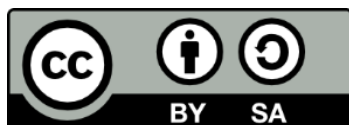


ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ενότητα 4γ: Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Σχεδιασμός ΜΚΤ και Στρατηγική ΜΚΤ

Χρήστος Βασιλειάδης
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Σχεδιασμός ΜΚΤ και Στρατηγική ΜΚΤ

Μάθημα: «Στρατηγικό Μάρκετινγκ»,
Στ' Εξαμήνου.

“Plans are nothing, planning is everything”

Dwight D. Eisenhower

“Where absolute superiority is not attainable, you must produce a relative one at the decisive point by making skillful use of what you have”,

Karl von Clausewitz, On War, 1832.

Μερικά διεθνή cases

Το παράδειγμα των δύο ανταγωνιστών **Sears** και **Montgomery Ward** στις Η.Π.Α.

- Τη δεκαετία του 1930 παρόμοια επίπεδα κερδών, πωλήσεων, ικανοτήτων και δυναμικού πόρων
- Τη δεκαετία του 1950 η Sears διπλασιάστηκε ενώ η Ward παρέμεινε σταθερή
- Ένα από τα αίτια: Η πεποίθηση του S. Avery, προέδρου της εταιρείας ότι μεταπολεμικά επικρατεί ύφεση στις πωλήσεις οπότε τυχόν επενδύσεις σε νέα καταστήματα θα ήταν ζημιογόνες
- Ένα δεύτερο αίτιο: Η Sears ως ανταγωνιστής της Ward είχε αντιληφθεί την σημαντικότητα του ρόλου του αυτοκινήτου κατά την διαδικασία του shopping. Έτσι δημιούργησε περιφερειακά καταστήματα επισκέψιμα με αυτοκίνητο
- Η Ward σταδιακά εγκατέλειψε την αγορά λόγω και του ανταγωνισμού από εκπτώτικα (discount stores) και εξειδικευμένα (specialty stores) καταστήματα ενώ η Sears παρά τις αρχικές δυσκολίες επιβίωσε λόγω των δύο μαρκών που αναγνωρίστηκαν από τους πελάτες και των παραπάνω προϊοντικών γραμμών που διέθετε σε σχέση με τα εξειδικευμένα καταστήματα δίνοντας έμφαση στην σειρά ένδυσης, υπηρεσίες αυτοκινήτου, το σπίτι και άλλες εφαρμογές για το νοικοκυριό

Το παράδειγμα των δύο ανταγωνιστών *Kmart*, *Wal-Mart* και *Target* στις Η.Π.Α.

- Ξεκινούν τη δεκαετία του 1960 και υιοθετούν παρόμοιες στρατηγικές κατά την εισαγωγή τους στην Αγορά
- Σήμερα η *Target* ευημερεί, η *Wal-Mart* θεωρείτε η μεγαλύτερη εταιρεία στις Η.Π.Α., ενώ η *Kmart* έχει πτωχεύσει
- Ένα από τα αίτια: Η *Target* αυτοπροσδιορίζεται ως εκπτώτικη. Περιλαμβάνει επώνυμα άτομα σχεδιαστών οικιακών προϊόντων π.χ. M. Graves, καθώς και ένα πετυχημένο κατάλογο από είδη γάμου. Η *Wal-Mart* έγινε συνώνυμη με την απόκτηση Αξίας (Value creation)
- Ένα δεύτερο αίτιο: Η *Kmart* δεν κατάφερε να αναδείξει κάποια αξία ενώ παρουσίασε εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα που δεν συνέβαλαν στο να δημιουργηθεί μια υγιής υποδομή για ανάπτυξη ανταγωνιστικής βάσης

Μερικά σχόλια

Οι επιτυχημένες **Wal-Mart**, **Target** και **Sears** θα πρέπει να διασφαλίσουν το μέλλον τους και αυτό θα εξαρτηθεί από το κατά πόσο καλά θα εξακολουθήσουν να..

1. αναλύουν τον ανταγωνισμό,
2. δημιουργούν και να καταλήγουν σε κατάλληλες στρατηγικές επιλογές,
3. υποστηρίζουν τις επιλογές που κάνουν με αναγκαίες στρατηγικές πρωτοβουλίες

***Η αδράνεια στη λήψη απόφασης καθώς και οι
λανθασμένες επιλογές επηρεάζουν το μέλλον ενός
οργανισμού***

Τι είναι Επιχείρηση (1) και Επιχειρησιακή στρατηγική (2);

(1) Αποτελεί μια οργανωσιακή ενότητα που χαρακτηρίζεται από μια διακριτή επιχειρησιακή στρατηγική και διαθέτει ένα διοικητή που είναι αρμόδιος για πωλήσεις και κέρδη

(2) Τέσσερις διαστάσεις διευκρινίζουν την επιχειρησιακή στρατηγική

- A) Επενδυτική στρατηγική Προϊόντος-Αγορών (πούς;)
- B) Εξέχουσα αξία που παρέχω στον πελάτη (πώς;)
- Γ) Πόροι και ανταγωνιστική βάση (πώς;)
- Δ) Λειτουργικές στρατηγικές και προγράμματα (πώς;)

