

Αποφάσεις Τιμολόγησης



Εισαγωγή

Δύο τυπολογίες που προσεγγίζουν την έννοια της στρατηγικής

- Επιχειρηματική στρατηγική
- **Ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**
- Στρατηγική επιμέρους λειτουργιών

Πεδία δράσης
(τομείς
δραστηριότητας)

Χρονισμός και
αλληλουχία κινήσεων

Τρόποι/ Οχήματα
υλοποίησης (Πως)

Οικονομική
Λογική
(αποδοτικότητα)

**Ανταγωνιστική
στρατηγική**



Εισαγωγή

Τι είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και σημασία

- Όταν 2 επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές (ανταγωνίζονται μεταξύ τους), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα.
- Διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων.



Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Τρεις επιλογές: Ηγεσία Κόστους, Ηγεσία Διαφοροποίησης και στρατηγική εστίασης

- **Ηγεσία Κόστους:** η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά
- **Διαφοροποίηση:** προσφορά προϊόντος με τέτοια γνωρίσματα που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει
- **Εστίαση:** με διαφοροποίηση, με ηγεσία κόστους



Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Χαμηλό κόστος

Διαφοροποίηση

Συνολική αγορά

Ηγεσία Κόστους

Διαφοροποίηση

Εστίαση σε τμήματα

Εστίαση με
Ηγεσία Κόστους

Εστίαση με
Διαφοροποίηση

Niche

Διαμόρφωση της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής

Απάντηση σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα

- Ποιοι είναι οι καταναλωτές (target group) στους οποίους απευθύνεται; **(ΠΟΙΟΥΣ)**
- Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών που θα ικανοποιήσει το προϊόν; **(ΤΙ)**
- Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση; **(ΠΩΣ)**



Διαμόρφωση της κατάλληλης ανταγωνιστικής στρατηγικής

Απάντηση σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα

- **ΠΟΙΟΥΣ:** τμηματοποίηση καταναλωτικού κοινού
- **ΤΙ:** ό,τι μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Θεμελιώδη, Χειροπιαστά, Αντιληπτά.
- **ΠΩΣ:** Ανώτερη αποτελεσματικότητα, Ανώτερη ποιότητα, Ανώτερη καινοτομία, Ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών

Ηγεσία Κόστους

Διαφοροποίηση



Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Ορισμός

- Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν επιδιώκει να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών και ταυτόχρονα προσφέροντας τα στην αγορά στην χαμηλότερη τιμή.
- Κλασική περίπτωση: προσφορά απλών και καθημερινών προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στο πλαίσιο μιας μεγάλης αγοράς-στόχου



Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

- Συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς
- Επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος
- Οικονομίες κλίμακας - Μείωση του κόστους σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας
- Επιδιώκει προνομιακή πρόσβαση σε πρώτες ύλες
- Διαφημίζει ελάχιστα τα προϊόντα, τονίζει τη χαμηλή τιμή σε σχέση με τα ανταγωνιστικά



Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Δεν πρέπει να αγνοεί τη διαφοροποίηση!

- Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει θα πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με το αντίστοιχο ανταγωνιστικό



Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Μελέτη περίπτωσης



- Αερομεταφορές κλάδος με μεγάλη ένταση ανταγωνισμού. Επιδεινώθηκε με την απελευθέρωση της ευρωπαϊκής αγοράς
- Ryanair → μεγαλύτερη επιχείρηση στην Ευρώπη στην κατηγορία χαμηλού ναύλου
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα → μείωση κόστους και προσφορά χαμηλότερων δυνατών τιμών
- Αποδίδει καρπούς διαχρονικά (2017 → 73,5 εκατ. επιβάτες)

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Μελέτη περίπτωσης



Φιλοσοφία σύμφωνα με τον διευθύνων σύμβουλο O'Leary:

Οι πελάτες δεν είναι εκλεπτυσμένα πλάσματα που θα επιλέξουν ξανά την εταιρεία για τα μαξιλαράκια ή το φαγητό. Αντίθετα θα ανέχονταν να μην έχουν πολυτέλεια αρκεί να έφταναν στον προορισμό τους έγκαιρα, φθηνά, με ασφάλεια και με τις αποσκευές τους.

Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Μελέτη περίπτωσης



- Αντιμετώπισε αποτελεσματικά μεγάλες επιχειρήσεις (π.χ. British Airways) αλλά και άλλες εταιρίες χαμηλού ναύλου (π.χ. EasyJet)
- Προσθέτει συνεχώς νέους προορισμούς
- 95% των πτήσεων αναχωρούν στην ώρα τους και μόλις 0,05% των αποσκευών χάνονται (τα αντίστοιχα ποσοστά για την British Airways είναι 81,4% και 1,21%)



Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Μελέτη περίπτωσης



- Χρήση ενός τύπου αεροσκαφών (Boeing 737)
- Πετάει μόνο μέσω περιφερειακών αεροδρομίων, ελαχιστοποιώντας τις αμοιβές των αεροδρομίων και τις μεγάλες αναμονές απογείωσης και προσγείωσης
- Στοχεύει να κρατάει τα αεροπλάνα «στον αέρα» (χρόνος προσγείωσης και επαναπογείωσης 20 λεπτά)
- Δεν προσφέρει φαγητό ή ποτό (ελαχιστοποίηση προσωπικού καμπίνας)
- Κάθε υπηρεσία που προσφέρεται στο αεροπλάνο κοστίζει

Πηγές Ηγεσίας Κόστους

- Οικονομίες κλίμακας
- Οικονομίες μάθησης
- Εκμετάλλευση παραγωγικής δυναμικότητας
- Σχεδιασμός προϊόντος
- Κόστος εισροών
- Αποδοτικότητα της Διοίκησης
- Εσωτερικές σχέσεις
- Κάθετη ολοκλήρωση
- Αλληλεξαρτήσεις
- Σωστός χρονισμός
- Πολιτικές της επιχείρησης
- Τοποθεσία
- Θεσμικό πλαίσιο

Συνδυασμός όσο περισσότερων οδηγών κόστους



Πλεονεκτήματα Ηγεσίας Κόστους

- Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων πρώτων υλών - μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακος
- Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων στις τιμές
- Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών
- Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους
- Μικρές πιέσεις από τους καταναλωτές για μείωση τιμών (οι τιμές είναι ήδη πολύ χαμηλές)

Κλειδί επιτυχίας → Η διατήρηση του χαμηλού κόστους



Μειονεκτήματα Ηγεσίας Κόστους

- Ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις μπορεί να εκμηδενίσουν τα κοστολογικά πλεονεκτήματα του ηγέτη κόστους (π.χ. IBM και Ιαπωνικές εταιρίες)
- Θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες κάποιων νεοεισερχόμενων (χρονισμός και αποφυγή λαθών)
- Ο αυστηρός προσανατολισμός στο κόστος μπορεί να οδηγήσει σε ανικανότητα να ικανοποιηθεί ο καταναλωτής (φθηνό vs φθηνιάρικο)
- Η συνεχής μείωση κόστους μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της αξιοπιστίας στα μάτια του καταναλωτή (κενό μεταξύ των προσδοκιών και του τι τελικά λαμβάνουν)



Στρατηγική Διαφοροποίησης

Ορισμός

- Στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Το πλεονέκτημα δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία είναι ή γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά.
- Λόγω της διαφοροποίησης του προϊόντος τους από άλλα ανταγωνιστικά έχουν τη δυνατότητα να τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς (π.χ. ROLEX, TIFFANY, BMW, MERCEDES).
- Ανώτερη ποιότητα, Ανώτερη καινοτομία, Ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες.



Πηγές Διαφοροποίησης

- Εξαιρετική εικόνα για το προϊόν (Premium Brand Image)
- Εξατομίκευση και άνεση → εστιάζει στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού
- Μοναδικό στυλ
- Ταχύτητα → ως προς τη βελτίωση του προϊόντος
- Ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα
- Δημιουργία αξίας και επιθυμίας για αγορά



Στρατηγική Διαφοροποίησης

- Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή αλλά μπορεί να είναι και **αντιληπτή** και να αναφέρεται σε κάποια **άυλα** χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα **θεμελιώδη** λειτουργικά χαρακτηριστικά του.
- Μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης πρέπει να ασκεί αυστηρό έλεγχο κόστους! Οι προσπάθειες μείωσης κόστους δεν πρέπει να γίνονται σε βάρος της ποιότητας, αλλά π.χ. μέθοδος παραγωγής.



Στρατηγική Διαφοροποίησης

Μια επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει

- Τμηματοποίηση → επιλογή τμημάτων αγοράς που την ενδιαφέρουν
- Στόχευση → επιλογή τμημάτων αγοραστών
- Αναγνώριση καταναλωτικών αξιών στο τμήμα που επέλεξε
- Αναγνώριση στοιχείων μοναδικότητας της επιχείρησης πάνω στα οποία θα βασιστεί όλη η στρατηγική
- Προσδιορισμός συνολικού κόστους



Στρατηγική Διαφοροποίησης



Μελέτη περίπτωσης

- Ιδρύθηκε από 2 φαρμακοποιούς που αποφάσισαν να συνδυάσουν την επιστήμη τους με προϊόντα της ελληνικής φύσης.
- Έχει ηγετική θέση στην Ελλάδα, δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό.
- Η επιτυχία οφείλεται στη στρατηγική διαφοροποίησης

Στρατηγική Διαφοροποίησης



Μελέτη περίπτωσης

- Στο προϊόν: έμφαση στην αγνότητα και καινοτομία, αποτελεσματικότητα των προϊόντων, σε συνδυασμό με το όραμα και τις αξίες της εταιρίας.
- Στη διανομή: φαρμακεία το κύριο κανάλι διανομής, βασίζεται στο γεγονός ότι ο φαρμακοποιός με την προσωπική σχέση που έχει με τους πελάτες μπορεί να προτείνει λύσεις που θα ικανοποιούν τις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη.
- Στην προώθηση: Βρίσκεται δίπλα σε κορυφαίες μάρκες καλλυντικών, ειδικεύεται στο μάρκετινγκ. Δίνει έμφαση στο word of mouth.

Κίνδυνοι - Στρατηγική Διαφοροποίησης

- Έντονη τάση μίμησης (American Express vs Visa and Master Card)
- Η διαφοροποίηση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς αυξάνοντας έτσι τα κόστη προσέγγισης
- Υπάρχει μεγάλο χάσμα με τους ηγέτες κόστους – ευαισθησία στην τιμή



Στρατηγική Εστίασης

- Μπορεί να αντλεί στοιχεία από τη στρατηγική διαφοροποίησης και από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους.
- Βασική διαφορά → η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός **συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς**, σε αντίθεση με τις άλλες δύο που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς



Στρατηγική Εστίασης - Προϋποθέσεις

- Η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης. Βασίζεται σε τρεις μεταβλητές: γεωγραφικό χώρο, τύπο καταναλωτή, γραμμή προϊόντος
- Το τμήμα που θα επιλεγεί να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα.



Στρατηγική Εστίασης – Με ηγεσία κόστους

- Περίπτωση: ibis hotels, προσφέρει δωμάτια σε χαμηλές τιμές γιατί έχει μειώσει το κόστος της σε τομείς όπως η παροχή αιθουσών συνεδριάσεων, προσφορά υπηρεσιών εστίασης και άλλες πρόσθετες υπηρεσίες οι οποίες δεν εκτιμώνται από το κοινό της, το οποίο είναι στελέχη μεσαίου επιπέδου που ταξιδεύουν συχνά στην ίδια περιοχή.



Στρατηγική Εστίασης – Με διαφοροποίηση

- Περίπτωση: Rolls-Royce απευθύνεται σε εκείνο το τμήμα της αγοράς που επιζητά υψηλή ποιότητα/ μοναδικότητα και είναι διατεθειμένο να πληρώσει για αυτήν.



Ανταγωνιστικές στρατηγικές

- Μια επιχείρηση μπορεί βραχυπρόθεσμα να πετύχει ταυτόχρονα διαφοροποίηση και ηγεσία κόστους, όμως μέσο-μακροπρόθεσμα είναι σχεδόν σίγουρο ότι οι υπάρχοντες ή οι νέοι ανταγωνιστές που θα εισέλθουν θα επιχειρήσουν να αναστρέψουν αυτή την κατάσταση.
- Επιπλέον η ταυτόχρονη υιοθέτηση παραπάνω από μίας ανταγωνιστικής στρατηγικής οδηγεί τις επιχειρήσεις σε προβλήματα προσανατολισμού.

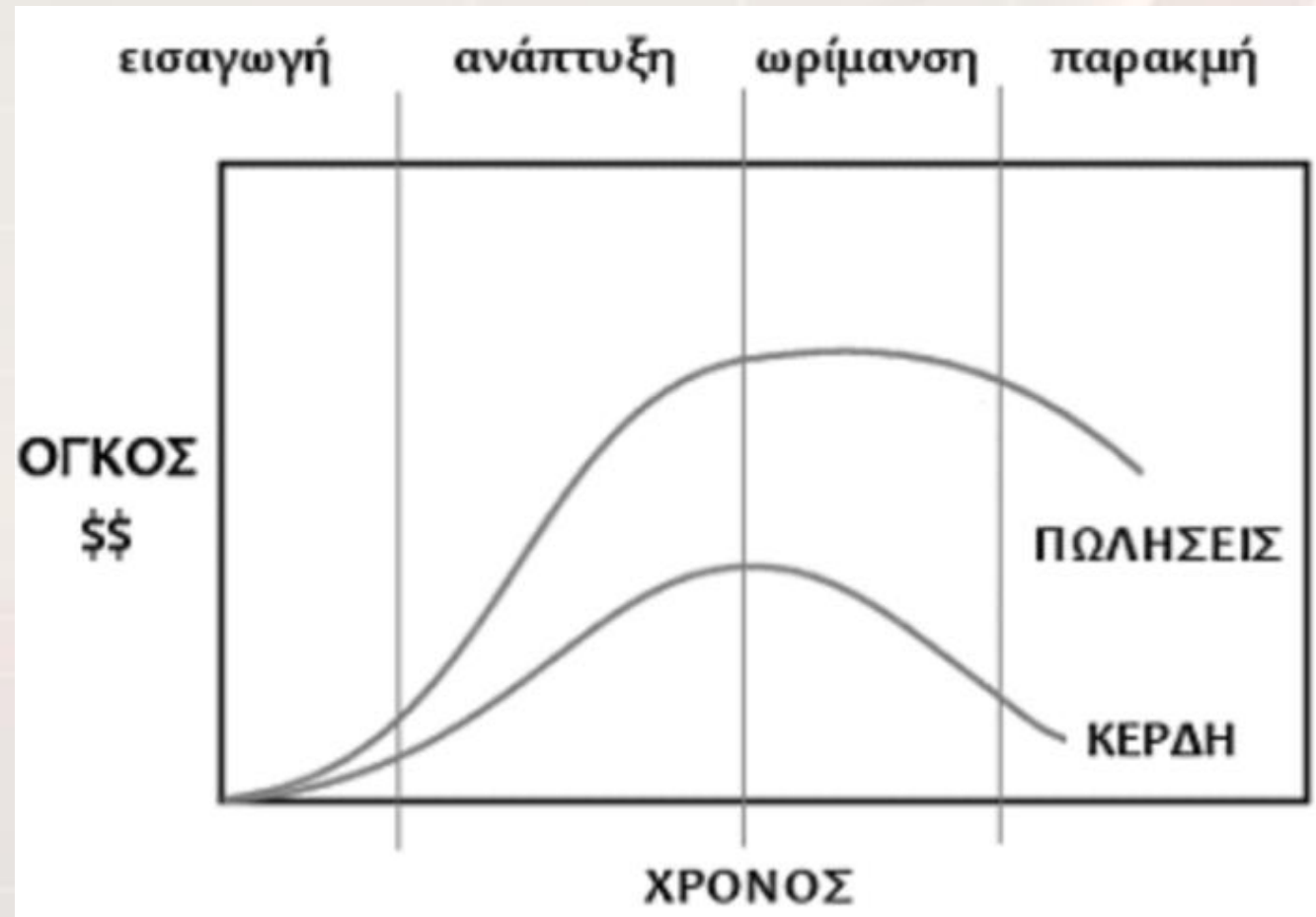


Ανταγωνιστικές στρατηγικές

- Υπάρχουν και ερευνητές που ασκούν κριτική στον Porter, ο Sahay υποστηρίζει ότι ο διαχωρισμός σε ηγεσία κόστους και διαφοροποίηση υπονοεί ότι οι δύο στρατηγικές είναι ασυμβίβαστες. Τα στελέχη στην μια περίπτωση δεν δίνουν σημασία στην ποιότητα και στην άλλη στο κόστος κάνοντας έτσι και τις 2 στρατηγικές μη αποτελεσματικές.
- Π.χ. η Toyota έχει επιτύχει προϊόντα υψηλής ποιότητας, διατηρώντας το κόστος σε σχετικά χαμηλά επίπεδα.



Ανταγωνιστικές στρατηγικές και κύκλος ζωής προϊόντος



Μετατροπή ηγέτη κόστους σε ηγέτη διαφοροποίησης



Μελέτη περίπτωσης

- Ηλεκτρονικά προϊόντα → ανταγωνιστικός κλάδος
- Κατάφερε από μέτρια επιχείρηση να γίνει γρήγορα αναπτυσσόμενη και κερδοφόρα εταιρεία.
- Ασιατική εταιρεία με τα περισσότερα βραβεία βιομηχανικού σχεδιασμού
- Το 80 που ιδρύθηκε βασίστηκε στα πολύ φθηνά εργατικά, μαζική παραγωγή, οικονομίες κλίμακας.
- Εταιρία μιμητής, φθηνός παραγωγός
- Αλλαγή εικόνας μετά αρχές 2000

Μετατροπή ηγέτη κόστους σε ηγέτη διαφοροποίησης



Μελέτη περίπτωσης

- Ψηφιακή τεχνολογία → ανακατατάξεις σε όλο τον κλάδο
- Από ηγέτης κόστους σε διαφοροποίηση
- Δεν μπορούσε να βασίζεται σε φθηνά εργατικά (Κίνα)
- Προσαρμογή όλης της διαδικασίας παραγωγής και της αλυσίδας αξίας



Μετατροπή ηγέτη κόστους σε ηγέτη διαφοροποίησης

Μελέτη περίπτωσης



- Δημιουργία θέσης Chief Designer Officer, σημασία στον σχεδιασμό
- Εργαστήριο καινοτομικού σχεδιασμού
- Πρώτα σχέδιο και μετά οι μηχανικοί προσαρμογή με βάση το σχέδιο (αντίστροφη διαδικασία)
- Δαπάνες στην έρευνα και ανάπτυξη



Μετατροπή ηγέτη κόστους σε ηγέτη διαφοροποίησης

Μελέτη περίπτωσης



- Προσαρμογή κάθε προϊόντος στις ανάγκες της αγοράς στόχου
- Ισχυρή παρουσία – διαφήμιση
- Επιτυχημένη αλλαγή → βασίζεται στην ταχύτητα (5 μήνες να γίνει το σχέδιο προϊόν), στη γρήγορη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς.

- Αυξήθηκε η αντιλαμβανόμενη αξία των προϊόντων και η αφοσίωση των καταναλωτών