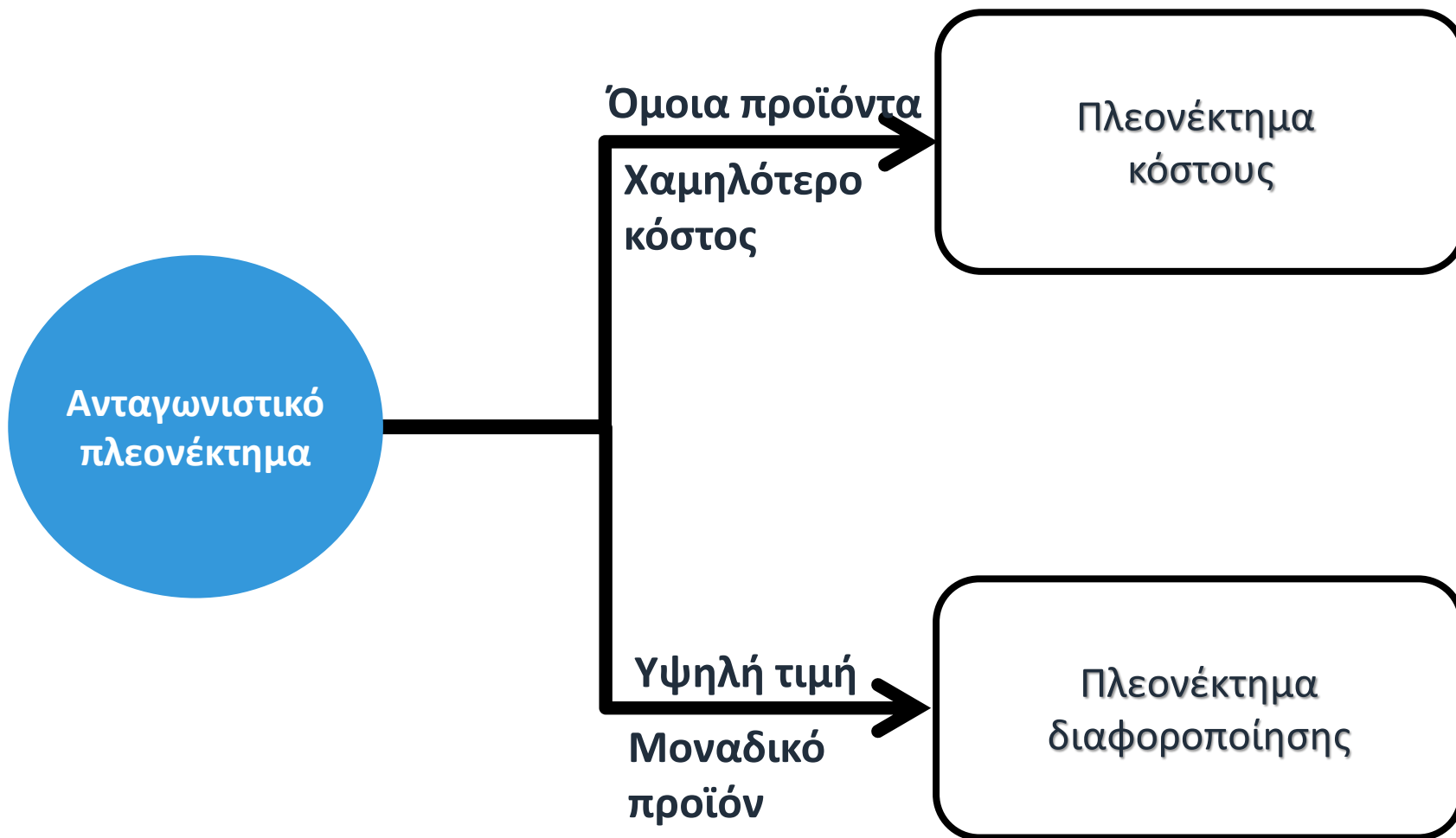


# Ανταγωνιστική στρατηγική

Δρ Αντώνης Λιβιεράτος





# 1. Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



## 2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

	<b>Χαμηλό Κόστος</b>	<b>Διαφοροποίηση</b>
<b>Συνολική Αγορά</b>	Ηγεσία Κόστος	Διαφοροποίηση
<b>Εστίαση σε τμήματα της αγοράς</b>	Εστίαση με Ηγεσία Κόστους	Εστίαση με Διαφοροποίηση

## 2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

	Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Συνολική Αγορά		
Εστίαση σε τμήματα της αγοράς		

## 2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

1. **Ηγεσία κόστους** (ικανότητα προσφοράς ενός προϊόντος/υπηρεσίας με το μικρότερο δυνατό κόστος στην αγορά)
2. **Διαφοροποίηση** (ικανότητα προσφοράς ενός προϊόντος/υπηρεσίας με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά έναντι του ανταγωνισμού)
3. **Στρατηγική Εστίασης**
  - 3.1 Στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
  - 3.2 Στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους(προσφοράς ενός προϊόντος/υπηρεσίας σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς)
4. **Στρατηγική Βέλτιστου Κόστους**

Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- ανώτερης ποιότητας ή/και
- ανώτερης αποδοτικότητας ή/και
- ανώτερης καινοτομίας ή/και
- ανώτερης ανταπόκρισης στις ανάγκες των καταναλωτών

## 2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

3 ερωτήματα για την διαμόρφωση της ανταγωνιστικής στρατηγικής

1) Ποιοι είναι οι καταναλωτές στους οποίους απευθύνεται?

Αγορές στόχοι (Target groups), Τμηματοποίηση

2) Ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών?

Τι χαρακτηριστικά του προϊόντος (φυσικά ή αντιληπτά) χρειαζόμαστε για να ικανοποιήσουμε αυτές τις ανάγκες?

3) Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση?

Τι ικανότητες χρειάζεται για να έχουμε για προσφέρουμε προϊόντα/υπηρεσίες με τα επιθυμητά χαρακτηριστικά?

# Μελέτη περίπτωσης

I am rich app



The screenshot shows the app page for "I Am Rich" by Armin Heinrich. At the top, there are three buttons: "Search" (pointing left), "Info", and "Tell a Friend". Below this is the app's icon, a red glowing orb. The title "I Am Rich" is in large bold letters, followed by the developer "Armin Heinrich". A rating of 2.5 stars is shown with two orange stars and three white stars, along with the text "275 reviews". The price "\$999.99" is displayed in a blue button. Below the icon and title, the category "Art & Lifestyle - Not for everyone" is listed. The description reads: "The red icon on your iPhone or iPod touch always reminds you (and others when you show it to them) that you were able to afford this."

Search Info Tell a Friend

 **I Am Rich**  
Armin Heinrich

★ ★ ★ ★ ★ 275 reviews

**\$999.99**

Art & Lifestyle - Not for everyone

The red icon on your iPhone or iPod touch always reminds you (and others when you show it to them) that you were able to afford this.

## 2. Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στρατηγικές επιλογές και ανταγωνιστικές στρατηγικές

	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση	Εστίαση
Επίπεδο Διαφοροποίησης	Χαμηλό (κυρίως μέσω της τιμής)	Υψηλό (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	Χαμηλό ή Υψηλό (τιμή ή μοναδικότητα)
Επίπεδο Τμηματοποίησης Αγοράς	Χαμηλό (μαζική αγορά)	Υψηλό (πολλά τμήματα)	Χαμηλό (ένα ή λίγα τμήματα)
Θεμελιώδεις/Μοναδικές Ικανότητες	Διοίκηση παραγωγής και αποθέματα	Έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ και πωλήσεις	Ικανότητες που ταιριάζουν στο εκάστοτε τμήμα



# 3. Στρατηγική ηγεσίας κόστους

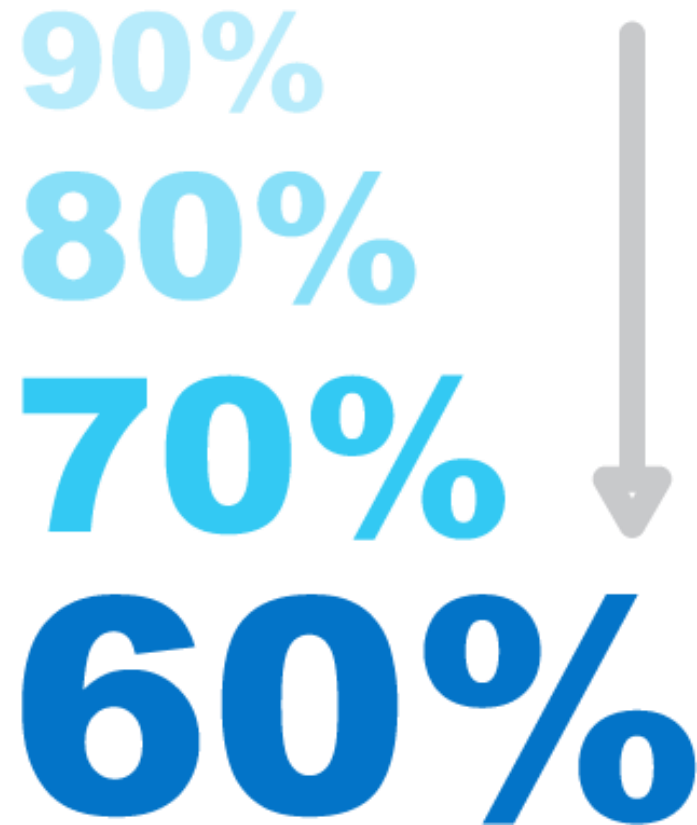
## Εισαγωγή

Στόχος η μείωση του κόστους σε κάθε επίπεδο/λειτουργία της επιχείρησης.

Οδηγοί κόστους: οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μέσα στην επιχείρηση

Αναλύοντας τους οδηγούς κόστους, μια επιχείρηση μπορεί

- να διαγνώσει την κοστολογική της θέση
- να καθορίσει αυτό που την διακρίνει από τους ανταγωνιστές
- να ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης



# 3. Στρατηγική ηγεσίας κόστους

## Οδηγοί κόστους

- 1) Οι οικονομίες κλίμακας.** Μείωση τιμών από μεγάλες προμήθειες, εξειδίκευση εργασίας κτλ. Οι οικονομίες κλίμακας οδηγούν συχνά σε στρατηγικές συμμαχίες (π.χ. αυτοκινητοβιομηχανία)
- 2) Οι οικονομίες μάθησης.** Η συνεχής επανάληψη εξειδικευμένης εργασίας μπορεί να μειώσει το κόστος (π.χ. ναυπηγεία)
- 3) Η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας.** Η δυνατότητα της επιχείρησης να προβλέπει και να προσαρμόζεται εύκολα στο εκάστοτε επίπεδο ζήτησης.
- 4) Ο σχεδιασμός του προϊόντος.** Ο σχεδιασμός των προϊόντων μπορεί να αποτελέσει και οδηγό κόστους (π.χ. ο σχεδιασμός των προϊόντων του IKEA εισήγαγε σε μεγάλη κλίμακα το *do it yourself*)
- 5) Το κόστος των εισροών.** (π.χ. διαφορές στο κόστος εργασίας, τα μεταφορικά, τις συναλλαγματικές ισοτιμίες)
- 6) Η τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής.** (π.χ. διαφορές στον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό)
- 7) Η αποδοτικότητα της διοίκησης.** Ικανότητα διοικητικών στελεχών να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης και να παίρνουν γρήγορες αποφάσεις

# 3. Στρατηγική ηγεσίας κόστους

Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και κίνδυνοι

## Πλεονεκτήματα

- Το μειωμένο κόστος της επιχείρησης συχνά δημιουργεί «εμπόδια εισόδου» σε νέους ανταγωνιστές
- Συνήθως σε 'ηγέτες κόστους' δεν "ζητείται" μείωση τιμών