Μια επιχειρησιακή στρατηγική

Πού;
Επενδυτική στρατηγική Προϊόντος-Αγορών



Πώς;
Εξέχουσα αξία που παρέχω στον πελάτη
Πόροι και ανταγωνιστική βάση
Λειτουργικές στρατηγικές και προγράμματα

Τάσεις

- Μετά το 1990 επικράτησε η εφαρμογή των αρχών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ ή αλλιώς του Στρατηγικού Μάνατζμεντ Αγορών
- Οι *Gary Hamel* και *C. K. Prahalad* (1994) τονίζουν πλέον ότι οι μάνατζερς σήμερα θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπουν την θέση της επιχείρησης στα επόμενα 10 έτη καθώς και τις εξελίξεις στον βιομηχανικό κλάδο που θα ανταγωνιστούν μαζί με την στρατηγική που θα ακολουθήσουν στο νέο κόσμο που θα δραστηριοποιηθούν

Gary Hamel και C. K. Prahalad (1994). *Competing for the Future*, *Harvard Business Review*, July-August, 122-28.

M. Porter *(What is Strategy? HBR, 11/12/1996)*

- Οι Μάνατζερ για δύο δεκαετίες έχουν εκπαιδευτεί στο να στηρίζονται σε νέους κανόνες εκτέλεσης ρόλων και συμπεριφοράς
 - **Οι επιχειρήσεις θα πρέπει,**
 - να **είναι ευέλικτες** για να ανταποκρίνονται ταχύτατα στις αλλαγές της αγοράς
 - να συγκρίνονται συνεχώς για να πετυχαίνουν το επίπεδο των **καλύτερων πρακτικών**
 - να **μεταφέρονται δυναμικά** για να κερδίζουν στην **αποδοτικότητα**
 - να **παγιοποιήσουν κάποιες ικανότητές** τους ώστε να παραμένουν μπροστά στον αγώνα του συναγωνισμού μεταξύ κύριων ανταγωνιστών

M. Porter *(What is Strategy? HBR, 11/12/1996)*

Η παγίδα

- Πολλοί πιστεύουν ότι σήμερα λόγω των αλλαγών στο περιβάλλον όπως οι εξελίξεις στην τεχνολογία οδηγούμαστε στην ανάγκη για πιο δυναμικά εργαλεία εστίασης και βελτίωσης των λειτουργιών μας παρά στην ανάγκη για στατικές δράσεις τοποθετήσεων και εφαρμογής κάποιων στρατηγικών, **με άλλα λόγια υιοθέτηση και βελτίωση των πρακτικών του μάνατζμεντ παρά ανάπτυξη προσχεδιασμένων στρατηγικών**

Γιατί υπάρχει λοιπόν εδώ πρόβλημα;

Ο ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΚΑΤΑΣΤΡΕΠΤΙΚΟΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

«The root of the problem is the failure to distinguish between operational effectiveness and strategy» ...

*«As managers push to improve in all fronts, they move farther away from viable competitive positions» **Porter***

Η λειτουργική απόδοση αποτελεί αναγκαία συνθήκη αλλά όχι και αποτελεσματική στην πράξη

M. Porter *(What is Strategy? HBR, 11/12/1996)*

- **Λειτουργική απόδοση** (συγκριτικό πλεονέκτημα) σημαίνει να εκτελώ ίδιες δραστηριότητες καλύτερα από ότι οι ανταγωνιστές π.χ. *αναπτύσσω προϊόντα πολύ γρηγορότερα, μειώνω τις φθορές στην παραγωγή..*
- **Στρατηγική τοποθέτηση** (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) σημαίνει να εκτελώ διαφορετικές δραστηριότητες απ' ότι ο ανταγωνισμός ή να εκτελώ παρόμοιες με αυτόν δραστηριότητες αλλά με διαφορετικό τρόπο

«The more the benchmarking companies do, the more they look alike.»..

«As rivals imitate one another's improvements in quality, cycle times, or suppliers partnerships, strategies converge and competition becomes a series of races down identical paths that no one can win.»..

«The result is zero-sum competition, static or declining prices, and pressures on costs that compromise companies' ability to invest in the business for a long time» **Porter**

M. Porter *(What is Strategy? HBR, 11/12/1996)*

- **Περιπτώσεις διερεύνησης (Cases)**
 - Η αεροπορική εταιρεία Southwest Airline Company [<http://www.southwest.com/>]
 - ΙΚΕΑ [<http://www.ikea.com/>]

Προσδιορίστε εάν οι εταιρείες αυτές ενίσχυσαν την στρατηγική τοποθέτησή τους



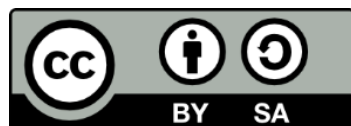
P&G



Μερικά πετυχημένα παραδείγματα *Dell, Luis Vuitton, Walmart, Zara*

- <http://www.dell.com/content/topics/topic.aspx/global/premier/login/signin>
- <http://www.louisvuitton.com>
- <http://www.walmart.com>
- <http://www.zara.com/gr/>

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΧΡΗΣΤΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΗΣ