



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

Μάρκετινγκ 1

Ενότητα #11: Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού

Ευάγγελος Τζουβελέκας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται στην άδεια χρήσης Creative Commons και ειδικότερα

*Αναφορά – Μη εμπορική Χρήση – Όχι Παράγωγο Έργο 3.0 Ελλάδα
(Attribution – Non Commercial – Non-derivatives 3.0 Greece)*



CC BY-NC-ND 3.0 GR

[ή επιλογή ενός άλλου από τους έξι συνδυασμούς]

[και αντικατάσταση λογότυπου άδειας όπου αυτό έχει μπει (σελ. 1, σελ. 2 και τελευταία)]

- Εξαιρείται από την ως άνω άδεια υλικό που περιλαμβάνεται στις διαφάνειες του μαθήματος, και υπόκειται σε άλλου τύπου άδεια χρήσης. Η άδεια χρήσης στην οποία υπόκειται το υλικό αυτό αναφέρεται ρητώς.

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Κρήτης**» 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



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σκοποί ενότητας

Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού

Περιεχόμενα ενότητας

- Πώς οι μάρκετερ αναγνωρίζουν τους κύριους ανταγωνιστές τους;
- Πώς θα πρέπει να αναλύουμε τις στρατηγικές, τους στόχους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών;
- Πώς οι ηγέτες της αγοράς μπορούν να επεκτείνουν τη συνολική αγορά και να υπερασπίσουν το δικό τους μερίδιο;
- Πώς οι διεκδικητές της αγοράς μπορούν να επιτεθούν στους ηγέτες;
- Πώς μπορούν οι ουραγοί και όσοι δραστηριοποιούνται σε κόγχη της αγοράς να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά;

Ανταγωνιστικές δυνάμεις

- Απειλή από τον έντονο ανταγωνισμό εντός του τμήματος αγοράς
- Απειλή από την είσοδο νέων ανταγωνιστών
- Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Απειλή από την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών
- Απειλή από την αύξηση της διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών

Κλαδική Θεώρηση ανταγωνισμού

- Αριθμός πωλητών και βαθμός διαφοροποίησης
- Εμπόδια εισόδου, κινητικότητας και εξόδου
- Δομή του κόστους
- Βαθμός της κάθετης ολοκλήρωσης
- Βαθμός της παγκοσμιοποίησης

Τύποι κλάδων με κριτήριο τους πωλητές και τη διαφοροποίηση

- Αμιγές μονοπώλιο
- Ολιγοπώλιο
 - Αμιγές
 - Διαφοροποιημένο
- Μονοπωλιακός ανταγωνισμός
- Τέλειος ανταγωνισμός

Στρατηγική ομάδα

Μια ομάδα εταιρειών που ακολουθούν την ίδια στρατηγική σε μια δεδομένη αγορά-στόχο και είναι κύριοι ανταγωνιστές μεταξύ τους.

Μεταβλητές ανάλυσης ανταγωνιστών

- Μερίδιο αγοράς
- Μερίδιο μνήμης
- Μερίδιο καρδιάς

Επιλογή ανταγωνιστών

- Ισχυροί εναντίον ανίσχυρων
- Κοντινοί εναντίον μακρινών
- «Καλοί» εναντίον «κακών»

Υποθετική δομή αγοράς

Ηγέτης της αγοράς 40%

Διεκδικητής της αγοράς 30%

Ουραγός της αγοράς 20%

Δραστηριοποιούμενοι σε κόγχες της αγοράς 10%

Διατήρηση ηγετικής θέσης

- Με αύξηση της συνολικής ζήτησης της αγοράς
 - Νέοι πελάτες
 - Περισσότερη χρήση
- Με υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς
- Με διεύρυνση του μεριδίου αγοράς

Στρατηγικές του ηγέτη για υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς_1

- Υπεράσπιση θέσης

Κατάληψη του πιο επιθυμητού χώρου στον νου των καταναλωτών

- Πλευρική άμυνα

Π.χ. σε ανταγωνιστή με χαμηλότερες τιμές, αύξηση της τιμής και διάθεση των επιπλέον εσόδων σε διαφήμιση.

- Προληπτική άμυνα

Π.χ. με προαναγγελίες προϊόντων

Στρατηγικές του ηγέτη για υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς_2

- Άμυνα με αντεπιθέσεις

Π.χ. χρήση οικονομικής ή πολιτικής επιρροής

- Κινητή άμυνα

- Διεύρυνση της αγοράς

- Διαφοροποίηση της αγοράς

- Άμυνα με αναδίπλωση

Η λεγόμενη «στρατηγική απόσυρση»

Διεύρυνση του μεριδίου αγοράς από τον ηγέτη

Πρέπει προηγουμένως να εξετάσει:

- Την πιθανότητα να προκαλέσει αντιμονοπωλιακό έλεγχο
- Το οικονομικό κόστος
- Την ορθότητα της στρατηγικής στο μείγμα του μάρκετινγκ
- Την επίπτωση στην πραγματική και εκλαμβανόμενη ποιότητα

Στρατηγικές των διεκδικητών

- Προσδιορισμός του στρατηγικού στόχου και των αντιπάλων
- Επιλογή γενικής επιθετικής στρατηγικής
- Επιλογή συγκεκριμένης επιθετικής στρατηγικής

Σε ποιον επιτίθεται ο διεκδικητής

- Στον ηγέτη της αγοράς
- Σε επιχειρήσεις παρόμοιου μεγέθους που δεν λειτουργούν σωστά και δεν διαθέτουν τα αναγκαία κεφάλαια
- Σε μικρές τοπικές και περιφερειακές επιχειρήσεις

Γενικές επιθετικές στρατηγικές του διεκδικητή

- Μετωπική επίθεση
- Πλευροκόπηση
- Κυκλωτική επίθεση
- Παρακαμπτήρια επίθεση
- Ανταρτοπόλεμος

Συγκεκριμένες επιθετικές στρατηγικές του διεκδικητή_1

- Έκπτωση στις τιμές
- Πιο φτηνά αγαθά
- Τιμολόγηση αγαθών και υπηρεσιών με βάση την αξία
- Αγαθά με κύρος
- Πολλαπλασιασμός προϊόντων
- Καινοτομικό προϊόν

Συγκεκριμένες επιθετικές στρατηγικές του διεκδικητή_2

- Βελτίωση υπηρεσιών
- Καινοτομίες στη διανομή
- Μείωση του κόστους παραγωγής
- Έντονη διαφημιστική προώθηση

Στρατηγικές ουραγών της αγοράς

- Επιχείρηση πλαστογράφος
- Επιχείρηση κλώνος
- Επιχείρηση μιμητής
- Επιχείρηση προσαρμοστής

Στρατηγικές σε κόγχες της αγοράς

Οι μικρές επιχειρήσεις:

- Αποφεύγουν τον ανταγωνισμό με μεγάλες
- Δημιουργούν κόγχες
- Επεκτείνουν κόγχες
- Προστατεύουν κόγχες
- Δραστηριοποιούνται σε πολλαπλές κόγχες

Εξειδίκευση σε κόγχες αγοράς_1

- Εξειδίκευση στον τελικό χρήστη
- Εξειδίκευση σε κάθετο επίπεδο
- Εξειδίκευση στο μέγεθος των πελατών
- Εξειδίκευση σε συγκεκριμένη πελατεία
- Εξειδίκευση γεωγραφική
- Εξειδίκευση σε ένα προϊόν ή μία σειρά προϊόντων

Εξειδίκευση σε κόγχες αγοράς_2

- Εξειδίκευση στα χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Εξειδίκευση σε μεμονωμένους πελάτες
- Εξειδίκευση στην ποιότητα/τιμή
- Εξειδίκευση στις υπηρεσίες
- Εξειδίκευση στο κανάλι διανομής

Στρατηγικές εισόδου σε κατειλημμένη αγορά

- Διαφοροποίηση
- Διεκδίκηση της θέσης του ηγέτη
- Κόγχη αγοράς
- Υψηλότερη τιμή

Ανταγωνιστική τοποθέτηση

- Εταιρείες προσανατολισμένες στον ανταγωνισμό
- Εταιρείες πελατοκεντρικές

Εξισορρόπηση των προσανατολισμών προς τον πελάτη και προς τους ανταγωνιστές.

Περίληψη ενότητας #11

- Για να καταστρώσει μια αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ, μια εταιρεία πρέπει να εντοπίζει τις στρατηγικές, τους στόχους, τις δυνάμεις και αδυναμίες των ανταγωνιστών της.
- Οι πλησιέστεροι ανταγωνιστές μιας εταιρείας είναι εκείνοι που επιδιώκουν να ικανοποιήσουν τους ίδιους πελάτες και τις ίδιες ανάγκες και κάνουν παρόμοιες προσφορές. Η εταιρεία εντοπίζει ανταγωνιστές χρησιμοποιώντας αναλύσεις ανά κλάδο και ανά αγορά.
- Ένας ηγέτης μιας αγοράς έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά ενός προϊόντος. Για να παραμείνει κυρίαρχη, η ηγετική επιχείρηση διερευνά τρόπους επέκτασης της συνολικής ζήτησης της αγοράς, επιχειρεί να προστατεύσει ή και να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς της. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία στρατηγικών άμυνας και επίθεσης.
- Μια επιχείρηση-διεκδικητής της αγοράς επιτίθεται στον ηγέτη και σε άλλους ανταγωνιστές επιδιώκοντας να αυξήσει το μερίδιο της στην αγορά. Οι διεκδικητές μπορούν να διαλέξουν τον τύπο γενικής επίθεσης αλλά και συγκεκριμένες στρατηγικές επίθεσης.
- Μια επιχείρηση-ουραγός θέλει γενικά να διατηρήσει το μερίδιό της, χωρίς αναστατώσεις. Μπορεί να παίξει τον ρόλο πλαστογράφου, κλώνου, μιμητή ή προσαρμοστή.
- Μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε κόγχη αγοράς βασίζεται στην εξειδίκευσή της.

Βιβλιογραφία ενότητας #11

- Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: The Free Press, 1980).
- Philip Kotler και Ravi Singh, “Marketing Warfare in the 1980s”, *Journal of Business Strategy*, Χειμώνας 1981, σ. 30-41.
- Adam Morgan, *Eating the Big Fish: How Challenger Brands Can Compete Against Brand Leaders* (New York: John Wiley Sons, 1999).

Τέλος Ενότητας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

