

## 5ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ (σελίδες 8)

Επιμέλεια: Δρ. Γεώργιος Λελεδάκης

Συγγραφή: Ευθύμιος Ζιγκιρίδης

Μεταγραφή: Δρ. Άρης Κουμπάρελης

#### 5. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Ανταγωνισμός είναι ένας από τους σημαντικούς εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης. Τρεις βασικοί παράγοντες θα συζητηθούν στο κεφάλαιο: η φύση του ανταγωνισμού, η είσοδος και έξοδος των ανταγωνιστών και οι στρατηγικές που υλοποιούνται από τις επιχειρήσεις. Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν αρκεί να διευθύνετε καλά την επιχείρησή σας. Για να διασφαλίσετε την επιβίωση και την ανάπτυξή της, πρέπει οπωσδήποτε να τη διευθύνετε καλύτερα από όσο διευθύνουν οι ανταγωνιστές σας τις δικές τους επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, πρέπει να γνωρίζετε τις δυνάμεις που επιδρούν στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, καθώς και τα επιμέρους χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών σας. Πρέπει, επίσης, να παρακολουθείτε συνεχώς τη δραστηριότητα τους, ώστε να μπορείτε κάθε στιγμή να προσαρμόζετε τη δράση σας, για να μπορείτε να αποκτάτε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

#### 5.1. Η απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την ικανότητα απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί κάθε μέσο ή ενέργεια μιας επιχείρησης, που εξασφαλίζει υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών της και ταυτόχρονα σημαντικά κέρδη (άνω του μέσου όρου του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση).

Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πηγάζουν από τη διαθεσιμότητα και τη διαχείριση των πόρων, καθώς και από τις ικανότητες της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

##### 5.1.1 Η διαθεσιμότητα και διαχείριση των πόρων

Οι πόροι μπορεί να είναι φυσικοί, οικονομικοί, τεχνολογικοί ή άλλοι που συνδέονται με τη λειτουργία του Μάρκετινγκ.

Η λειτουργία των παραγωγικών εγκαταστάσεων μιας επιχείρησης κοντά στις πηγές πρώτων υλών, για παράδειγμα, μπορεί να αποτελεί σημαντικό φυσικό πόρο, που προσδίδει υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού, αν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε περισσότερο απομακρυσμένες περιοχές.

Ομοίως, ο υψηλός δείκτης ρευστότητας αποτελεί σημαντικό οικονομικό πόρο και η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας αποτελεί σημαντικό τεχνολογικό πόρο.

Κατά παρόμοιο τρόπο, ορισμένα στοιχεία του Μάρκετινγκ αποτελούν σημαντικές πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η ύπαρξη μιας ισχυρής μάρκας (brand), για παράδειγμα,

αποτελεί σημαντικό πόρο μιας επιχείρησης -κυρίως για το Μάρκετινγκ- γιατί υποδηλώνει

ποιότητα και αξιοπιστία. Στοιχεία, δηλαδή, που αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, όταν αυτή λανσάρει ένα νέο προϊόν.

Επίσης, η ποιότητα της διανομής (εύρος και βάθος) των προϊόντων μιας επιχείρησης στα σημεία πώλησης μπορεί να είναι αποτέλεσμα του μεγέθους και των ικανοτήτων της δύναμης πωλήσεων, που αποτελεί σημαντικό πόρο μιας επιχείρησης στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.

##### 5.1.2 Οι θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies)

Η ύπαρξη των πόρων μιας επιχείρησης δεν αρκεί από μόνη της να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται από τους συνδυασμούς των πόρων και τη σωστή διαχείρισή τους με τρόπο που να δημιουργούν τέτοιες ικανότητες στην επιχείρηση, ώστε να στηρίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι ικανότητες αυτές ονομάζονται θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies) και είναι αυτές που δημιουργούν προϊόντα ή υπηρεσίες που:

- ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες των πελατών
- κερδίζουν την εμπιστοσύνη τους και
- είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες δηλαδή, είναι αυτές που διαφοροποιούν στρατηγικά μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της και δημιουργούνται από:

- τις γνώσεις και τις ικανότητες της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- τα τεχνικά συστήματα
- τα διοικητικά συστήματα και
- τις αξίες και τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης.

### 5.1.3 Περιοχές εστίασης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων

Η προσπάθεια μιας επιχείρησης για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων εστιάζεται κυρίως σε δύο περιοχές:

- τα χαμηλά κόστη σε σχέση με τον ανταγωνισμό και
- την προσφορά «αξίας» (superior value) στους πελάτες της επιχείρησης.

Εφόσον η επιχείρηση καταφέρνει να αποκτήσει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα από τα δύο αυτά στοιχεία, τότε εξασφαλίζει:

- ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες
- υψηλά μερίδια αγοράς και,
- υψηλότερα κέρδη.

Ο Davison δίνει μια περισσότερο αναλυτική εικόνα καταγράφοντας τα οκτώ πιο σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μιας επιχείρησης. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

- **Εξαιρετικό πλεονέκτημα του προϊόντος/υπηρεσίας (Superior advantage).** Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρεται η τεχνολογία των συσκευών τηλεόρασης που αναπτύχθηκε από τους Ιάπωνες στη δεκαετία του '70.
- **Αντιλαμβανόμενο πλεονέκτημα (Perceived advantage).** Αναφέρεται σε κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή ως σημαντικό πλεονέκτημα.
- **Χαμηλό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης (Low cost operation)** που προκύπτει από την αύξηση της παραγωγικότητας και τον περιορισμό των εμμέσων εξόδων (overheads).
- **Νομικό πλεονέκτημα (Legal advantage)** που προκύπτει συνήθως από την προστασία μιας ευρεσιτεχνίας (patent) ή τη σύναψη μιας ειδικής συμφωνίας νομικά κατοχυρωμένης.
- **Σημαντικές επαφές (Contacts)** εκπροσώπων της επιχείρησης με φορείς και άτομα του μακρο-περιβάλλοντος, π.χ., στενές επαφές με χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς.

- **Εξαιρετική γνώση (Superior knowledge)** που αποκτάται μέσα από συνεχείς έρευνες αγοράς και Μάρκετινγκ, καθώς και από έντονη δραστηριότητα στον τομέα έρευνας και ανάπτυξης (R & D) προϊόντων και υπηρεσιών.
- **Οικονομίες κλίμακας (Scale economies)** που υπάρχουν κυρίως σε προϊόντα και υπηρεσίες μαζικής κατανάλωσης και χρήσης.
- **Επιθετική στάση (Offensive attitude)** έναντι των ανταγωνιστών και προσήλωση σε ένα και μοναδικό σκοπό που είναι η τελική νίκη.

Ο **Davinson** υποστηρίζει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται, όταν μια επιχείρηση κάνει «κάτι» παραπάνω από τους ανταγωνιστές της. Όταν αυτό το «κάτι» είναι σημαντικό για τους πελάτες της επιχείρησης, ή όταν έλας αριθμός επιμέρους στοιχείων που συνδέονται μεταξύ τους εξασφαλίζουν υπεροχή, τότε η επιχείρηση αποκτά ένα εκμεταλλεύσιμο (exploitable) ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κάτω από τις σημερινές συνθήκες του ραγδαία μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, κάθε επιχείρηση πρέπει οπωσδήποτε να διαθέτει ένα ή περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα της επιτρέπουν να σχεδιάζει και να υλοποιεί νικηφόρες στρατηγικές, που θα εξασφαλίζουν ρυθμό ανάπτυξης και κέρδη πάνω από το μέσο επίπεδο του κλάδου ή των κλάδων που δραστηριοποιείται.

## 5.2 Οι δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 ο Michael Porter, καθηγητής του πανεπιστημίου Harvard, ανέπτυξε ένα θεωρητικό μοντέλο για τη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Ο Porter υποστήριξε ότι ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ των επιχειρήσεων που λειτουργούν σε μια αγορά (κλάδο), αλλά ότι υπάρχουν και άλλες δυνάμεις που ασκούν ισχυρή επίδραση στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Οι δυνάμεις αυτές είναι η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, η απειλή από την εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων, καθώς και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των αγοραστών ενός κλάδου.

### 5.2.1 Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος νέων ανταγωνιστών συνιστά πάντοτε απειλή για τις επιχειρήσεις που λειτουργούν ήδη σε ένα κλάδο. Ωστόσο, η είσοδος νέων ανταγωνιστών δεν είναι πάντα εύκολη, γιατί σε πολλούς κλάδους, όπως του κλάδου των απορρυπαντικών ή της μπίρας στην Ελλάδα, κυριαρχεί ένας πολύ μικρός αριθμός επιχειρήσεων που ελέγχουν μεγάλα τμήματα της αγοράς.

Αντίθετα, σε άλλους κλάδους, όπου η αγορά εξυπηρετείται από μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, όπως στον κλάδο της μαζικής εστίασης (εστιατόρια κ.λπ.), η είσοδος νέων επιχειρήσεων είναι σχετικά εύκολη.

### 5.2.2 Ανταγωνισμός μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υφισταμένων επιχειρήσεων σε μια αγορά είναι ορατός κυρίως μέσα από τις δραστηριότητες του Μάρκετινγκ και από τον «πόλεμο» τιμών, τις διαφημιστικές καμπάνιες και τις λοιπές ενέργειες προώθησης πωλήσεων.

Ο ανταγωνισμός στο πεδίο αυτό εντείνεται, όταν:

- στην αγορά κυριαρχούν επιχειρήσεις του ίδιου περίπου μεγέθους
- η αγορά διανύει το στάδιο της ωριμότητας
- η είσοδος νέων ανταγωνιστών ή οι γενικότερες συνθήκες δημιουργούν πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα
- στον κλάδο υπάρχουν υψηλά σταθερά κόστη και παρόλα αυτά οι επιχειρήσεις για λόγους ανταγωνισμού διατηρούν τις τιμές τους σε χαμηλό επίπεδο

- υπάρχουν «φραγμοί εξόδου» από την αγορά, που αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να διατηρούν σε λειτουργία οριακές ή ζημιογόνες δραστηριότητες.

### **5.2.3 Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών**

Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ αυτών που παράγουν ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά επεκτείνεται και μεταξύ αυτών που παράγουν υποκατάστατα.

Η υποκατάσταση έχει συνήθως τη μορφή της προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών που επιτελούν την ίδια λειτουργία. Οι αγορές (κλάδοι), στις οποίες υπάρχουν λίγα πραγματικά υποκατάστατα προϊόντα, όπως το ψωμί, είναι περισσότερο σταθερές από αυτές που ο αριθμός των υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών είναι μεγάλος, όπως συμβαίνει στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που σχετίζονται με τη διασκέδαση.

### **5.2.4 Η διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών και προμηθευτών**

Οι αγοραστές βρίσκονται διαρκώς σε «ανταγωνισμό» με τους προμηθευτές τους επιδιώκοντας μέσα από διαπραγματεύσεις να εξασφαλίσουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, όπως χαμηλές τιμές, ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, έγκαιρη εκτέλεση παραγγελιών κ.λπ.

Οι προμηθευτές, από την πλευρά τους, αντιστέκονται σε κάθε προσπάθεια των πελατών τους που περιορίζει την κερδοφορία τους, όπως τη χορήγηση εκπτώσεων, την εκτέλεση μικρών παραγγελιών κ.λπ.

Το τελικό αποτέλεσμα των διαπραγματεύσεων μεταξύ των δυο πλευρών εξαρτάται από τη διαπραγματευτική ισχύ κάθε πλευράς και αυτή με τη σειρά της εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

#### **Ο βαθμός συγκέντρωσης των αγοραστών και προμηθευτών**

Εάν οι, αγοραστές είναι λίγοι και οι προμηθευτές πολλοί, τότε οι πρώτοι έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική ικανότητα και είναι αυτοί που ορίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού στην αγορά.

Εάν οι προμηθευτές είναι λίγοι και οι αγοραστές πολλοί, τότε οι προμηθευτές είναι αυτοί που έχουν τη μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ.

#### **Διαφοροποίηση προϊόντων / υπηρεσιών**

Οι προμηθευτές που προσφέρουν διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες έχουν κατά κανόνα μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη. Όταν, όμως, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες τους δεν προσφέρουν συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι του ανταγωνισμού, τότε η μετακίνηση από ένα προμηθευτή σε άλλο είναι σχετικά εύκολη.

Κατά συνέπεια, στην περίπτωση αυτή οι αγοραστές έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη από τους προμηθευτές τους.

#### **Ο βαθμός σημαντικότητας των προϊόντων / υπηρεσιών**

Όταν πρόκειται για αγορές μεγάλης αξίας προϊόντων ή υπηρεσιών, π.χ. αγορές πρώτων υλών, οι αγοραστές ερευνούν προσεκτικά την αγορά, προκειμένου να εντοπίσουν την πλέον συμφέρουσα πηγή προμηθειών και εξαντλούν κατά τις συζητήσεις τη διαπραγματευτική τους ισχύ, προκειμένου να πετύχουν τους καλύτερους όρους της αγοράς.

Αντίθετα, όταν πρόκειται για μικρής σημασίας προϊόντα ή υπηρεσίες, οι αγοραστές είναι πιο ελαστικοί στις διαπραγματεύσεις τους και έχουν την τάση να αποδέχονται ευκολότερα τους όρους των προμηθευτών.

## Ο βαθμός και η κατεύθυνση ολοκλήρωσης

Συχνά τόσο οι αγοραστές όσο και οι προμηθευτές δημιουργούν σχήματα «ολοκλήρωσης» (integration) των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Αυτό δίνει την ευκαιρία σε ορισμένους προμηθευτές να προσχωρήσουν σε ολοκλήρωση προς τα εμπρός (forward integration), δημιουργώντας δικά τους κέντρα διανομής των προϊόντων ή των υπηρεσιών για να παρακάμψουν τους ενδιάμεσους, π.χ. τους χονδρέμπορους.

Αντίστοιχα, οι αγοραστές, όταν δεν είναι ευχαριστημένοι από τη συνεργασία τους με τους προμηθευτές τους, έχουν τη δυνατότητα να προσχωρήσουν σε ολοκλήρωση προς τα πίσω (backward integration) και να παράγουν αυτοί τα προϊόντα που προμηθεύονταν από τρίτους.

Π.χ. μία βιομηχανία παραγωγής καταναλωτικών προϊόντων μπορεί να δημιουργήσει ή να εξαγοράσει μονάδα παραγωγής υλικών συσκευασίας για τα προϊόντα της.

Το μέγεθος της απειλής, που συνιστούν αυτές οι κινήσεις, έχει άμεση σχέση με την αξιοπιστία και τις πραγματικές δυνατότητες υλοποίησης των απαιτούμενων ενεργειών που έχει ο φορέας – αγοραστής ή προμηθευτής – που αποφασίζει να κινηθεί προς αυτή την κατεύθυνση.

### 5.3. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές του Porter

Ο Michael Porter έχει διατυπώσει την άποψη ότι υπάρχουν τρεις διαφορετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές (generic strategies) που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχείρηση για να επικρατήσει έναντι των ανταγωνιστών της. Οι στρατηγικές αυτές είναι:

- η στρατηγική της ηγεσίας κόστους (Cost leadership)
- η στρατηγική της διαφοροποίησης (Differentiation) και
- η στρατηγική της εστίασης (Focus) που υποδιαιρείται στη:
  - στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους
  - στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση.

#### 5.3.1. Η στρατηγική ηγεσίας κόστους

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους εκφράζει τη συστηματική προσπάθεια μιας επιχείρησης να διατηρεί το κόστος παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της σε επίπεδα χαμηλότερα του ανταγωνισμού, ώστε να επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική αυτή είναι περισσότερο κατάλληλη για επιχειρήσεις που διαθέτουν προϊόντα ή υπηρεσίες που απευθύνονται σε μεγάλες «αγορές - στόχους» (target markets). Το μεγάλο μέγεθος της αγοράς επιτρέπει την μαζική παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή την προσφορά υπηρεσιών με χαμηλό κόστος μέσα από οικονομίες κλίμακας, την τυχόν πλεονάζουσα δυναμικότητα, αυτοματοποιημένες διαδικασίες παραγωγής κ.λπ.

Η εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας του κόστους έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα:

- **Μειώνει τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών.** Η επιχείρηση- αγοραστής πραγματοποιεί μαζικές αγορές για την τροφοδοσία της παραγωγής της και τη διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Για το λόγο αυτό αποτελεί σημαντικό πελάτη (Key account), που δεν θα ήθελαν να χάσουν οι προμηθευτές.
- **Ελαχιστοποιεί τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών,** γιατί υπάρχουν πολλά περιθώρια διαπραγμάτευσης, όταν η επιχείρηση προσφέρει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε τιμές χαμηλότερες του ανταγωνισμού.
- **Τα υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες γίνονται λιγότερο ελκυστικά,** γιατί μειώνεται η διαφορά τιμών μεταξύ αυτών και των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης.
- **Ορισμένες από τις επιχειρήσεις, που λειτουργούν στο συγκεκριμένο κλάδο, αναγκάζονται να αποσυρθούν** λόγω της αδυναμίας τους να ανταγωνιστούν μια επιχείρηση που καταφέρνει να παράγει και να διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην αγορά με σημαντικά χαμηλότερο κόστος.

Η στρατηγική ηγεσίας κόστους, όμως, έχει και δύο σοβαρά μειονεκτήματα που είναι τα εξής:

- **Η μαζική παραγωγή και διάθεση των προϊόντων ή των υπηρεσιών απαιτεί μεγάλης κλίμακας επενδύσεις** που μπορούν να «παιδεύσουν» μια επιχείρηση σε ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας και να της στερήσουν τη δυνατότητα προσαρμογής σε νέες συνθήκες, αν περιστάσεις το απαιτούν.

- **Η επιχείρηση διατρέχει πάντα τον κίνδυνο να βρεθεί αντιμέτωπη με άλλη ανταγωνιστική**, που θα καταφέρει να λειτουργήσει με ακόμα χαμηλότερο κόστος.

Η επιλογή της στρατηγικής «ηγεσίας κόστους», για να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, απαιτεί να είναι η επιχείρηση που την ακολουθεί πραγματικός «ηγέτης κόστους» και όχι μία από τις πολλές επιχειρήσεις που διεκδικούν τη θέση αυτή.

Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή πολλές επιχειρήσεις διεκδικούν τη θέση του «ηγέτη κόστους», χωρίς να ξεχωρίζει κάποια από αυτές ως ηγέτης, ο ανταγωνισμός μεταξύ τους μπορεί να πάρει επικίνδυνες διαστάσεις, γιατί οι συνεχείς προσπάθειες συμπίεσης του κόστους και η συνακόλουθη μείωση τιμών επηρεάζει δραστικά την απόδοση των επιχειρήσεων και μακροπρόθεσμα τη δομή της αγοράς.

### 5.3.2 Η στρατηγική διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης εκφράζει τη δυνατότητα μιας επιχείρησης να παράγει προϊόντα ή να προσφέρει υπηρεσίες με μοναδικά χαρακτηριστικά, ώστε να διαφοροποιούνται αισθητά από τον ανταγωνισμό. Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους. Οι πλέον αντιπροσωπευτικοί είναι οι εξής:

- **Η λειτουργική υπεροχή** ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που επιτυγχάνεται μέσω της βελτιωμένης απόδοσης ή της ευκολίας χρήσης.

- **Η καινοτομικότητα.** Η δημιουργία καινοτομίας με την προσθήκη νέων χαρακτηριστικών σ' ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αποτελεί επίσης στοιχείο διαφοροποίησης.

- **Η διανομή.** Ο τρόπος που διανέμεται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να αποτελέσει επίσης στοιχείο διαφοροποίησης.

- **Η δύναμη της μάρκας.** Η ξεχωριστή αναγνώριση και το γόητρο που μπορεί να προσφέρει ένα επώνυμο προϊόν (brand) ή μια υπηρεσία στους χρήστες αποτελεί σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης. Η διαφοροποίηση αυτού του είδους επιτυγχάνεται, κατά κύριο λόγο, με τη βοήθεια της διαφήμισης.

- **Η εξυπηρέτηση.** Ο τρόπος και ο βαθμός εξυπηρέτησης των πελατών μπορούν, επίσης, να διαφοροποιήσουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία από τον ανταγωνισμό.

- **Οι πατέντες.** Η κατοχύρωση μιας ευρεσιτεχνίας (patent) αποτελεί κι αυτή στοιχείο διαφοροποίησης, γιατί παρέχει προστασία και εξασφαλίζει το προνόμιο της αποκλειστικής εφαρμογής μιας καινοτομίας σε ένα συγκεκριμένο προϊόν προσδίδοντάς του το στοιχείο της μοναδικότητας και, άρα, της διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό.

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης απευθύνουν τα προϊόντα τους σε επιλεγμένες «αγορές-στόχους». Οι αγοραστές εκτιμούν τα μοναδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων ή των υπηρεσιών που τους προσφέρονται και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερο τίμημα, για να τα αποκτήσουν. Αυτό επιτρέπει στην επιχείρηση να διαθέτει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της σε υψηλότερες τιμές, αυξάνοντας έτσι τα περιθώρια κέρδους της.

Ωστόσο, η επιχείρηση που επιλέγει τη στρατηγική διαφοροποίησης δεν πρέπει να παραβλέπει τον παράγοντα του κόστους. Πρέπει να καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες, ώστε τα κόστη της να προσεγγίζουν αυτά του ανταγωνισμού. Αυτό μπορεί να το επιτύχει η επιχείρηση μέσα από τη μείωση του κόστους όλων εκείνων των στοιχείων που δεν επηρεάζουν τη διαφοροποίηση.

Στην αντίθετη περίπτωση, το πλεονέκτημα της διαφοροποίησης θα εξουδετερώνεται από το μειονέκτημα του υψηλού κόστους. Κατά συνέπεια, σε κάθε περίπτωση η αυξημένη τιμή πρέπει οπωσδήποτε να καλύπτει το κόστος της διαφοροποίησης.

### 5.3.3 Η στρατηγική της εστίασης

Η στρατηγική της εστίασης εφαρμόζεται, όταν η επιχείρηση χωρίζει την αγορά σε τμήματα (segments) και επιλέγει ένα ή περισσότερα τμήματα, για να επικεντρώσει τη δράση της, επιδιώκοντας την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα τμήματα αυτά και όχι στο σύνολο της αγοράς.

Συνεπώς, στα τμήματα της αγοράς που επιλέγει να εξυπηρετήσει η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει την απόκτηση «ηγεσίας κόστους» ή «διαφοροποίησης».

- **Η εστίαση με ηγεσία κόστους** προϋποθέτει τη δυνατότητα της επιχείρησης να μειώσει το κόστος της δραστηριότητας στα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς και, παράλληλα, να τροφοδοτεί με προϊόντα ή υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών της.

- **Η εστίαση με ηγεσία κόστους** αποσκοπεί στον εντοπισμό και την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών που έχουν τα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς με πολύ εξειδικευμένα προϊόντα και υπηρεσίες, που οι ανταγωνιστές της επιχείρησης δεν είναι σε θέση να προσφέρουν.

### **Η στρατηγική της εστίασης έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:**

- **Περιορίζει τον ανταγωνισμό σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.** Συνεπώς, οι «μάχες» μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων είναι λιγότερο κοστοβόρες απ' όσο θα ήταν, αν ο ανταγωνισμός επεκτεινόταν σε όλη την έκταση της αγοράς.

- **Περιορίζει τις πιέσεις** που προέρχονται από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες, αφού για την εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς απαιτούνται εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες.

### **Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και μειονεκτήματα που επικεντρώνονται κυρίως:**

- στη μεγάλη εξάρτηση από ελάχιστα μεμονωμένα τμήματα της αγοράς, στοιχείο που μπορεί να απειλήσει την επιβίωση της επιχείρησης.

- στην είσοδο νέων ανταγωνιστών, αν η δράση της επιχείρησης είναι επιτυχής και οδηγήσει στη διεύρυνση των συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς.

Για να είναι αποτελεσματική η εφαρμογή της στρατηγικής εστίασης, μια επιχείρηση πρέπει να επιδιώξει «ηγεσία κόστους» σε ελάχιστα τμήματα της αγοράς ή να διαφοροποιηθεί σε μια ή περισσότερες νησίδες της αγοράς (niches)

## **5.4 Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές του G. Day**

Ένα παρόμοιο μοντέλο ανταγωνιστικών στρατηγικών με αυτό του M. Porter προτείνει ο G. Day. Ωστόσο το μοντέλο του G. Day, μολονότι προτείνει τις ίδιες στρατηγικές με τον Porter, φαίνεται περισσότερο προσανατολισμένο στην αγορά, αφού διαμορφώνεται με βάση το βαθμό ευαισθησίας των πελατών (customer price sensitivity) στις αλλαγές των τιμών και στις πραγματικές ή αντιλαμβανόμενες διαφορές στα χαρακτηριστικά προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ο Day δίνει μεγάλη βαρύτητα στη στρατηγική διαφοροποίησης και υποστηρίζει ότι, για να υπάρξει πραγματική διαφοροποίηση, τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης πρέπει να προσφέρουν:

- **ωφέλειες σημαντικές** στους καταναλωτές ή χρήστες
- **μοναδικά χαρακτηριστικά**, ώστε να γίνονται αντιληπτά από μια αξιολογη ομάδα αγοραστών
- **αποκλειστικότητα**, ώστε τα ειδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και των υπηρεσιών να μην υπάρχουν στον ανταγωνισμό
- **αξία** που να εκτιμούν οι αγοραστές και να είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν γι' αυτή το αντίστοιχο τίμημα.

## **5.5 Η τυπολογία των ανταγωνιστών**

Η διερεύνηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και η συστηματική παρακολούθηση της δράσης των ανταγωνιστών σας θα γίνει πιο εύκολη, αν τους κατατάξετε σε κατηγορίες. Η κατάταξη αυτή μπορεί

να γίνει με κριτήρια που εσείς θα καθορίσετε σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας.

Ωστόσο, μπορείτε να αρχίσετε την προσπάθεια κατάταξης των ανταγωνιστών σας σε κατηγορίες χρησιμοποιώντας κριτήρια γενικής αποδοχής, κατατάσσοντάς τους σε:

- ανταγωνιστές πεδίων
- άμεσους και έμμεσους
- ισχυρούς και αδύναμους
- καλούς και κακούς
- ανάλογα με τον τρόπο αντίδρασής τους.

### 5.5.1 Ανταγωνιστές πεδίων

Σύμφωνα με αυτή την κατάταξη, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις κατατάσσονται σε κατηγορίες ανάλογα με το πεδίο στο οποίο ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Τα κύρια πεδία ανταγωνισμού είναι η μάρκα, το προϊόν, κατηγορία προϊόντων / υπηρεσιών, οι ανάγκες που ικανοποιούν τα διάφορα προϊόντα ή οι υπηρεσίες, καθώς και το επίπεδο της δαπάνης που απαιτείται για την αγορά τους.

- **Ανταγωνιστές μάρκας (brand competitors):** Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που διαθέτουν στην αγορά προϊόντα ή υπηρεσίες με ομοειδή χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα, απευθύνονται στους ίδιους καταναλωτές (target group) και πωλούνται σε παρόμοιες τιμές,
- **Ανταγωνιστές προϊόντων / υπηρεσιών (product competitors):** Είναι αυτοί που ανταγωνίζονται στην ίδια κατηγορία προϊόντων / υπηρεσιών, αλλά τα προϊόντα ή οι X υπηρεσίες διαφέρουν μεταξύ τους, ως προς τα χαρακτηριστικά τους, τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν και τις τιμές.
- **Ανταγωνιστές κατηγορίας αναγκών (generic competitors):** Είναι αυτοί που διαθέτουν στην αγορά προϊόντα ή υπηρεσίες με πολύ διαφορετικά χαρακτηριστικά, αλλά ικανοποιούν την ίδια ανάγκη,
- **Ανταγωνιστές πορτοφολιού (total budget competitors):** Πρόκειται για προϊόντα ή υπηρεσίες που ανταγωνίζονται, για να αποσπάσουν ένα τμήμα από τα διαθέσιμα χρήματα του καταναλωτή.

### 5.5.2 Άμεσοι και έμμεσοι ανταγωνιστές

Οι ανταγωνιστές σας μπορούν να χαρακτηριστούν ως άμεσοι ή έμμεσοι, σύμφωνα με την αρχή της υποκατάστασης των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουν.

- **Άμεσοι ανταγωνιστές** μιας επιχείρησης χαρακτηρίζονται συνήθως αυτοί που δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές στόχους, διαθέτουν ομοειδή προϊόντα ή υπηρεσίες και ακολουθούν την ίδια περιπού στρατηγική.
- **Έμμεσοι ανταγωνιστές** μίας επιχείρησης είναι αυτοί που δραστηριοποιούνται στις ίδιες αγορές, διαθέτουν όμως υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.

### 5.5.3 Ισχυροί και αδύνατοι ανταγωνιστές

Τους ανταγωνιστές σας μπορείτε επίσης να τους χωρίσετε σε ισχυρούς και αδύναμους. Τα κριτήρια που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε γι' αυτό το διαχωρισμό ποικίλλουν. Τις περισσότερες φορές όμως οι ανταγωνιστές κατατάσσονται σε ισχυρούς και αδύναμους σύμφωνα με τη θέση τους στην αγορά και την οικονομική τους κατάσταση.

- **Ισχυρός ανταγωνιστής,** σύμφωνα με τη θέση του στην αγορά, είναι αυτός που έχει μεγάλο μερίδιο αγοράς και βέβαια μεγάλο σχετικό μερίδιο αγοράς (μεγαλύτερο της μονάδας), όταν τον συγκρίνετε με τη δική σας επιχείρηση.
- **Αδύναμος ανταγωνιστής** θεωρείται αυτός που έχει μικρό μερίδιο αγοράς ή μικρό σχετικό μερίδιο αγοράς (μικρότερο της μονάδας), όταν συγκρίνεται με τη δική σας επιχείρηση.



Για να κατατάξετε τους ανταγωνιστές σας σε ισχυρούς και αδύναμους, σύμφωνα με την οικονομική τους κατάσταση, θα πρέπει να εξετάσετε μια σειρά από αριθμοδείκτες:

- ρευστότητας
- αποδοτικότητα
- δανειακής επιβάρυνσης
- απόδοσης μετοχών ή άλλους παρόμοιους, που εσείς θα κρίνετε σκόπιμο.

Η ανάλυση και σύγκριση αυτών των αριθμοδεικτών θα σας αποκαλύψει ποιος από τους ανταγωνιστές σας είναι οικονομικά υγιής και, άρα, δυνατός και ποιος όχι.

#### **5.5.4 Οι καλοί και κακοί ανταγωνιστές**

Ο ανταγωνισμός αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο μιας ελεύθερης οικονομίας. Ωστόσο, στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις θεωρούνται «εχθρικές», γιατί η ύπαρξη και λειτουργία τους μπορεί να αποτελέσει σοβαρή απειλή για τα συμφέροντα άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, όμως, υπάρχει μια κατηγορία που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως «καλοί» ανταγωνιστές.

Πρόκειται για επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται με θεμιτούς τρόπους και η παρουσία και λειτουργία τους ενισχύει τον κλάδο που δραστηριοποιούνται με τους παρακάτω τρόπους:

- την απορρόφηση των διακυμάνσεων της ζήτησης,
- τις αυξημένες δυνατότητες διαφοροποίησης,
- την εξυπηρέτηση τμημάτων της αγοράς που δεν θεωρούνται και τόσο τη δημιουργία «ομπρέλας κόστους», όταν μεταξύ των παραγωγών ενός κλάδου υπάρχουν κάποιοι που λειτουργούν με υψηλά κόστη προσφέροντας έτσι στους υπόλοιπους μια καλή δικαιολογία για την καθιέρωση υψηλών τιμών, τη βελτίωση της διαπραγματευτικής ικανότητας απέναντι στα εργατικά συνδικάτα και τις αρχές, την ελαχιστοποίηση του κινδύνου λήψης αντιμονοπωλιακών μέτρων, την αύξηση της υποκίνησης.

#### **Βελτίωση της υπάρχουσας δομής της αγοράς με:**

- αύξηση της συνολικής ζήτησης συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών, λόγω της έντονης δραστηριότητας μάρκετινγκ όλων των επιχειρήσεων του κλάδου
- περισσότερες δυνατότητες επιλογής προμηθευτή από την πλευρά του πελάτη
- ενίσχυση στοιχείων που μπορούν να επηρεάσουν οριστικά τη δομή ενός κλάδου, όπως βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων ή υπηρεσιών, δημιουργία «φραγμών εισόδου» κ.λπ.

#### **Ενίσχυση των προσπαθειών για ανάπτυξη της αγοράς (κλάδου) με:**

- Κατανομή του κόστους ανάπτυξης μιας αγοράς. Π.χ. το κόστος ανάπτυξης της αγοράς της κινητής τηλεφωνίας ή της οδοντόκρεμας μοιράζεται μεταξύ των επιχειρήσεων που λειτουργούν στους αντίστοιχους κλάδους.
- Μείωση των κινδύνων που αντιμετωπίζει ο αγοραστής, λόγω των δυνατοτήτων επιλογής προμηθευτών που έχει.
- Τυποποίηση προϊόντων και υπηρεσιών. Π.χ., οι παραγωγοί μπίρας και αναψυκτικών διαθέτουν τα προϊόντα τους σε κουτιά αλουμινίου 330 ml και 500 ml
- Ενίσχυση της εικόνας (image) του κλάδου.

#### **Αποθάρρυνση εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο κυρίως λόγω:**

- του συνωστισμού στα κανάλια διανομής, δηλαδή δυσκολία προσπέλασης στα κανάλια και απόκτησης ικανοποιητικής θέσης στα «ράφια» και στους χώρους πωλήσεων γενικά, καθώς και

- της πιθανής επιθετικής διάθεσης των επιχειρήσεων, που είναι ήδη στον κλάδο, έναντι των ενδιαφερομένων για είσοδο σε αυτόν.

Παράλληλα υπάρχουν και επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως «κακοί» ανταγωνιστές. Πρόκειται για επιχειρήσεις που:

- χρησιμοποιούν συχνά αθέμιτους τρόπους ανταγωνισμού, όπως για παράδειγμα πωλήσεις κάτω του κόστους, παραπλανητικές διαφημίσεις κ.λπ.
- διαταράσσουν την ομαλή λειτουργία του κλάδου επιδεικνύοντας υπέρμετρη επιθετικότητα έναντι στους ανταγωνιστές τους
- βλάπτουν με τις ενέργειές τους την εικόνα (image) του κλάδου τους και
- γίνονται αφορμή για τη λήψη αυστηρότερων νομοθετικών μέτρων λόγω της ανάρμοστης επιχειρηματικής συμπεριφοράς τους.

## ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗ

1. Γ. Πανηγυράκης, Γ. Σιώμκος *Μελέτες Περιπτώσεων Marketing* Α. Σταμούλη, (2005).

Η μελέτη περίπτωσης της κλινικής ΙΑΣΩ αναλύει τις στρατηγικές ανταγωνισμού που ακολουθήθηκαν από τη διοίκηση, εστιάζοντας στα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης και των ανταγωνιστών της.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Prentice Hall Ford D., *Understanding Business Markets*, Academic Press Haas, R.W., (1992), *Business Marketing Management*, (1990).
2. PWS-Kent Hague N. Paul and Jackson Peter, *The Power of Industrial Brands: An Effective Route to Competitive Advantage*, (1994).
3. W. Charles, (2nd ed.), *International Business: Competing in the Global Market Place*, McGraw Hill Hill, (1998).
4. Hood Neil and Vahlne Jan-Eric, (1988), *Strategies in Global Competition*, The Stockholm School of Economics,
5. Croom Helm Ltd. Hutt D. Michael and Speh W. Thomas, (5th ed.), *Business Marketing Management*, Irwin-McGraw Hill T, (1995).
6. Johansson K. Johnny, *Global Marketing*, Dryden Press, (1997)
7. Irwin Reeder R. R. et al, *Industrial Marketing*, (1991)