIVITA, καθώς η εταιρεία προχωράει σε μετεγκατάσταση των γραφείων και της παραγωγής σε βιοκλιματικές εγκαταστάσεις στο Μαρκόπουλο Μεσογαίας.

Εγκαινιάζεται το APIVITA Experience Store στο κέντρο της Αθήνας.

2014

Λανσάρονται με μεγάλη επιτυχία δυο σειρές περιποίησης σώματος, η Royal Honey και η Pure Jasmine.

2016

Είσοδος στις αγορές της Λετονίας και της Ιταλίας.

2017

Έναρξη στρατηγικής συνεργασίας με τον ισπανικό όμιλο PUIG.

Έναρξη προγράμματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης «PINDOS WILD HERBS».

Η Αrivita εξαγοράζεται από τον ισπανικό όμιλο PUIG

- Το 2017 ο όμιλος PUIG αποκτώντας το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της ARIVITA έθεσε ως πρώτο στόχο την οικονομική ανάκαμψη της εταιρείας: Η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, η σημαντική μείωση των δανειακών υποχρεώσεων, η τοποθέτηση ομάδας στελεχών επανέφεραν την κερδοφορία ενώ ταυτόχρονα η στρατηγική marketing έγινε σαφής. Όλες αυτές οι ενέργειες έφεραν άριστα αποτελέσματα με έναν διψήφιο ρυθμό ανάπτυξης το 2017.
- Ο δεύτερος στόχος ήταν η διατήρηση των αξιών της ARIVITA, συγκεκριμένα τη φυσικότητα βασισμένη στα μελισσοκομικά προϊόντα και την ελληνική βιοποικιλότητα σε συνδυασμό με τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσω της καινοτομίας.
- Η Εκπαίδευση είναι προτεραιότητα και αφορά τους ανθρώπους μας στο εργοστάσιο, στα γραφεία και στην πρώτη γραμμή της αγοράς.
- OPAMA: να καταστήσουμε την ARIVITA μία διεθνώς αναγνωρισμένη μάρκα με αξίες, προϊόντα υψηλής φυσικότητας, ποιότητας και αποτελεσματικότητας με βιώσιμη ανάπτυξη χάρη στους παθιασμένους μας ανθρώπους και τους πελάτες μας.



ΙΠΠΟΚΡΑΤΕΙΟΣ ΒΟΤΑΝΙΚΟΣ ΚΗΠΟΣ ΣΤΗΝ ΚΩ

Ιπποκράτειος Βοτανικός Κήπος

«Ηγεμονικώτερον απάντων φύσις»

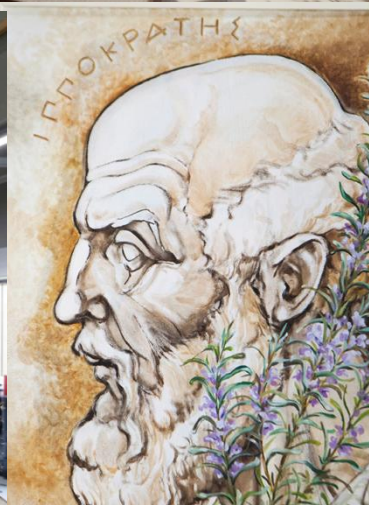
Η κοινωνική ευθύνη -που είναι βαθιά χαραγμένη στο DNA της AΡΙVITA- έχει ως αποτέλεσμα, μεταξύ άλλων, τη δημιουργία και τη φροντίδα του Ιπποκράτειου Βοτανικού Κήπου στην Κω.

Η δημιουργία του κήπου περιλαμβάνει το φύτεμα των περίπου διακοσίων πενήντα καταγεγραμμένων φυτών που χρησιμοποιούσε ο Ιπποκράτης στη θεραπευτική του. Ταυτόχρονα, η δημιουργία της ΜΚΟ «Ιπποκράτης 2. 500 χρόνια» εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα του κήπου και προάγει την έρευνα, τη μελέτη και την προβολή του έργου του Ιπποκράτη.

Στις μέρες μας, αυτό ακριβώς το έργο του «Πατέρα της Ιατρικής» αναγνωρίζεται και μελετάται διεθνώς. Είναι πραγματικά αξιοθαύμαστο πως σήμερα χρησιμοποιούμε τα ίδια βότανα και φυτά που χρησιμοποιούσε ο Ιπποκράτης, εκμεταλλευόμενοι



WELCOME TO THE APIVITA EXPERIENCE STORE
in Athens



Εφαρμόζοντας συγχρόνως στρατηγική διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους

Μιας και οι δύο στρατηγικές είναι αποτελεσματικές, μπορεί
μια επιχείρηση να εφαρμόσει και τις δύο ταυτόχρονα;

Έχουν διατυπωθεί δύο απόψεις:

(α) Οι ταυτόχρονες στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης μπορεί να βλάψουν την απόδοση της επιχείρησης

Οι διαφορετικές οργανωτικές απαιτήσεις για την εφαρμογή των δύο στρατηγικών, όσον αφορά στην επικοινωνία, στον έλεγχο και στην σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, κάνουν αδύνατη την ταυτόχρονη εφαρμογή τους

(β) Οι ταυτόχρονες στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης μπορεί να ωφελήσουν την απόδοση της επιχείρησης

Τα πλεονεκτήματα από την ταυτόχρονη εφαρμογή των δύο στρατηγικών μπορούν να προέλθει από 2 τουλάχιστον διαδικασίες:

(β) Οι ταυτόχρονες στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης μπορεί να ωφελήσουν την απόδοση της επιχείρησης

1. Διαφοροποίηση, μερίδιο αγοράς και χαμηλό κόστος διοίκησης

- ▶ Η διαφοροποίηση **οδηγεί σε** αύξηση του όγκου πωλήσεων
- ▶ Ο αυξημένος όγκος πωλήσεων **οδηγεί σε** οικονομίες κλίμακας, μάθησης και σε άλλες μορφές μείωσης του κόστους
- ▶ Επομένως, η στρατηγική της διαφοροποίησης **οδηγεί** στην μείωση του κόστους

(β) Οι ταυτόχρονες στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης μπορεί να ωφελήσουν την απόδοση της επιχείρησης

2. Διαχείριση των οργανωτικών αντιθέσεων

Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν ταυτόχρονα στρατηγικές ηγεσίας κόστους και διαφοροποίησης αν μάθουν να αντιμετωπίζουν κατάλληλα τις **έμφυτες οργανωτικές αντιθέσεις** που υπάρχουν σ' αυτές τις δύο στρατηγικές

Και επειδή η διαχείριση αυτών των αντιθέσεων βασίζεται σε **«κοινωνικά πολύπλοκες» σχέσεις**, οι σχέσεις αυτές αποτελούν την κυριότερη πηγή δημιουργίας ενός **«διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»** διότι έχουν υψηλό κόστος μίμησης για τον ανταγωνισμό...

Το 1985, ο Porter υποχώρησε από την παλαιότερη θέση του

(1980) και υποστήριξε ότι:

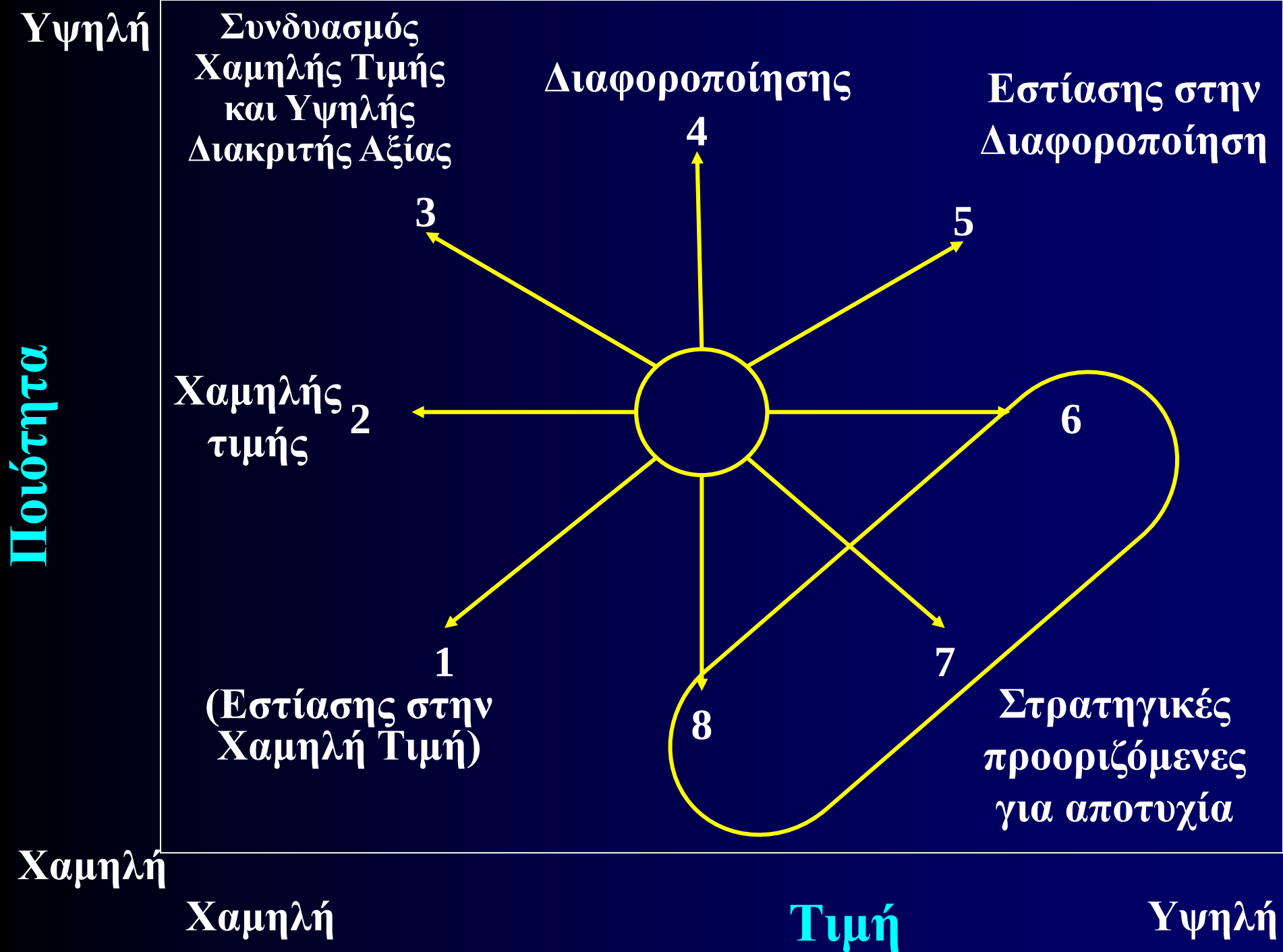
οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική ηγεσίας κόστους
πρέπει συγχρόνως να έχουν και ανταγωνιστικά επίπεδα
διαφοροποίησης, ενώ οι επιχειρήσεις που ακολουθούν
στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να έχουν και ανταγωνιστικά
επίπεδα κόστους για να επιβιώσουν

Γενικές Στρατηγικές με βάση την Αγορά-Καταναλωτές: *Το «στρατηγικό ρολόι»*

Η μοναδικότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών κρίνεται από τους καταναλωτές με βάση την αξία που το προϊόν (ή η υπηρεσία) τους προσφέρει

Η επιπρόσθετη αξία που προσφέρει ένα προϊόν ονομάζεται «διακριτή προστιθέμενη αξία»

Το στρατηγικό ρολόι βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των επιλογών που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση:



Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Α. Δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε δυναμικό ανταγωνιστικό περιβάλλον

Η στρατηγική ασχολείται με:

**(α) την αναζήτηση νέου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και
(β) με την επιβράδυνση αποδυνάμωσης ή διατήρηση των
υπαρχόντων**

Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Α. Δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε δυναμικό ανταγωνιστικό περιβάλλον

✓ **Αντικειμενικός σκοπός:** το χτίσιμο ενός οργανισμού που συνεχώς αναζητά πηγές δημιουργίας νέων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

✓ Σε ένα δυναμικό περιβάλλον, υπάρχουν συνεχώς νέες ευκαιρίες για νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία όμως είναι ευαίσθητα στις επιθέσεις του ανταγωνισμού

Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Β. Ο κύκλος των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Πως δημιουργείται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:

- i) Ως αποτέλεσμα της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά (κόστους, διαφοροποίησης, εστίασης, συνδυασμού)
- ii) Ως αποτέλεσμα των πόρων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων του εσωτερικού περιβάλλοντος που είναι δύσκολο να αντιγραφούν (πόροι= υλικοί και άυλοι)

Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Β. Ο κύκλος των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Κάθε επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει την φθορά των πλεονεκτημάτων της που προκαλείται από τους ανταγωνιστές και από τις μεταβολές της αγοράς

Η αντιμετώπιση αυτή γίνεται με δύο τρόπους:

- i) Δημιουργία εμποδίων στην προσπάθεια μίμησης των πλεονεκτημάτων από τους ανταγωνιστές και
- ii) Συνεχείς επενδύσεις σε νέους πόρους και ικανότητες που θα γεννήσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Β. Ο κύκλος των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Συνεπώς,

η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η διατήρησή τους είναι μια μακροχρόνια επαναληπτική διαδικασία με συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις για

(α) επενδύσεις, και

(β) κατανάλωση χρόνου και ενέργειας των στελεχών

Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Γ. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα λόγω στρατηγικής θέσης

To 1996, όμως, ο Porter αναγνώρισε ότι:

✓ Η ανταγωνιστική στρατηγική («χαμηλού κόστους» ή «διαφοροποίησης»), για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να διαφοροποιεί μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της σε σχέση με τους καταναλωτές που εξυπηρετεί

✓ Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει μια μοναδική στρατηγική θέση, μέσα από την δημιουργία ενός μοναδικού μίγματος αξιών

Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Γ. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα λόγω στρατηγικής θέσης

1. «Στρατηγική θέση βασιζόμενη στην ποικιλία»
2. «Στρατηγική θέση βασιζόμενη στις ανάγκες»
3. «Στρατηγική θέση πρόσβασης»

Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Γ. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα λόγω στρατηγικής θέσης

Μια πιο μοντέρνα ανάλυση (Day και Reibstein, 1997) παρουσιάζει εναλλακτικούς τρόπους μέτρησης της αξίας (από την πλευρά των επιχειρήσεων) μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις καθορίζουν τις ανταγωνιστικές θέσεις:

- ✓ Η στρατηγική λειτουργικής υπεροχής
- ✓ Η στρατηγική που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη
- ✓ Η στρατηγική ανωτερότητας στην απόδοση

Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Δ. Οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης: πώς δημιουργείται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

A. Υλικοί Πόροι

Είναι τα συγκεκριμένα περιουσιακά στοιχεία που οδηγούν σε πλεονέκτημα και που έχει συγκεντρώσει η επιχείρηση κατά την διάρκεια της λειτουργίας της

B. Άυλοι Πόροι (διακριτές ικανότητες & βασικές δεξιότητες)

Μπορούν να χαρακτηριστούν σαν την «κόλλα» που κρατάει όλους τους υλικούς πόρους μαζί και τους επιτρέπει να χρησιμοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο που να προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Ε. Η αποδυνάμωση ή φθορά των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Εκτός από κάποιες εξαιρέσεις, έχει παρατηρηθεί ότι η «διατηρησιμότητα» ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι θέμα χρονικής διαβάθμισης: Τα περισσότερα πλεονεκτήματα είναι μεταβατικά και διαρκούν για μικρό χρονικό διάστημα επειδή μπορούν πολύ εύκολα να γίνουν αντικείμενα μίμησης

Διατήρηση της Αξίας και του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

ΣΤ. Γιατί τα πλεονεκτήματα φθείρονται;

- ✓ **Φθείρονται από** αλλαγές στους «κανόνες του παιχνιδιού» (ανταγωνισμός) στις οποίες τα στελέχη έχουν συνηθίσει
- ✓ **Φθείρονται από** την δημιουργία νέων από τους ανταγωνιστές
- ✓ **Φθείρονται από** πιέσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος
- ✓ **Φθείρονται από** άφιξη νέων ανταγωνιστών στον κλάδο ή στο τμήμα αγοράς

The Samsung logo, consisting of the word "SAMSUNG" in white, bold, sans-serif capital letters, is centered within a blue, horizontally-oriented oval. The oval is set against a solid black background.

Η μετατροπή ενός ηγέτη κόστους σε
ηγέτη διαφοροποίησης

Πηγή: Παπαδάκης (2016). Στρατηγική των επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου.

Έτος Ίδρυσης: 1938 (3 αστέρια)

1ος Σταθμός: 1978 εισήλθε στο διεθνές στερέωμα ως ηγέτης κόστους βασιζόμενη στα πολύ φτηνά εργατικά χέρια.

Στόχος: Μαζική παραγωγή και μεγάλη παραγωγική δυναμικότητα ώστε να εκμεταλλευτεί τις οικονομίες κλίμακας και να έχει το χαμηλότερο κόστος για να ανταγωνιστεί Ιαπωνικούς κολοσσούς (SONY) βάση τιμής.

Στρατηγική εταιρική: Καθετοποίηση για καλύτερο έλεγχο κόστους. Εταιρία μιμητής αφού αντέγραφε προϊόντα ηγέτιδων και τα προσέφερε σε χαμηλότερο κόστος

The Samsung logo is displayed in white, bold, sans-serif capital letters. It is centered within a blue, horizontally-oriented oval shape. This oval is set against a solid black rectangular background that occupies the top right portion of the slide.

2ος Σταθμός:

1997 αναλαμβάνει ο Yun Jong Yong και μετατρέπει την εταιρία σε ηγέτη διαφοροποίησης βασισμένος σε ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομία, ανώτερη αποτελεσματικότητα και ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη.

Καταστρέφει αποθέματα προϊόντων \$ 5 εκατ. σε μια τελετή και καλεί όλο το προσωπικό. Τεράστιες μπουλντόζες ισοπεδώνουν βουνά από προϊόντα (κινητά, τηλεοράσεις, εκτυπωτές, κτλ). Το μήνυμα ήταν απλό αλλά ηχηρό: ΑΠΟ ΣΗΜΕΡΑ ΑΛΛΑΖΟΥΜΕ.

Δημιουργεί θέση Chief Design Officer που καταδεικνύει τη βαρύτητα που αποδίδει η Samsung στο σχεδιασμό. Παράλληλα δημιουργεί εργαστήριο καινοτομικού σχεδιασμού και στέλνει όλους τους εργαζόμενους από αυτό το τμήμα σε κέντρα σχεδιασμού άλλων προϊόντων (πχ. ρούχα, αυτοκίνητα, κοσμήματα, έπιπλα κ.α)

3ος Σταθμός:

Το 2005 ανακοινώνει ότι για την επόμενη 5ετία σχεδιάζει να δαπανήσει \$45 δις για έρευνα και ανάπτυξη. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το 1997 που ανέλαβε ο Yong μέχρι το 2005 είχε δαπανήσει \$35 δις.

Στόχος: από 21 προϊόντα που κατέχουν ηγετική θέση το 2005, το 2011 να έχουν αυξηθεί στα 50.

Παράλληλα δημιουργείται εργαστήριο (usability laboratory) ώστε να δοκιμάζεται πλήρως η χρηστικότητα πριν τα προϊόντα βγουν στην αγορά. Επίσης πολύ σημαντικό στη στρατηγική είναι η έμφαση στη διαφήμιση καθώς δαπανά πάνω από \$18 εκατ.

Η Samsung συνεχίζει βασισμένη στην:

- Ταχύτητα (5 μήνες για να γίνει το σχέδιο προϊόν)
- Ικανότητα να δημιουργεί συσκευές που εκπλήσσουν τους καταναλωτές
- Γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς

Ως αποτέλεσμα αυτών αυξήθηκε κατακόρυφα και η αντιλαμβανόμενη αξία των προϊόντων και η αφοσίωση των καταναλωτών

Ο μαθητής Samsung έχει ξεπεράσει το δάσκαλο SONY με κεφαλοποίηση \$202 δις το 2015 έναντι \$ 37 δις της SONY και \$ 22 δις κέρδη έναντι \$1,05 δις ζημιών της SONY