## Μειονεκτήματα

- Πολλές φορές οι ηγέτες κόστους λειτουργούν με μικρό περιθώριο κέρδους και μπορεί να είναι ευάλωτοι στις κρίσεις

## Κίνδυνοι

- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Θεμελιώδεις ικανότητες νέων ανταγωνιστών
- Προσανατολισμός στη μείωση κόστους οδηγεί πολλές φορές σε 'μη αποδεκτή ποιότητα'
- Άνοδος βιοτικού επιπέδου συχνά 'παραγκωνίζει' ηγέτες κόστους

# 4. Στρατηγική διαφοροποίησης

## Εισαγωγή

- Στόχος η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο.
- Λόγω διαφοροποίησης/μοναδικότητας υπάρχει η δυνατότητα υψηλότερης τιμής.
- Στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί να εφαρμόζει μια αλυσίδα βενζινάδικων προσφέροντας συνοδευτικές υπηρεσίες (π.χ. δωρεάν καθαρισμός τζαμιών).
- Η διαφοροποίηση μπορεί εκτός από χειροπιαστή να είναι και αντιληπτή (perceived) και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα χαρακτηριστικά (π.χ. ρολόγια *Rolex* - κύρος).



# 4. Στρατηγική διαφοροποίησης

Οδηγοί διαφοροποίησης

- 1) Εξαιρετική εικόνα για το προϊόν (Premium brand image).** Οι αγοραστές αντιλαμβάνονται το προϊόν ως ένα προϊόν υψηλής ποιότητας που προσδίδει κύρος.
- 2) Εξατομίκευση και άνεση.** Τα προϊόντα προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες του πελάτη και προσφέρουν σε αυτόν άνεση.
- 3) Μοναδικό στυλ.** Το στυλ και η σχεδίαση του προϊόντος μπορεί να αποτελούν πηγή διαφοροποίησης (ακόμα και αν η ποιότητα δεν είναι η καλύτερη)
- 4) Ταχύτητα.** Οι επιχειρήσεις που βελτιώνουν το προϊόν τους συνεχώς έχουν την δυνατότητα να είναι μπροστά από τον ανταγωνισμό
- 5) Ασυνήθιστα υψηλή ποιότητα.** Οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν υψηλότερη τιμή για ένα προϊόν το οποίο θεωρούν ότι είναι πολύ πιο ποιοτικό.
- 6) Δημιουργία αξίας και επιθυμίας για αγορά.** Αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί ζήτηση για τα προϊόντα της.

# 4. Στρατηγική διαφοροποίησης

## Κίνδυνοι

- 1) Έντονη τάση μίμησης από τους ανταγωνιστές
- 2) Πολλές φορές απευθύνεται σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις αυξάνοντας το κόστος επικοινωνίας με τους καταναλωτές (αυτό φαίνεται να αλλάζει σε πολλούς κλάδους λόγω web 2.0)
- 3) Μεγάλη ευαισθησία τιμής μπορεί να οδηγήσει σε μετατόπιση προς ηγέτες κόστους  
*π.χ. μεγάλη αύξηση της τιμής της βενζίνης θα μετατοπίσει πελάτες από βενζινάδικά με διαφοροποίηση σε βενζινάδικα χωρίς συνοδευτικές υπηρεσίες και χαμηλότερες τιμές*



## 4. Ηγεσία κόστους Vs διαφοροποίησης

Μπορεί μια επιχείρηση να έχει ταυτόχρονα δυο ανταγωνιστικές στρατηγικές?

