

**Επιχειρησιακή
Στρατηγική &
Πολιτική**

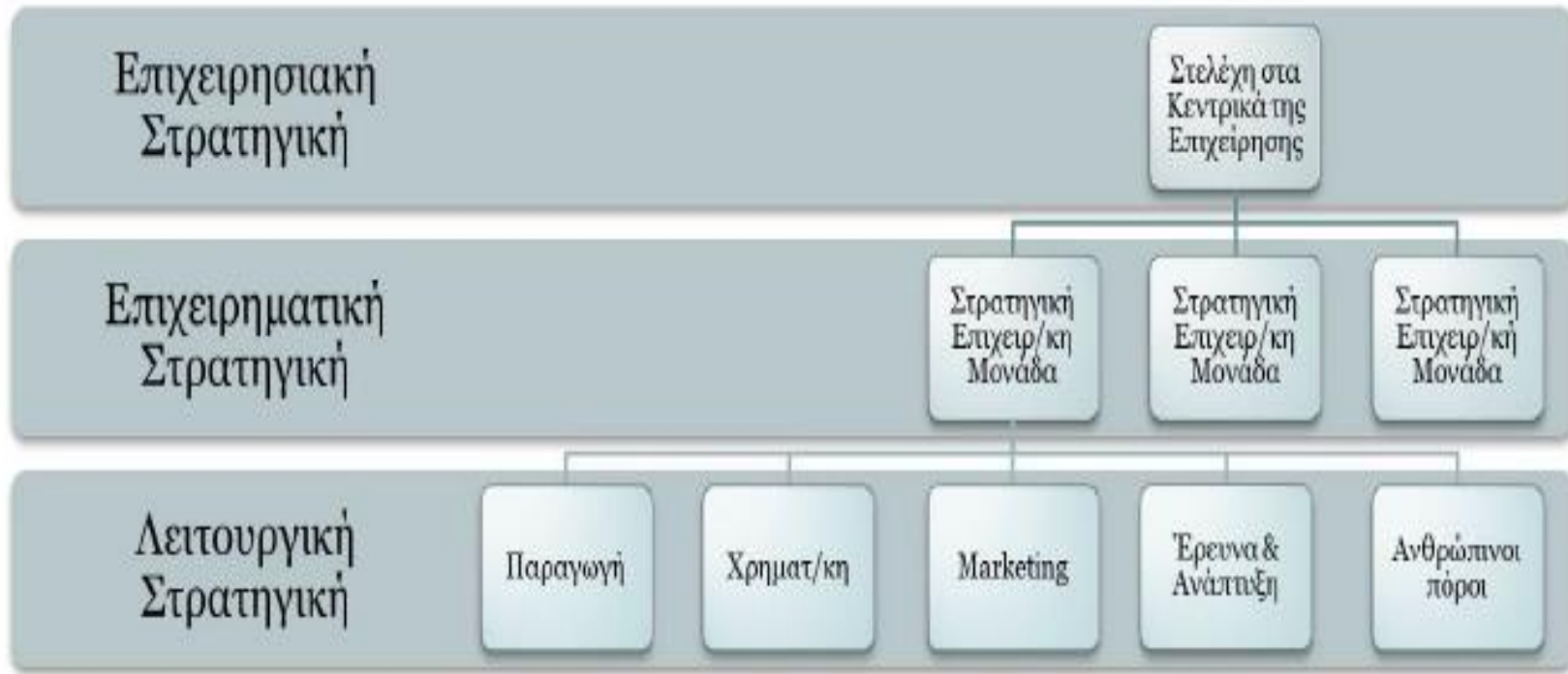
Διάλεξη 5 – Στρατηγικές σε επιχειρηματικό επίπεδο

Δρ. Πέτρος Πάλλης

ppallis@aegean.gr

TNEY – Η' Εξάμηνο

Επίπεδα εφαρμογής στρατηγικής



Επιχειρηματική στρατηγική: Η ανίχνευση για την ανεύρεση ενός διακεκριμένου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε μία διαφορετική επιχειρηματική μονάδα του οργανισμού

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Συγκριτικό πλεονέκτημα είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να αποδίδει περισσότερο από τις υπόλοιπες του κλάδου στον οποίο ανήκει

