


➤ Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένας παράγοντας ή συνδυασμός παραγόντων που κάνουν έναν οργανισμό πιο επιτυχημένο από άλλους οργανισμούς σε ανταγωνιστικό περιβάλλον και δεν μπορούν εύκολα να μιμηθούν οι ανταγωνιστές τους

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα




Σημαντικό (substantial)

Και


Διατηρήσιμο (sustainable)

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- Να είναι σημαντικά
- Να αξιολογούνται και να εκτιμώνται από τους πελάτες
- Να είναι σπάνια και σύνθετα
- Να αντιγράφονται δύσκολα μα μετατρέπονται σε ορατά επιχειρησιακά χαρακτηριστικά
- Να είναι διατηρήσιμα
- Να επηρεάζουν τους πελάτες



Το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- Ο τρόπος που ανταγωνιζόμαστε
 - Η βάση του ανταγωνισμού
 - Που ανταγωνιζόμαστε
 - Εναντίον ποιου ανταγωνιζόμαστε
- 



Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- Πρέπει να βασίζεται σε:
- Περιουσιακά στοιχεία
- Ικανότητες



Περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες

- Ποια στοιχεία και ικανότητες συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης
- Ποια τα κίνητρα του πελάτη
- Ποιες δραστηριότητες παρέχουν αξία
- Συστατικά στοιχεία κόστους
- Ποια τα εμπόδια κινητικότητας



Περιουσιακό στοιχείο

- Πρόσβαση σε κεφάλαια
- Κοινή εκμετάλλευση πόρων
- Πρόσβαση στα δίκτυα διανομής με χαμηλό κόστος
- Κατοχή πρώτων υλών
- Όνομα μάρκας
- Τοποθεσία λιανεμπορίου

Ικανότητες

- Εξειδικευμένη γνώση
- Προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση του πελάτη
- Εμπειρία στο στρατηγικό σχεδιασμό προγραμμάτων και πολιτικών
- Εμπορικές σχέσεις
- Δίκτυα
- Ικανότητα χρήσης τεχνολογίας
- Προσαρμογή στις αλλαγές



Πιθανά Διατηρήσιμα Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

- Φήμη για ποιότητα
- Εξυπηρέτηση πελάτη/ υποστήριξη προϊόντος
- Αναγνώριση ονόματος / υψηλό προφίλ
- Καλό management και μηχανικούς
- Δραστηριότητες ως προς το φυσικό περιβάλλον
- Παραγωγή χαμηλού κόστους
- Χρηματοοικονομικοί πόροι
- Country of origin
- Προσανατολισμός στον πελάτη/ έρευνα αγοράς



Η καινοτομία ως πηγή
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος





Θεωρίες Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

- Νεοκλασική Θεωρία (αφθονία εστίαση στην αποδοτικότητα του τέλει ανταγωνισμού)
- Θεωρία Συγκριτικού Πλεονεκτήματος (βάση πόρων, ανομοιότητα της αγοράς)

Συγκριτικό πλεονέκτημα – Μήτρα ανταγωνιστικής θέσης

Σχετική αξία από πόρους

<

=

>

?	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Ανταγωνιστικό μειονέκτημα	Θέση ισοτιμίας	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
Ανταγωνιστικό μειονέκτημα	Ανταγωνιστικό μειονέκτημα	?

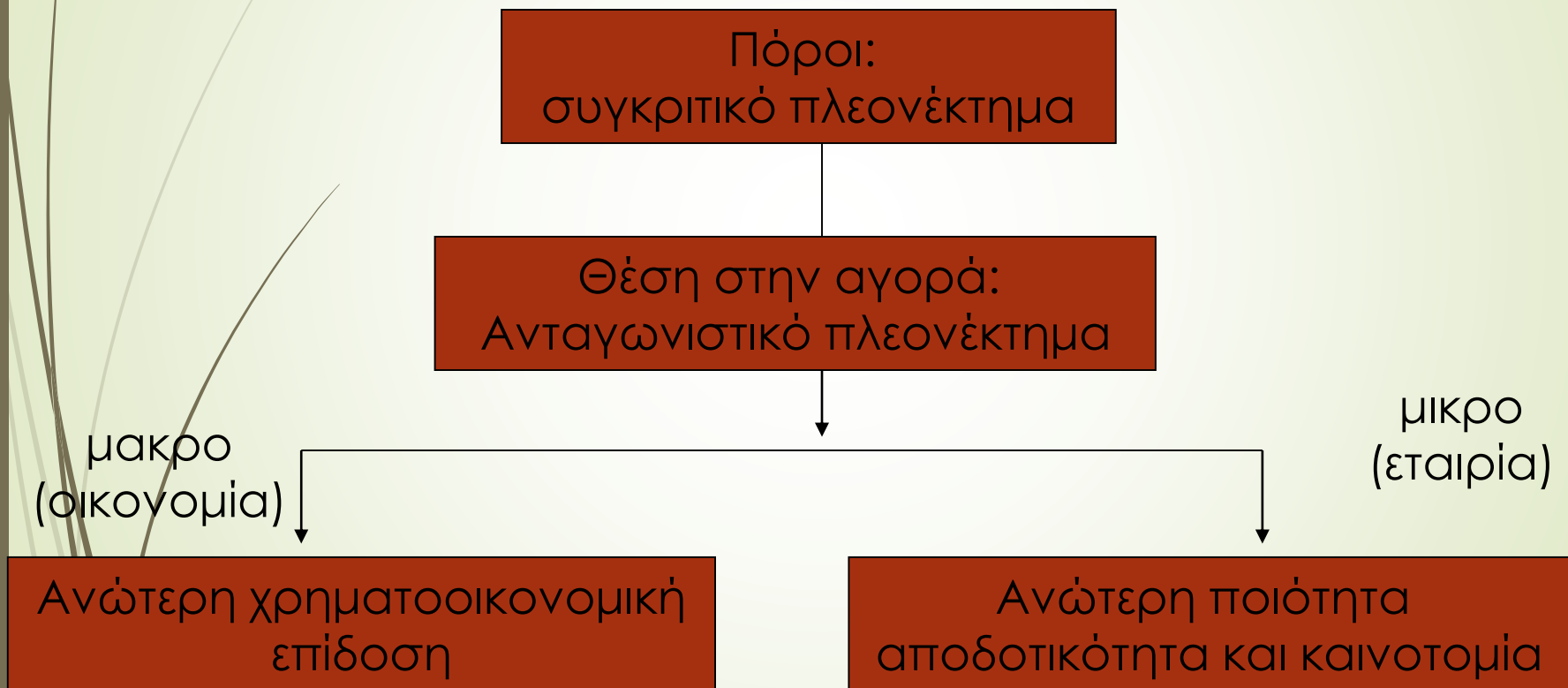
Σχετικά κόστη πόρων

<

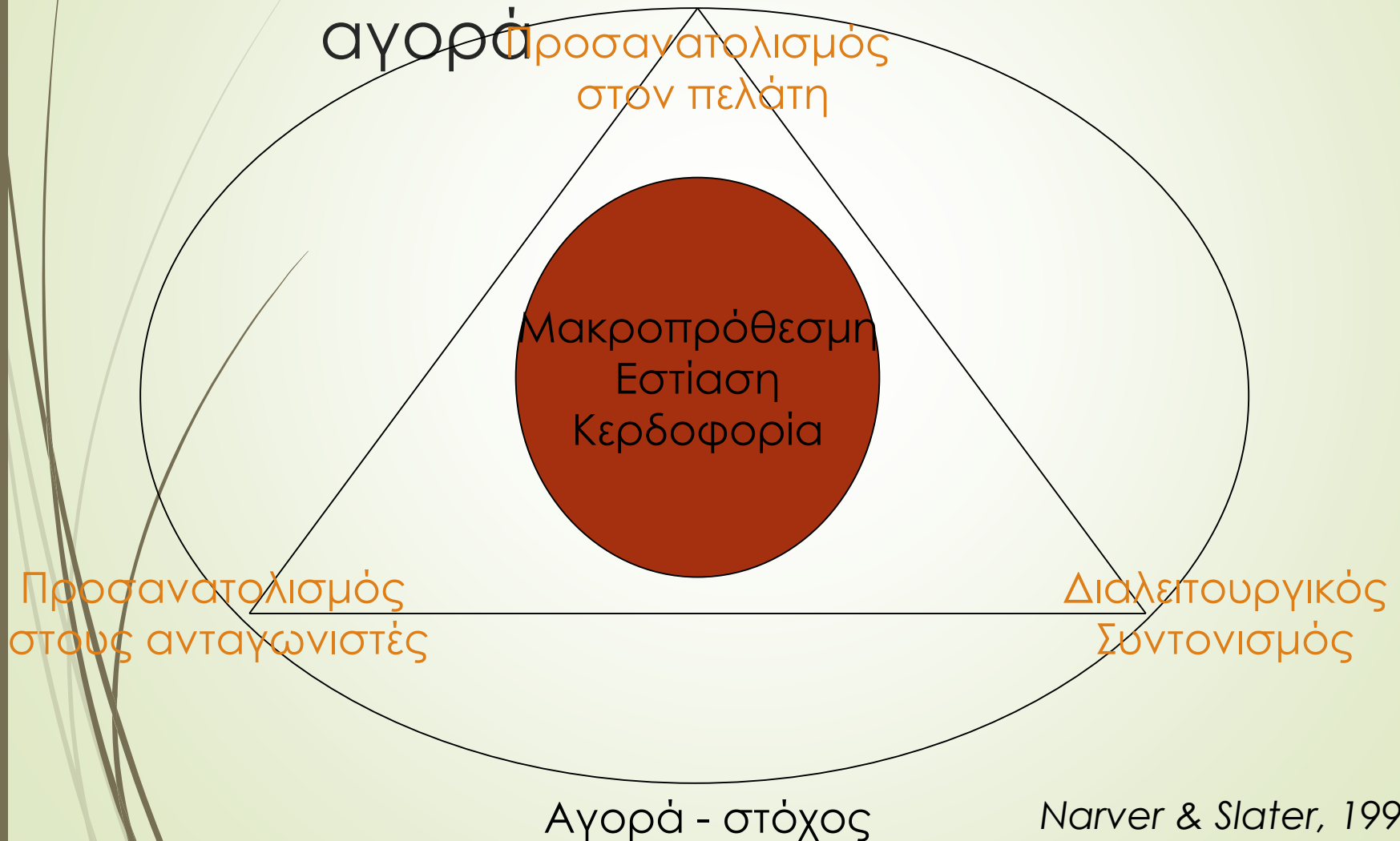
=

>

Θεωρία Ανταγωνισμού του Συγκριτικού Πλεονεκτήματος



Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα και προσανατολισμός στην αγορά



Narver & Slater, 1990

Clusters επιχειρήσεων με δείκτη την εστίαση σε πελάτες, ανταγωνιστές

Έμφαση σε κρίσεις πελατών

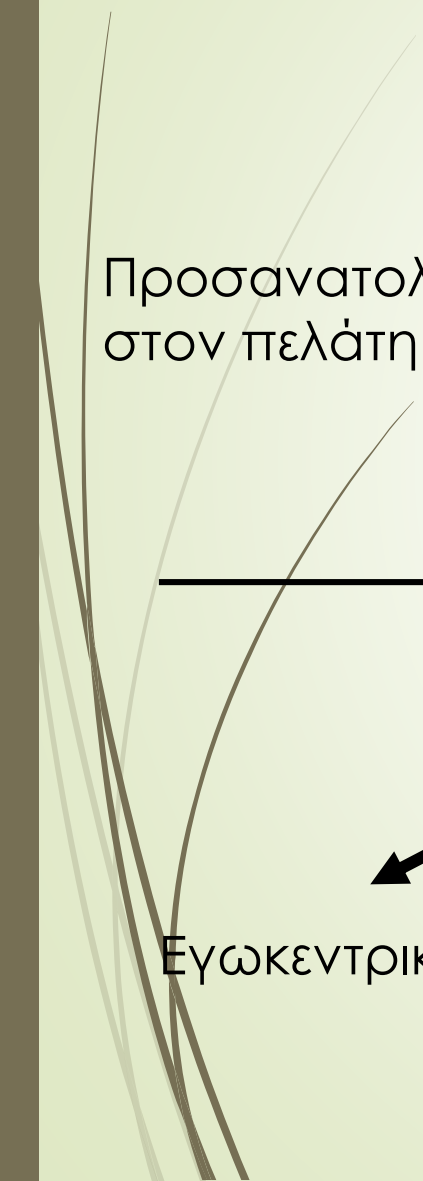
Προσανατολισμένη στον πελάτη

Οδηγούμενη από την αγορά

Έμφαση σε συγκρίσεις ανταγωνιστών

Εγωκεντρική

Με κέντρο τον ανταγωνιστή



Δρόμοι για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Στρατηγικό πλεονέκτημα

	Ιδιαιτερότητα προϊόντος	Θέση χαμηλού κόστους
Όλη η βιομηχανία	Διαφοροποίηση ΜΚΤ	Συνολική Ηγεσία κόστους
Συγκεκριμένο τμήμα	Εστίαση (Αγορά Niche)	

Ανταγωνιστικός
στρατηγικός
στόχος



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ PORTER

- ▶ ΒΑΣΙΖΟΝΤΑΙ ΣΕ ΔΥΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
- ▶ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΠΡΟΙΟΝΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΠΟΥ ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΝ
- ▶ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΠΡΟΙΟΝΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΙΣΟΔΥΝΑΜΑ ΜΕ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΣΕ ΤΙΜΕΣ ΠΟΥ ΟΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΔΕΝ ΜΠΟΡΟΥΝ

Διαφοροποίηση μάρκετινγκ

- Ιδιαιτερότητα προϊόντος
- Υποστήριξη μετά την πώληση
- Ποιότητα προϊόντος
- Όνομα μάρκας
- Διανομή
- Τεχνολογία
- Γραμμή προϊόντος



Ηγεσία κόστους

- Αποτελέσματα κλίμακας
- Αποτελέσματα εμπειρίας
- Έλεγχος κόστους
- Παραγωγικότητα



Εστίαση – Αγορά Niche

- Τμήμα πελατών
- Γραμμή προϊόντος
- Γεωγραφική περιοχή
- Τιμή
- Τεχνολογία

Στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ηγέτες προσανατολισμένες στην εταιρία – προστασία και διατήρηση της θέσης στην αγορά και διεύρυνση των ορίων

Διεκδικητές προσανατολισμός στον ανταγωνισμό αλλά διευρύνουν τα όρια τους

Ακόλουθοι προσανατολισμένοι στον ανταγωνισμό αλλά με ασφαλή τρόπο

Αποφεύγουν τον ανταγωνισμό και επενδύουν σε ένα τμήμα της αγοράς όπου έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα



2 οδοί για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- Πρόληψη η οποία στηρίζεται σε πλεονεκτήματα του πρώτου εισελθόντος και πρόβλεψη για μελλοντικές αλλαγές
- Συνέργεια για κοινή εκμετάλλευση πόρων ικανοτήτων και περιουσιακών στοιχείων
- Αντίδραση υπαγορεύονται λόγω αλλαγών στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον Μάρκετινγκ

Ανταγωνιστικές θέσεις επιχειρήσεων

- **Κυρίαρχη** (ελέγχει συμπεριφορά ανταγωνιστών)
- **Ισχυρή** (διατηρεί την θέση της ανεξάρτητα από ανταγωνιστές)
- **Ευνοϊκή** (αρκετές πιθανότητες για βελτίωση της θέσης της)
- **Ανεκτή** (μικρές πιθανότητες για βελτίωση)
- **Ανίσχυρη** (ελάχιστη πιθανότητα βελτίωσης)
- **Μη βιώσιμη** (καμία πιθανότητα βελτίωσης)

Στρατηγικές για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Βάση ανταγωνιστ. πλεονεκτήματος	Στρατηγική πρόληψης (proactive)	Στρατηγική αντίδρασης (reactive)
Ηγέτες	<ul style="list-style-type: none">• Επέκταση αγοράς• Ανάπτυξη μεριδίου• Ενέργειες πρόληψης	<ul style="list-style-type: none">• Αντίδραση σε πρόκληση του ανταγωνιστή
Διεκδικητές / Ακόλουθοι	<p>ΔΙΕΚΔΙΚΗΤΗΣ</p> <ul style="list-style-type: none">• Κατά μέτωπο ανταγωνισμός• Πλευρικές στρατηγικές	<p>ΑΚΟΛΟΥΘΟΣ</p> <ul style="list-style-type: none">• Ακολουθώ τον ηγέτη
Αποφεύγουν ανταγωνισμό	<p>Niche αγοράς</p> <ul style="list-style-type: none">• Ανταγωνισμός παράκαμψης	<ul style="list-style-type: none">• Κατεστημένο



Στρατηγικές για ηγέτες

- Αύξηση ζήτησης (Νέοι χρήστες, νέες χρήσεις ή αύξηση βαθμού χρήσης)
- Προστασία μεριδίου αγοράς (καινοτομία, οχύρωση, ισχυρή προβολή και χαμηλές τιμές)
- Αύξηση μεριδίου αγοράς (νέα προϊόντα, αντιμετώπιση)

Επέκταση της συνολικής αγοράς

Η επιχείρηση πρέπει να αναζητά:

- ▶ **Νέους χρήστες** (προσέλκυση αγοραστών που δεν γνωρίζουν το προϊόν, το αποφεύγουν λόγω τιμής, κτλ)
 - ▶ στρατηγική διείσδυσης
 - ▶ στρατηγική νέας αγοράς
 - ▶ στρατηγική γεωγραφικής επέκτασης
- ▶ **Νέες χρήσεις** (να χρησιμοποιείται περισσότερες φορές)
- ▶ **Περισσότερη χρήση** (μεγαλύτερες ποσότητες)



Στρατηγικές για ηγέτες

- Διατήρηση και προστασία μεριδίου αγοράς
 - Συνεχής καινοτομία
 - Οχύρωση (ποικιλία στο μέγεθος, συσκευασία και τιμή)
 - Αντιμετώπιση (χαμηλές τιμές, ισχυρή προβολή)
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
 - Νέα προϊόντα
 - Αντιμετώπιση



Υπεράσπιση μεριδίου αγοράς

- Υπεράσπιση θέσης (Coca-Cola)
- Πλευρική άμυνα
- Προληπτική άμυνα
- Άμυνα με αντεπιθέσεις
- Κινητή άμυνα
- Άμυνα με αναδίπλωση

Στρατηγικές διεκδικητών (πρώτης θέσης)

- Προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων και αντιπάλων
- Επιλογή στρατηγικής για επίθεση
 - κατά μέτωπο (ενάντια στα πλεονεκτήματα)
 - πλευρική (ενάντια στις αδυναμίες)
 - κυκλωτική (σε όλα τα μέτωπα)
 - παρακαμπτήρια (διαφοροποίηση)
 - ανταρτοπόλεμος (μικρές επιχειρήσεις, συμβατικά και μη μέσα)



Στρατηγικές για διεκδικητές

- Επικεντρωμένες σε κάποια αγορά-στόχο (strong targeted strategies)
 - Υψηλού κινδύνου (έκπτωσης τιμών, καινοτομίας προϊόντων)
 - Χαμηλού κινδύνου (βελτίωση εξυπηρέτησης, καινοτομία στην διανομή, μείωση του κόστους)
- Αδύναμες (weak strategies)
 - Ποικιλία προϊόντος
 - Εντατικής προβολής προϊόντος



Στρατηγικές για διεκδικητές / ακολουθούς

- Καινοτομία
- Προβολή
- Πλεονέκτημα τιμής

Στρατηγικές επιχειρήσεων ουραγών

- ▶ **Επιχείρηση-Αντιγραφέας** (αντιγράφει προϊόντα, διανομή, διαφήμιση - ζει παρασιτικά)
- ▶ **Επιχείρηση-Μιμητής** (αντιγράφει αλλά διατηρεί κάποια διαφοροποίηση ως προς συσκευασία, διαφήμιση, τιμολόγηση)
- ▶ **Επιχείρηση-Προσαρμοστής** (προσαρμόζει και συχνά βελτιώνει τα προϊόντα)



Στρατηγικές περιθωριακών επιχειρήσεων

Με μικρό μερίδιο αγοράς μπορούν να είναι πολύ αποδοτικές με έξυπνο μάρκετινγκ.

Γνωρίζουν την ομάδα των πελατών στόχο και την εξυπηρετούν καλύτερα.

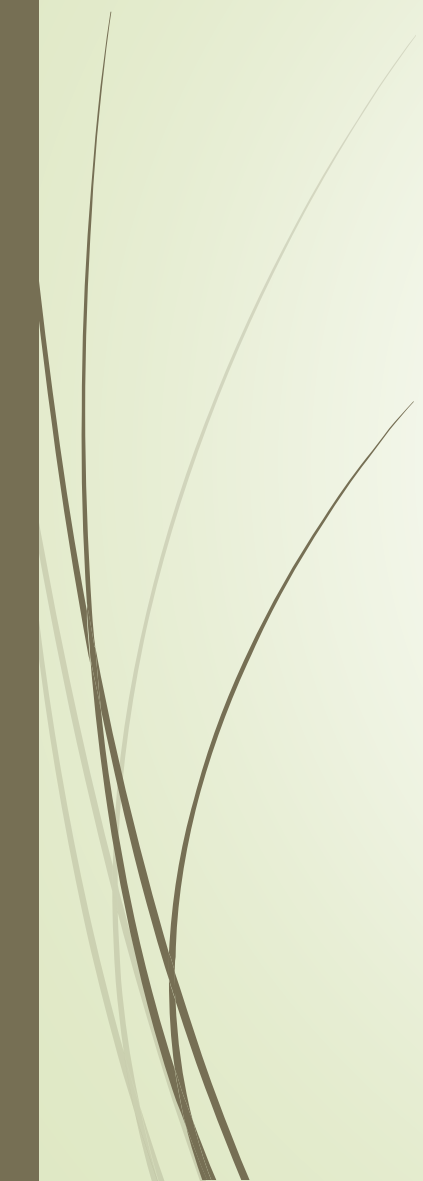
Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν υψηλό περιθώριο κέρδους ενώ οι επιχειρήσεις που εξυπηρετούν όλη την αγορά πετυχαίνουν μεγάλο όγκο πωλήσεων

Χαρακτηριστικά περιθωριακών επιχειρήσεων

- ▶ Επαρκές μέγεθος και αγοραστική δύναμη για να είναι αποδοτική
- ▶ Να έχει δυνατότητες ανάπτυξης
- ▶ Να μην παρουσιάζει ενδιαφέρον για τους μεγάλους αγωνιστές
- ▶ Να μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό της ενάντια ενός επιτιθέμενου αγοραστή, μέσω της αφοσίωσης του πελάτη

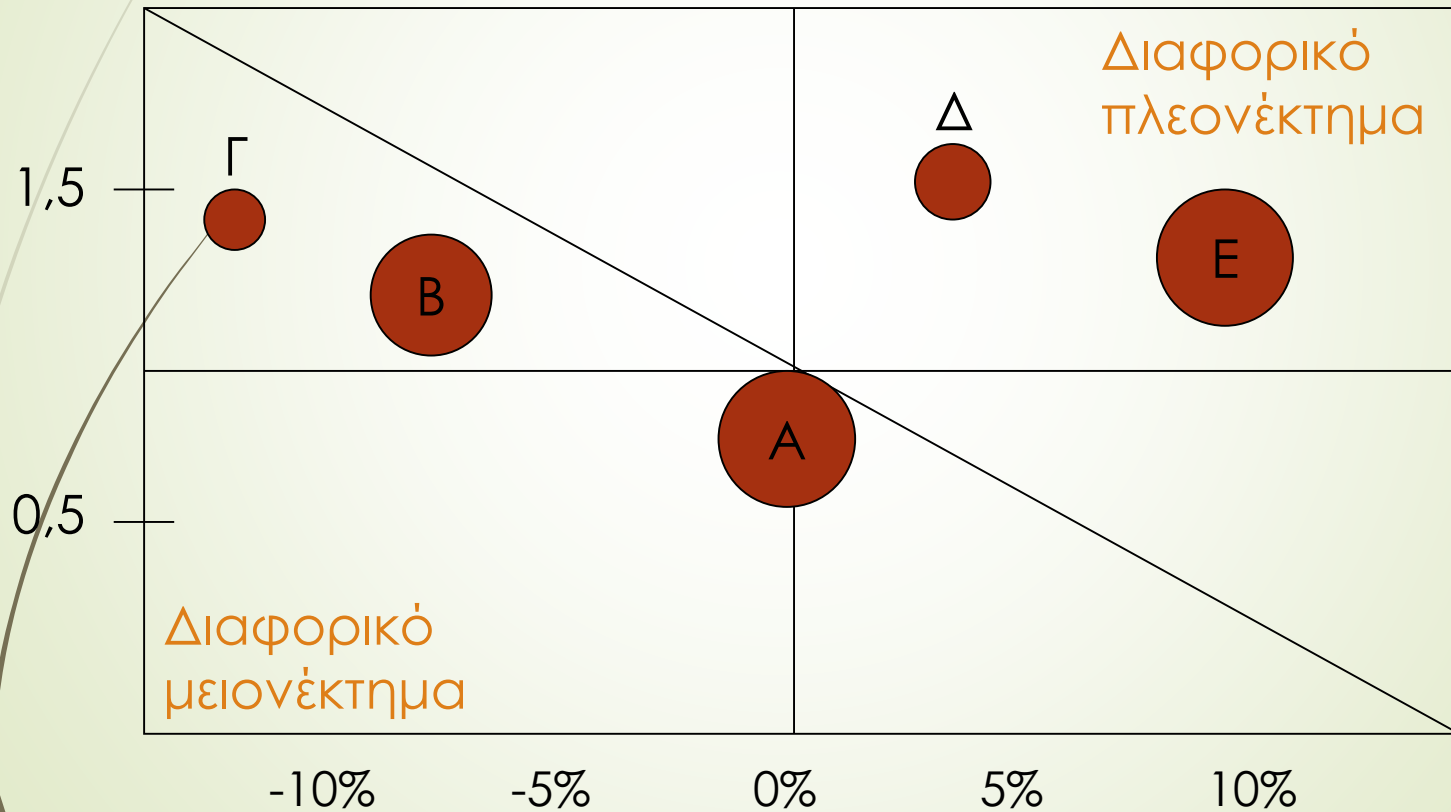


Στρατηγικές για niche

- Επικέντρωση σε αγορά στόχο με εξειδικευμένη εμπειρία
 - Ειδίκευση σε προϊόντα και αγορές
- 

Διαφορικό πλεονέκτημα

Σχετική Θέση Τιμής



Μεταβολή μεριδίου αγοράς



Διαφορικό μειονέκτημα

- Αγορά μηδενικής ανάπτυξης
- Πτώση των περιθωρίων κέρδους



Αθέμιτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- Όταν σημασία έχει το αποτέλεσμα και όχι ο αγώνας
- Η εφαρμογή στρατηγικής προϋποθέτει τη γνώση των νόμων της φυσικής
- Η χάραξη νικηφόρων στρατηγικών αποτελεί δεξιότητα
- Π.χ Κίνα για πιστοποίηση προϊόντων