ΝΑΙ, ΑΛΛΑ ΌΧΙ ΓΙΑ ΤΟ ΙΔΙΟ BRAND ΣΤΗΝ ΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑ

**INDITEX**

Κύκλος Εργασιών 20,9 δις Ευρώ  
Κέρδη 4,7 δις Ευρώ  
152.000 εργαζόμενοι

*«The Inditex Group is made up of more than 100 companies operating in textile, design, manufacturing and distribution».*

ZARA

Bershka

Vs

UTERQÛE

Massimo Dutti

# Μελέτη περίπτωσης

Μπορεί μια επιχείρηση να αλλάξει ανταγωνιστική στρατηγική? Η περίπτωση των Havaianas

**havaianas.**

Μέχρι τις αρχές των 90s οι Havaianas ήταν γνώστες στην Βραζιλία ως οι σαγιονάρες των φτωχών (“chinelos de pobre”)

Η άνοδος του βιοτικού επιπέδου έριξε τις πωλήσεις το 1993 κατά 35% σε 65εκ. ζευγαρια. Αποφασίζεται η αλλαγή ανταγωνιστικής στρατηγικής

- στα δυο βασικά μοντέλα προστίθενται 25 νέα
- τα νέα μοντέλα συνοδεύονται από διαφημιστική καμπάνια συμβατή με την «ταυτότητα» της Βραζιλίας

- τα νέα μοντέλα κοστίζουν 5-6 φορές παραπάνω

Το 1999 οι Havaianas πουλούσαν 105 εκ. ζευγάρια. Σήμερα στην Ευρώπη κοστίζουν περίπου 20+ Ευρώ.





# Ποια είναι η ανταγωνιστική στρατηγική της Samsung?



## Samsung Galaxy S6 Edge (128GB)

SmartPhone, SIM: Single, Οθόνη: 5.1", 2560 x 1440 pixels, CPU: 2100 MHz, Πυρήνες CPU: 4+4, RAM: 3 GB, Μνήμη Αποθήκευσης: 128 GB, Δίκτυο: 4G, Κάμερα: 16 MP, Λειτουργικό: Android, Μπαταρία: 2600 mAh

★★★★★ (1)

από  
**639,00 €**  
σε 7 καταστήματα



## Samsung Galaxy S7 Edge Duos (32GB)

SmartPhone, SIM: Dual, Οθόνη: 5.5", 2560 x 1440 pixels, CPU: 2300 MHz, Πυρήνες CPU: 4+4, RAM: 4 GB, Μνήμη Αποθήκευσης: 32 GB, Δίκτυο: 4G, Κάμερα: 12 MP, Λειτουργικό: Android, Μπαταρία: 3600 mAh, Προστασία: Αδιάβροχο

★★★★★ (3)

**674,99 €**  
στο ΚαταΝου



## Samsung E1200

Feature Phone, SIM: Single, Οθόνη: 1.52", 128 x 128 pixels, Πυρήνες CPU: 1, Μνήμη Αποθήκευσης: 100 MB, Δίκτυο: 2G, Λειτουργικό: Κατασκευαστή, Μπαταρία: 800 mAh

★★★★★ (41)

από  
**24,24 €**  
σε 3 καταστήματα



## Samsung E1200R

Feature Phone, SIM: Single, Οθόνη: 1.52", 128 x 128 pixels, CPU: 208 MHz, Πυρήνες CPU: 1, RAM: 4 MB, Δίκτυο: 2G, Λειτουργικό: Κατασκευαστή, Μπαταρία: 800 mAh

**26,90 €**  
στο Fotocom

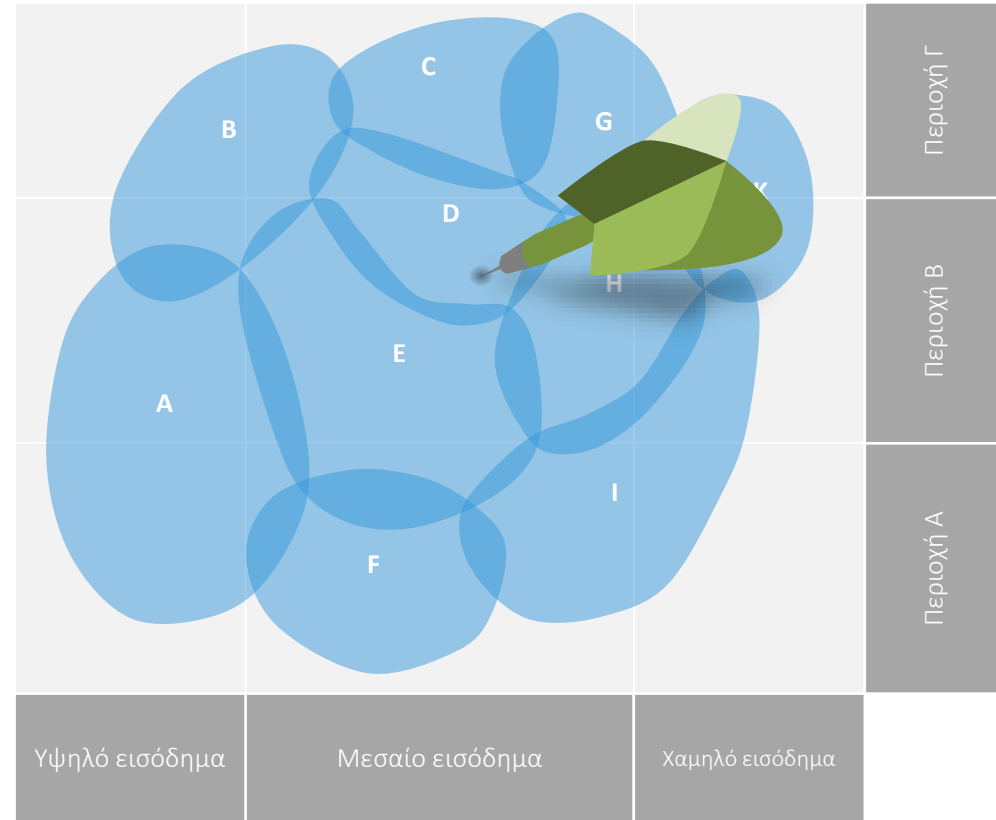
# 5. Στρατηγική εστίασης

## Εισαγωγή

Βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς.

Βασική προϋπόθεση η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα με διάφορα κριτήρια (π.χ. γεωγραφικά κριτήρια, ηλικιακά, ανά γραμμή παραγωγής)...

...και η επιλογή του τμήματος που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης.



# Μελέτη περίπτωσης

Ηγεσία κόστους ή διαφοροποίηση για ένα βενζινάδικο?

## Εστίαση με ηγεσία κόστους

Βενζινάδικο το οποίο προσφέρει την χαμηλότερη δυνατή τιμή μειώνοντας το κόστος του (αυτόματα μηχανήματα, πολλές αντλίες, μεγάλες δεξαμενές, λίγο προσωπικό κτλ.).



## Εστίαση με διαφοροποίηση

Βενζινάδικο το οποίο προσφέρει ευγενικό και γρήγορο service, δωρεάν υπηρεσίες (πλύσιμο κτλ) και extra.



# 6. Στρατηγική βέλτιστου κόστους

## Εισαγωγή

Σκοπός της στρατηγικής βέλτιστου κόστους είναι

- η παροχή στους πελάτες της καλύτερης σχέσης ποιότητας-κόστους
- η ενσωμάτωση ελκυστικών ή ανώτερων γνωρισμάτων σε κόστος χαμηλότερο από τον ανταγωνισμό.

Προσοχή. Ηγέτης βέλτιστου κόστους δεν είναι ηγέτης κόστους



# 6. Στρατηγική βέλτιστου κόστους

Εναλλακτικές για την επίτευξη ηγεσίας βέλτιστου κόστους

1) Ενσωμάτωση  
ελκυστικών  
χαρακτηριστικών σε  
χαμηλότερο κόστος

2) Προϊόν  
ικανοποιητικής  
ποιότητας ή  
απόδοσης σε  
χαμηλότερο κόστος

3) Ελκυστικότερη  
εξυπηρέτηση

Ο ηγέτης βέλτιστου κόστους απευθύνεται σε *συνειδητοποιημένους ως προς την αξία αγοραστές*

*«...δίκαιη τιμή για πρόσθετα χαρακτηριστικά...»*

*«...value for money...»*