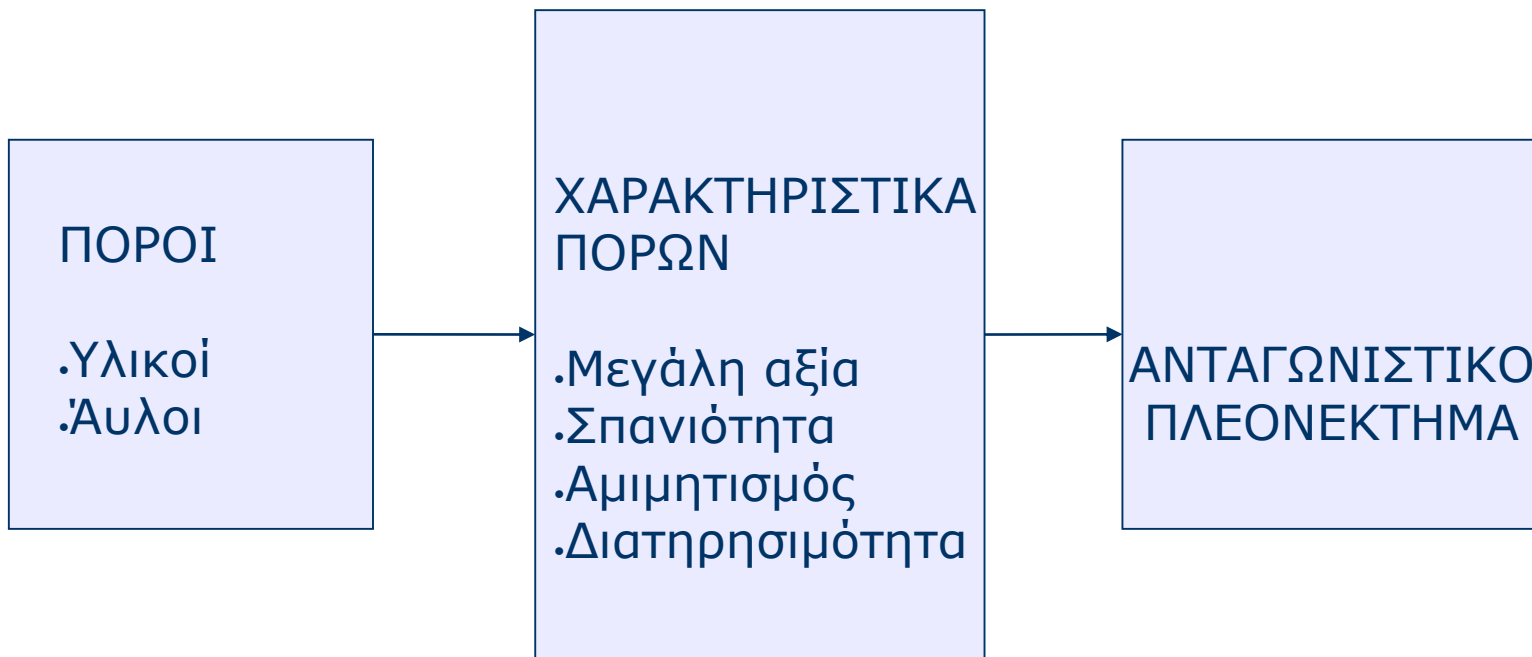
Βασικά χαρακτηριστικά του συγκριτικού πλεονεκτήματος:

1. Δημιουργεί ατελείς συνθήκες ανταγωνισμού
2. Είναι διατηρήσιμο
3. Ταιριάζει σε εξωστρεφή περιβάλλοντα
4. Οδηγεί σε μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους

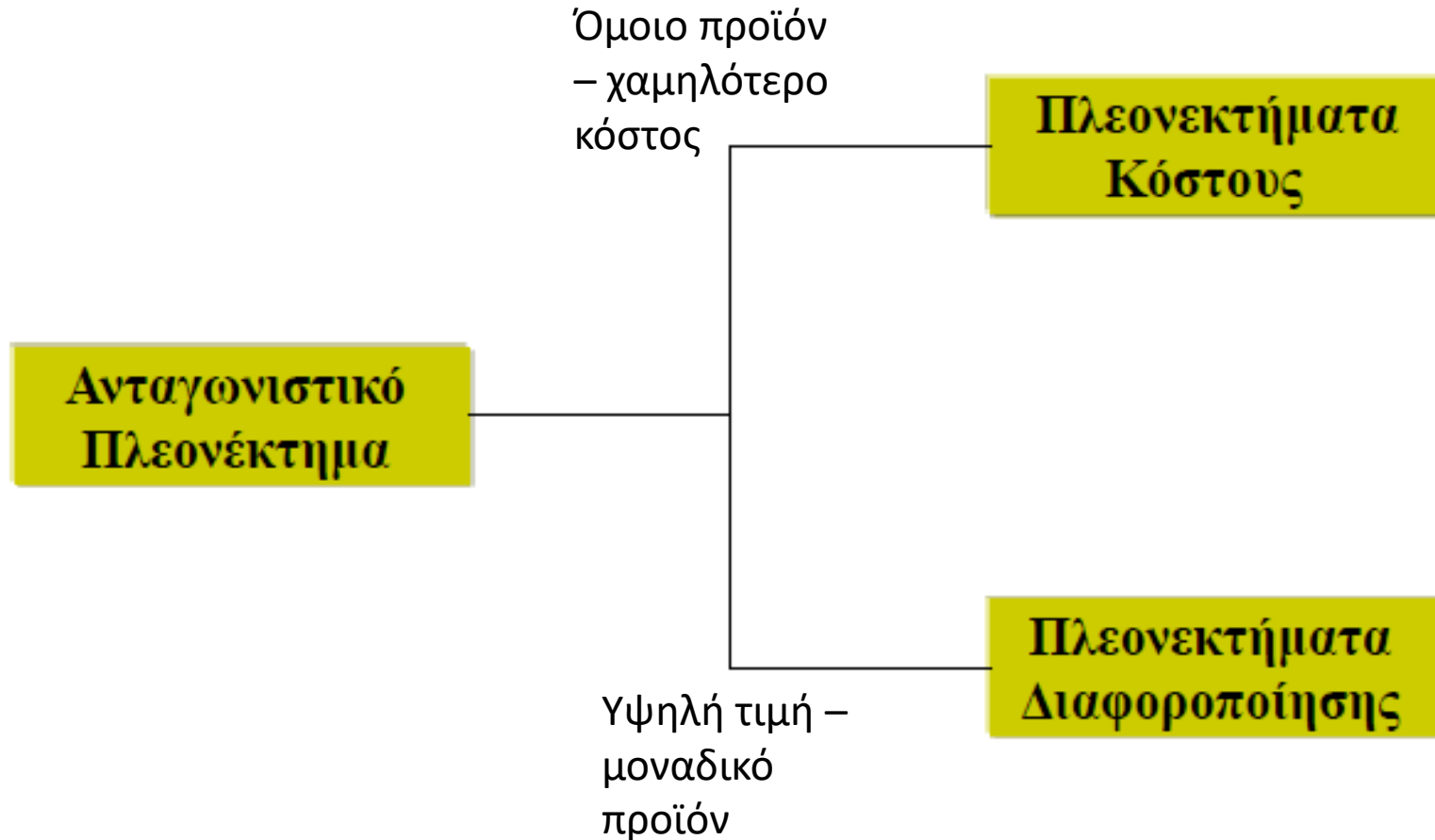
Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Το συγκριτικό πλεονέκτημα πηγάζει από ανώτερες ικανότητες της επιχείρησης:
 - ❑ Ιδιαίτερα χαμηλά κόστη εισερχόμενων πόρων (πρώτες ύλες, εργασία κλπ.)
 - ❑ Ιδιαίτερη αξία στη συνείδηση των πελατών (σχέσεις)
 - ❑ Υψηλή παρεχόμενη ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών
 - ❑ Καινοτομία και διαφοροποίηση
 - ❑ Πρόσβαση στη γνώση και διαχείριση της

Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πλεονέκτημα

Εύρος Αγοράς

Χαμηλό Κόστος

Διαφοροποίηση

Συνολική Αγορά

Ηγεσία
Κόστους

Διαφοροποίηση

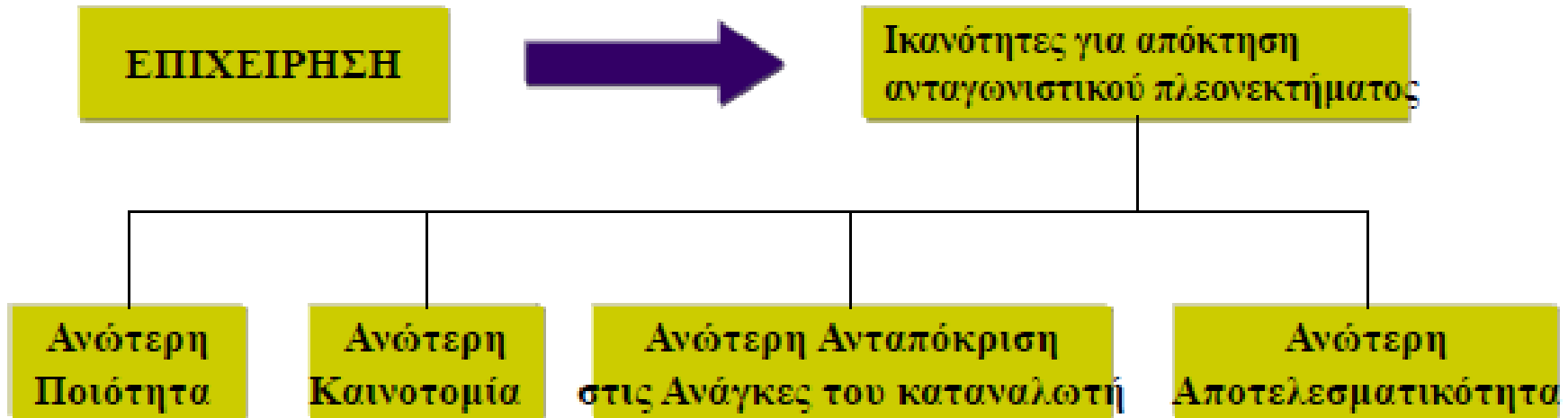
Εστίαση σε Τμήμα(τα)

Εστίαση με
Ηγεσία Κόστους

Εστίαση με
Διαφοροποίηση

Στοιχεία ανταγωνιστικής στρατηγικής

- Καταναλωτές
- Ανάγκες καταναλωτών
- Θεμελιώδεις ικανότητες



Ηγεσία κόστους

- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εφαρμόζεται όταν η επιχείρηση έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή προϊόντων ή / και υπηρεσιών. Τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης αυτής είναι:
 - ❑ Απευθύνεται συνήθως στο σύνολο της αγοράς
 - ❑ Επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής
 - ❑ Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής
 - ❑ Επενδύει μεγάλα κεφάλαια για να ανακαλύψει τρόπους μείωσης του κόστους
 - ❑ Έχει πολύ καλή προσβασιμότητα σε Α' ύλες

Ηγεσία κόστους

- Η τιμή των προϊόντων δεν θα πρέπει να είναι χαμηλότερη από τον ανταγωνισμό (σκοπός = αύξηση του περιθωρίου κέρδους)
- Είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί «ηγεσία κόστους» σε έναν ολόκληρο κλάδο ή σε όλα τα προϊόντα την επιχείρησης
- Το χαμηλό κόστος από μόνο του δεν είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αν δεν μπορεί να είναι διαχρονικό (διατηρήσιμο)

Ηγεσία κόστους- Οδηγοί κόστους

Grant:	Porter:
Οικονομίες κλίμακας	Εσωτερικές σχέσεις
Μάθηση	Ολοκλήρωση
Εκμετάλλευση δυναμικότητας	Αλληλοεξαρτήσεις
Σχεδιασμός του προϊόντος	Σωστός χρονισμός
Κόστος εισροών	Πολιτικές της επιχείρησης
Διαδικασίες παραγωγής	Τοποθεσία
Αποδοτικότητα διοίκησης	Θεσμικό πλαίσιο

Οδηγοί κόστους

- Η καμπύλη μάθησης μας λέει ότι καθώς μια ενέργεια-λειτουργία επαναλαμβάνεται πολλές φορές, το μοναδιαίο κόστος μειώνεται (η επιχείρηση μαθαίνει μέσω της εμπειρίας)
- **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
- **Πολιτικές Επιχείρησης**
 - 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

Ηγεσία κόστους – Πλεονεκτήματα 1/2

- Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων στις τιμές των πρώτων υλών
- Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης
- Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων, αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές
- Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών τιμών

Ηγεσία κόστους – Πλεονεκτήματα 2/2

- 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.

Ηγεσία κόστους – Μειονεκτήματα

- Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
- Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
- Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν 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

Παράδειγμα - ΙΚΕΑ

- Το **ΙΚΕΑ** είναι επιχείρηση με μεγάλα καταστήματα επίπλων, η έδρα της είναι στην Ολλανδία αλλά διατηρεί σουηδική ταυτότητα.
- Η αλυσίδα έχει 345 καταστήματα σε 42 χώρες, πολλά στην Ευρώπη, τα υπόλοιπα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τον Καναδά, την Ασία και την Αυστραλία (2012).
- Ο κατάλογος του ΙΚΕΑ, που περιέχει περίπου 12.000 προϊόντα, είναι τυπωμένος σε 160 εκατομμύρια αντίγραφα παγκοσμίως, και διανέμεται δωρεάν, μέσω του ταχυδρομείου και των καταστημάτων.
- Απασχολεί παγκοσμίως 151.000 εργαζομένους, 11.000 απασχολούνται στην Η.Π.Α.
- Το 2005 συγκαταλεγόταν στο κατάλογο με τις 100 καλύτερες επιχειρήσεις για εργασία

Παράδειγμα - ΙΚΕΑ

- 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)

Διαφοροποίηση 1/2

- Επειδή μία μόνο εταιρεία μπορεί να είναι ηγέτης κόστους, οι υπόλοιπες ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης
- 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
- Προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα
- Ανώτερη καινοτομία
- Ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών

Διαφοροποίηση 2/2

- *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

Πηγές διαφοροποίησης

- Εξαιρετική εικόνα προϊόντος
- Εξατομίκευση και άνεση
- Μοναδικό στυλ
- Ταχύτητα
- Ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα
- Δημιουργία αξίας και επιθυμίας για αγορά
- Σύνδεση με άλλες επιχειρήσεις (π.χ. κινηματογράφοι με αλυσίδες fast food)

Στάδια διαμόρφωσης διαφοροποίησης

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

Παράδειγμα - MEDITERRA

- Η MEDITERRA ιδρύθηκε το 2002, με κύριο σκοπό την ανάπτυξη δικτύου καταστημάτων mastihasop.
- Το όραμά... τα mastihasop να αποτελέσουν τις πρεσβείες της Μαστίχας σε όλο τον κόσμο...
- Η εταιρεία παράλληλα με την λειτουργία των καταστημάτων Mastihasop έχει αναλάβει:
 - την παραγωγή προϊόντων Μαστίχας,
 - την διανομή της Μαστίχας Χίου στην Ελλάδα,
 - την ανάπτυξη και διανομή στα φαρμακεία της σειράς mastihasoptherapy
 - την ανάπτυξη και διανομή της σειράς προϊόντων cultura mediterranea σε καταστήματα τροφίμων

Παράδειγμα - MEDITERRA

- Διαθέτει δικά της σημεία πώλησης
- Παράγει προϊόντα που βασίζονται στη φυσική Μαστίχα Χίου που αποτελεί προϊόν-πρόταση ευημερίας σε συνδυασμό με τις σύγχρονες αντιλήψεις περί του well being, τις διογκούμενες διατροφικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες, την διάθεση αναζήτησης σταθερών αξιών και πολιτιστικών αναφορών

Κίνδυνοι διαφοροποίησης

- Έντονη τάση μίμησης
- Προϊόντα που απευθύνονται σε μικρό μερίδιο αγοράς
- Ευαισθησία στην τιμή δημιουργεί πρόβλημα στις επιχειρήσεις που διαφοροποιούνται
- 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)

Εστίαση

- Βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς :
 - Εστίαση με ηγεσία κόστους
 - Εστίαση με διαφοροποίηση
- Προϋποθέσεις επιτυχίας:
 - Διάκριση αγοράς σε τμήματα:
 - Γεωγραφική τμηματοποίηση
 - Τμηματοποίηση με βάση τον τύπο του καταναλωτή
 - Τμηματοποίηση με βάση τη γραμμή του προϊόντος
 - Ελκυστικότητα αγοράς (ελκυστικό τμήμα αγοράς, να έχει αγοραστική δύναμη και να είναι ικανό σε μέγεθος)

Παράδειγμα - ZARA

- Ιδρύθηκε το 1975 από τον Amancio Ortega και Rosalia Marain La Coruna
- Τα κεντρικά γραφεία βρίσκονται στην Ισπανία
- Το ετήσιο καθαρό κέρδος εκτιμάται στα 2,4 δισ ευρώ
- Παρέχει ρούχα για γυναίκες, άντρες και παιδιά καθώς και είδη σπιτιού
- Έχει παρουσία σε 86 χώρες με 6.009 καταστήματα

Παράδειγμα - ZARA

- Εστιάζει σε νέους καταναλωτές (15-35) με χαμηλό έως μέτριο εισόδημα και με άποψη και στυλ
- *Τα βασικά σημεία επιτυχίας της εταιρίας είναι:*
- Ενεργή συμμετοχή των καταστημάτων στην πώληση
- Μικρός χρόνος προετοιμασίας κάθε collection
- Μικρός όγκος παραγωγής
- Δημιουργία αξίας από τη διαφοροποίηση του προϊόντος
- Σχεδίαση και παραγωγή προϊόντων στα κεντρικά της εταιρίας

Παράδειγμα - ZARA

- Βασικά σημεία επιτυχίας:
 - Μικρός όγκος παραγωγής
 - Δημιουργία αξίας από τη διαφοροποίηση του προϊόντος
 - Φθηνά αλλά υψηλού σχεδιασμού ρούχα
 - Λανσάρει κάθε χρόνο μέσω των καταστημάτων της 10.000 νέα σχέδια
 - Σχεδίαση και παραγωγή προϊόντων στα κεντρικά της εταιρίας
 - Τα ρούχα ράβονται όσο το δυνατόν πιο κοντά στα κεντρικά γραφεία της εταιρίας
 - Μικρός χρόνος προετοιμασίας κάθε collection
 - Ο μέγιστος χρόνος που μεσολαβεί από το σχεδιασμό μέχρι την παράδοση δεν υπερβαίνει τις 2-3 βδομάδες (μέσος όρος κλάδου 9 μήνες)
 - Μηδενικές δαπάνες για διαφήμιση
 - Ενεργή συμμετοχή των καταστημάτων στην πώληση
 - Καταστήματα σε κεντρικά σημεία της πόλης με εξαιρετική διακόσμηση

Άλλα παραδείγματα διαφοροποίησης

- *Αυτοκινητοβιομηχανία:*
 - Ferrari
 - Aston Martin
 - Rolls-Royce
- *Ρούχα:*
 - Gucci
 - Hermes
 - Armani
 - Fendi
 - Valentino
 - Prada
 - Chanel
- Τι εικόνα σας δημιουργούν οι ανωτέρω εταιρείες;
- TOYOTA - NISSAN

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»

Κίνδυνοι από την στρατηγική 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)

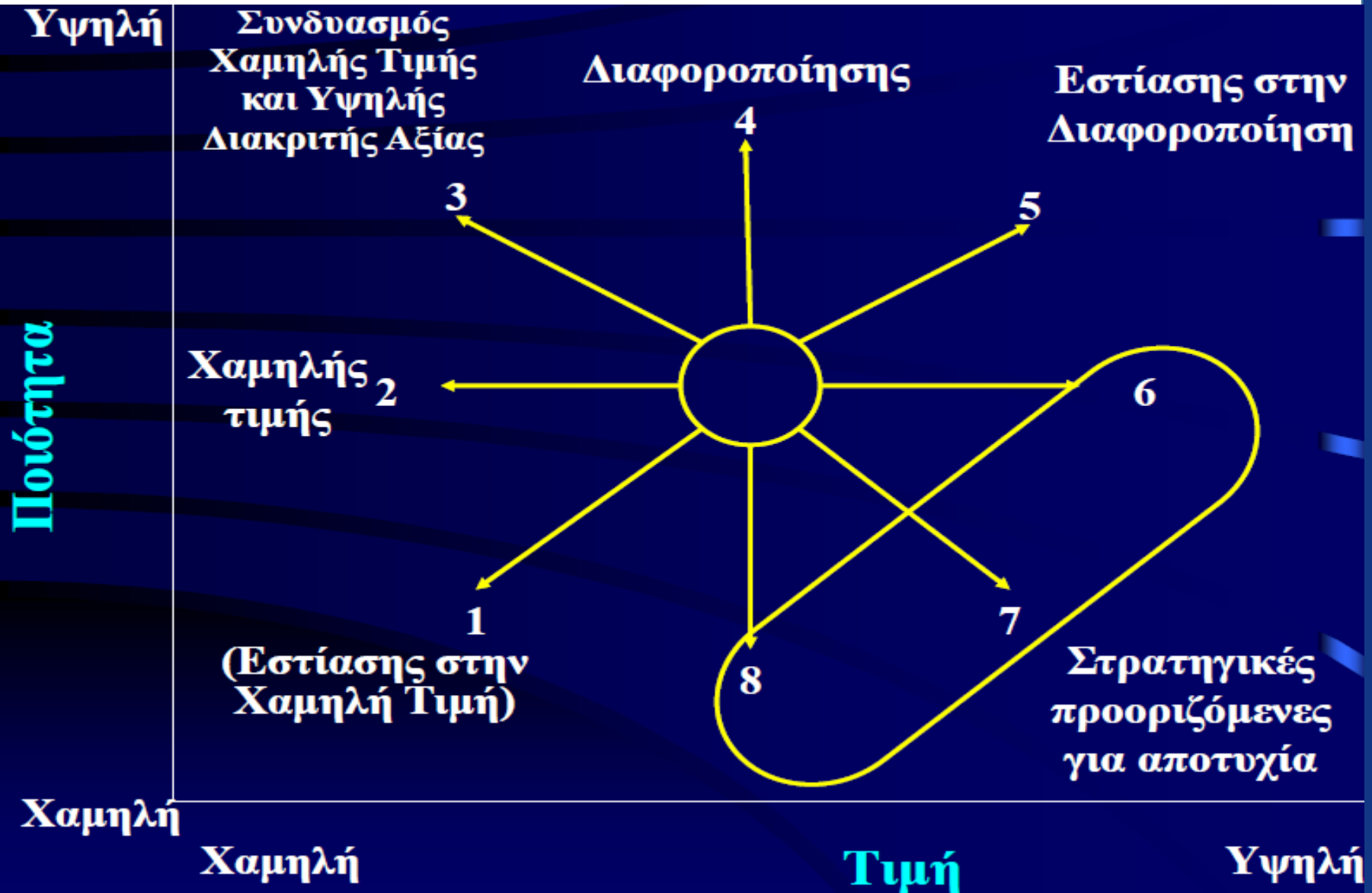
Στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης

	Ηγεία Κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Επίπεδο Διαφοροποίησης	ΧΑΜΗΛΟ (κυρίως μέσω τιμής)	ΥΨΗΛΟ (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	ΧΑΜΗΛΟ ή ΥΨΗΛΟ (τιμή ή μοναδικότητα)
Επίπεδο Τμηματοποίησης Αγοράς	ΧΑΜΗΛΟ (μαζική αγορά)	ΥΨΗΛΟ (πολλά τμήματα)	ΧΑΜΗΛΟ (ένα ή λίγα τμήματα)
Μοναδικές Ικανότητες	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΟΠΟΙΑΔΗΠΟΤΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΣΤΟ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΤΜΗΜΑ

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:

Το Στρατηγικό Ρολόι



Διατήρηση της αξίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

1. Δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε δυναμικό ανταγωνιστικό περιβάλλον:
 - Αντικειμενικός σκοπός των οικονομικών υποκειμένων, θα πρέπει συνεπώς να είναι: *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

2. 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:*
 - Δημιουργία εμποδίων στην προσπάθεια μίμησης των πλεονεκτημάτων από τους ανταγωνιστές και
 - Συνεχείς επενδύσεις σε νέους πόρους και ικανότητες που θα γεννήσουν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Διατήρηση της αξίας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Συνεπώς, η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η διατήρησή τους είναι μια μακροχρόνια επαναληπτική διαδικασία με συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις (α) για επενδύσεις, και (β) για κατανάλωση χρόνου και ενέργειας των στελεχών

Γιατί φθείρονται τα πλεονεκτήματα;

- 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

W.E.M. Lines



W.E.M. LINES S.A.

[COMPANY PROFILE](#)

[MANAGEMENT & DIRECTORS](#)

[OUR FLEET](#)

[NEWS & LINKS](#)

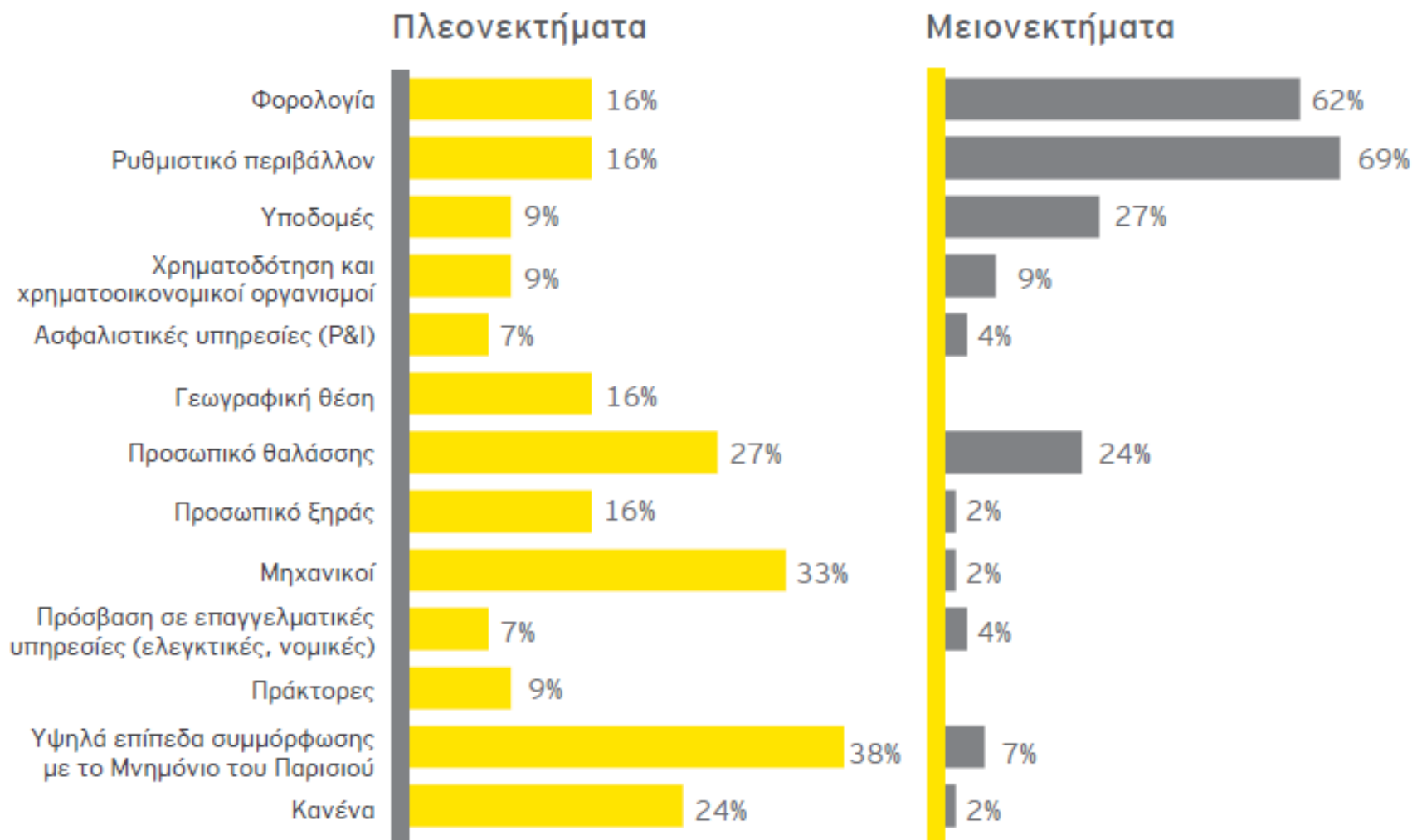
[CONTACT](#)

[home /](#)

Competitive advantages

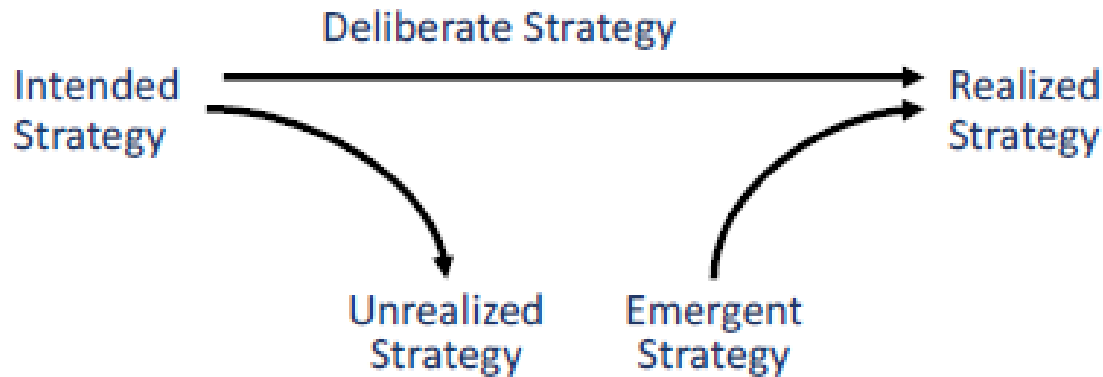
- 1. Strong Industry Visibility**
- 2. Experienced and Dedicated Management Team**
- 3. Strong relationships with members of shipping and financial industry**
- 4. Modern Fleet of dry bulk carriers including two sister ships**
- 5. Flexible Geographic and Trade Route Profile**

Η περίπτωση της Ελληνικής σημαίας



Honda Case Study

- Στάδια στρατηγικής:
 - Διαμόρφωση
 - Υλοποίηση
 - Αξιολόγηση και έλεγχος



Honda Case Study

- Πέντε χρόνια μετά την είσοδο της Honda στην αμερικανική αγορά (1959), μια στις τρεις μοτοσικλέτες που πωλούνταν ήταν Honda.
- Το 1966
 - το μερίδιο της εταιρείας έφτανε το 63%.
 - το μέγεθος της αγοράς σχεδόν υπερδιπλασιάστηκε
 - πρώτο σε πωλήσεις προϊόν ήταν το «παπάκι» που προωθήθηκε με το σύνθημα «οι καλύτεροι άνθρωποι κυκλοφορούν με Honda»
- Την περίοδο 1957-1973 το μερίδιο των βρετανικών εταιρειών στην αμερικάνικη αγορά μειώθηκε από το 49% στο 9%.
- Για να αναζητήσει εναλλακτικές στρατηγικές ανάκτησης του μεριδίου η βρετανική κυβέρνηση ανέθεσε στην BCG σχετική μελέτη.

Honda Case Study

- Στη μελέτη της BCG διαπιστωνόταν ότι
 - η απώλεια του μεριδίου των βρετανικών εταιρειών οφειλόταν
 - στην επικέντρωσή τους στην βραχυχρόνια κερδοφορία,
 - στον ανταγωνισμό με βάση το χαμηλό κόστος που ήταν αποτέλεσμα του πλεονεκτήματος κόστους που έδινε η ικανότητα μαζικής παραγωγής των ιαπωνικών εταιρειών, ιδιαίτερα στις μηχανές μικρού κυβισμού, κάτι που οδήγησε τους βρετανούς να εγκαταλείψουν αυτή την αγορά.
- Υπήρχαν μεγάλες αποκλίσεις στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα Βρετανών και Ιαπώνων
 - Μοτοσικλέτες/εργαζόμενο/έτος: Βρετανοί=14, Ιάπωνες=200
 - Εργατικό κόστος Ιαπώνων=1/10 κόστους βρετανών (αν και οι Ιάπωνες πλήρωναν υψηλότερους μισθούς κατά 45%)
 - Κόστος κεφαλαίου/μηχανή Ιαπώνων=1/4 κόστους βρετανών (αν και οι Ιάπωνες επένδυαν τέσσερις φορές περισσότερα κεφάλαια από τους βρετανούς)

Honda Case Study

- Το πλεονέκτημα κόστους των ιαπώνων οφειλόταν στην τεχνολογία και στην μαζική παραγωγή η οποία οδηγούσε σε οικονομίες κλίμακας και σε βελτίωση της γνώσης
- Ακόμα και στις μεγάλες μηχανές μείωνε τις τιμές μέχρι να μπορέσουν να σταθούν στην αγορά
- Εν κατακλείδι, η στρατηγική της Honda κατά την BCG συνίστατο
 - στην ικανότητα της στο σχεδιασμό προϊόντων και στην καινοτομία,
 - στην προθυμία της να θυσιάσει την κερδοφορία βραχυχρόνια για να αυξήσει τις πωλήσεις της και τη θέση της στην αγορά,
 - στην μαζική παραγωγή και το χαμηλό κόστος

Honda Case Study

- Αυτό το case, βασισμένο στη μελέτη της BCG. διδασκόταν σε όλα τα πανεπιστήμια σαν «μοντέλο στρατηγικής».
- Το Case ανέλυε τη στρατηγική που εφάρμοσαν για να κυριαρχήσουν αρχικά στις μικρές μηχανές, και στη συνέχεια στις μεγάλου κυβισμού
- Κυρίαρχη άποψη της μελέτης: επρόκειτο για μια **προγραμματισμένη στρατηγική** της Honda πρώτα να πετύχει πλεονεκτήματα κόστους και στη συνέχεια να κυριεύσει την αγορά
- Αυτό το case διδασκόταν σε όλα τα πανεπιστήμια σαν «μοντέλο στρατηγικής».

Honda Case Study

- Μετά από χρόνια ο Richard Pascale (1984) συνομίλησε με τα στελέχη που είχαν την ευθύνη της εισόδου στην αμερικάνικη αγορά. Διαπίστωσε ότι:
 - Στόχος ήταν η σταδιακή είσοδος στην αγορά των ΗΠΑ
 - Στόχος ήταν η αγορά των μεγάλων μηχανών
 - Η χαμηλή τιμή των μικρών μηχανών δεν ήταν αποτέλεσμα μεγάλου όγκου παραγωγής αλλά ιδιοφυούς σχεδιασμού
 - Δεν είχε πλεονέκτημα μαζικής παραγωγής. Η υποδομή της δεν επαρκούσε και ανέθετε την παραγωγή σε τρίτους. Επένδυσε στη δημιουργία μεγαλύτερου εργοστασίου για να ανταποκριθεί στη ζήτηση

Honda Case Study

- Η επιτυχία ήταν αποτέλεσμα
 - Ικανότητας προσωπικού
 - Τεχνικών προβλημάτων μεγάλων μηχανών
 - Ανακάλυψης market niche

Ποια στρατηγική θα πρέπει να ακολουθήσουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις;