



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΑΝΟΙΚΤΑ ακαδημαϊκά
μαθήματα ΠΠ

Στρατηγική Μάρκετινγκ επιχειρήσεων τροφίμων

Ενότητα 4: Ανάλυση Αγοράς

Θεοδωρίδης Προκόπης

Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Αγροτικών
Προϊόντων & Τροφίμων (Δ.Ε.Α.Π.Τ.)

Σκοποί 4^{ης} ενότητας

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα της βιομηχανίας εντός της οποίας λειτουργεί η επιχείρηση. Επίσης θα γίνει αναφορά στον ανταγωνισμό και στους παράγοντες που επιδρούν στην ανάλυσή του.



Ανάλυση Ελκυστικότητας Βιομηχανίας

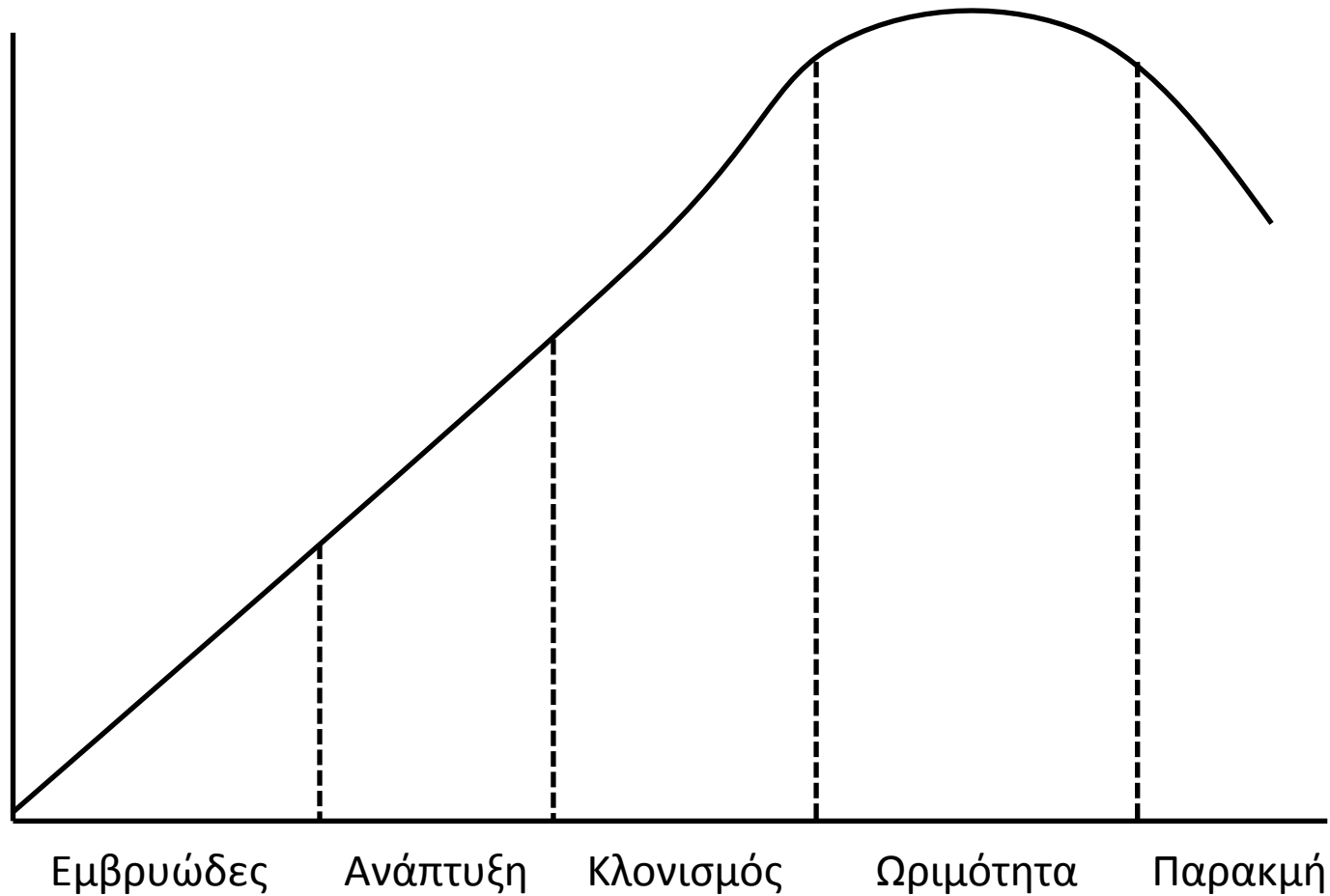
Υποενότητα 1

Περιεχόμενα 1^{ης} υποενότητας

- Κύκλος Ζωής Βιομηχανίας
- Στάδια και χαρακτηριστικά
- Παράγοντες ελκυστικότητας
- Οι 5 Δυνάμεις του Porter
- Παράγοντες Βιομηχανίας
- Εμπόδιο Εισόδου
- Εμπόδιο Εισόδου-Εξόδου
- Μήτρα Ελκυστικότητας Βιομηχανίας -Δυνατοτήτων της Επιχείρησης



Κύκλος Ζωής Βιομηχανίας (Κ.Ζ.Β.)



Γ. Σιώμκος (2004), σελ. 215



Στάδια και χαρακτηριστικά

		ΣΤΑΔΙΑ Κ.Ζ.Β.				
		ΕΜΒΡΥΩΔΕΣ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΚΛΩΝΙΣΜΟΣ	ΩΡΙΜΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑΚΜΗ
ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	Υ-Μ	Μ-Χ	Χ	Χ	Χ
	ΟΙΚΟΝΟΜΙΕΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ	Μ	Χ-Μ	Μ-Υ	Μ-Υ	Μ-Υ
	ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΣΤΗ ΜΑΡΚΑ	Μ	Χ-Μ	Μ-Υ	Μ-Υ	Μ-Υ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΤΙΜΗ	Μ	Χ	Υ	Συνήθως Χ-Μ μπορεί και Υ	Υ
	ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ ΣΤΗΝ ΜΑΡΚΑ	Μ	Χ	Μ-Υ	Μ	Υ
	ΕΝΤΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	Μ	Χ	Υ	Μ μπορεί και Υ	Υ

Υ:υψηλό, Μ: μέτριο, Χ: χαμηλό

Γ. Σιώμκος (2004), σελ. 216, Προσαρμογή από Hill και Jones (1992)



Παράγοντες ελκυστικότητας (1/2)

Γενικοί Παράγοντες της Αγοράς

- Μέγεθος αγοράς (Market size)
- Ανάπτυξη αγοράς (Market growth)
- Στάδιο στον Κ.Ζ.Π. (Κύκλο ζωής προϊόντος) (Stage in P.L.C.)
- Κυκλικότητα πωλήσεων (Sales cyclicality)
- Εποχικότητα πωλήσεων (Seasonality)
- Κέρδη (Profits)

Δραστηριότητα Μάρκετινγκ

- Τιμολόγηση
- Πωλήσεις και Διανομή
- Προβολή και Διαφήμιση
- Χαρακτηριστικά του προϊόντος

Γ. Σιώμος (2004), σελ. 219, Προσαρμογή από Lehmann και Winer (2002), σελ. 44



Παράγοντες ελκυστικότητας (2/2)

Παράγοντες Βιομηχανίας

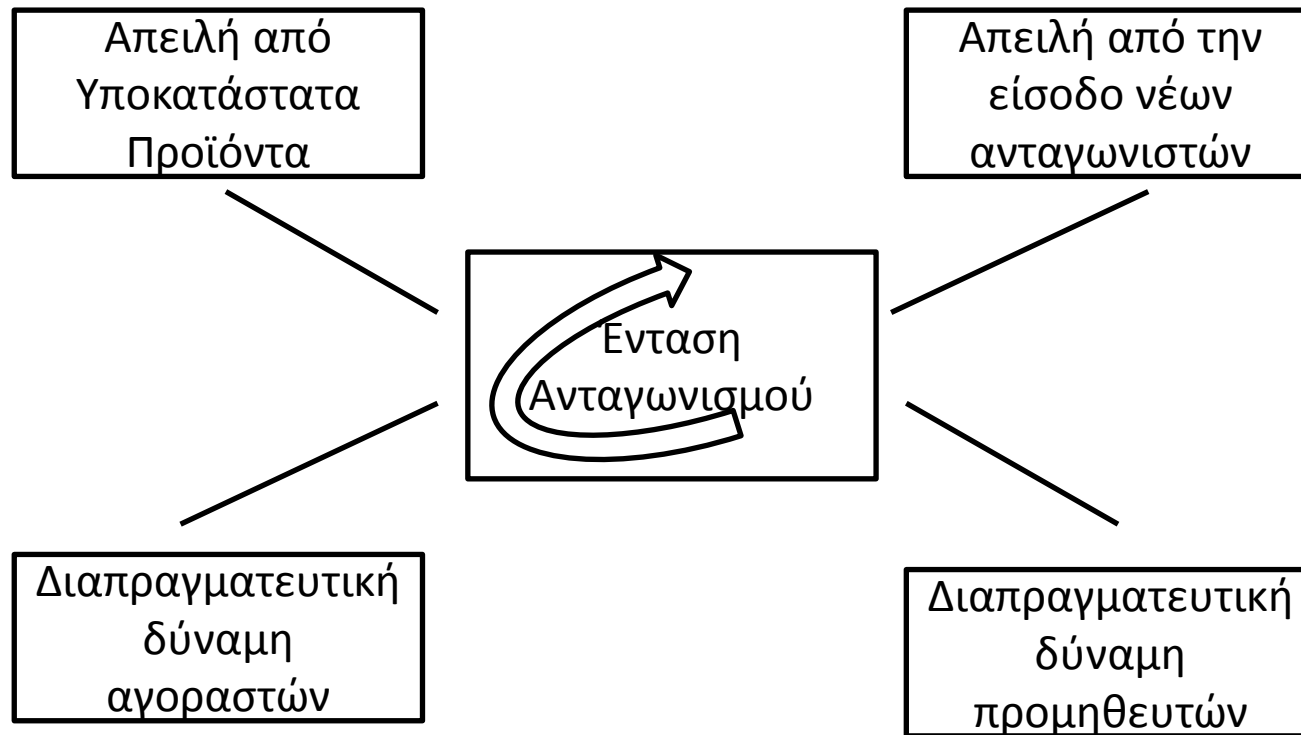
- Βαθμός συγκέντρωσης (concentration)
- Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών- εμπόδια εισόδου (Threats of new entrants- entry barriers)
- Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών (Bargaining power of buyers)
- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών (Bargaining power of suppliers)
- Ένταση ανταγωνισμού (Industry rivalry)
- Πίεση από υποκατάστατα προϊόντα (Pressure from substitutes)
- Ικανότητα παραγωγής της βιομηχανίας (Industry capacity)
- Εμπόδια εξόδου (Exit barriers)

Παράγοντες Περιβάλλοντος

- Τεχνολογικό
- Πολιτικό
- Οικονομικό
- Νομικό
- Κοινωνικό
- Δημογραφικό
- Φυσικό
- Παγκόσμιο

Γ. Σιώμκος (2004), σελ. 219, Προσαρμογή από Lehmann και Winer (2002), σελ. 44

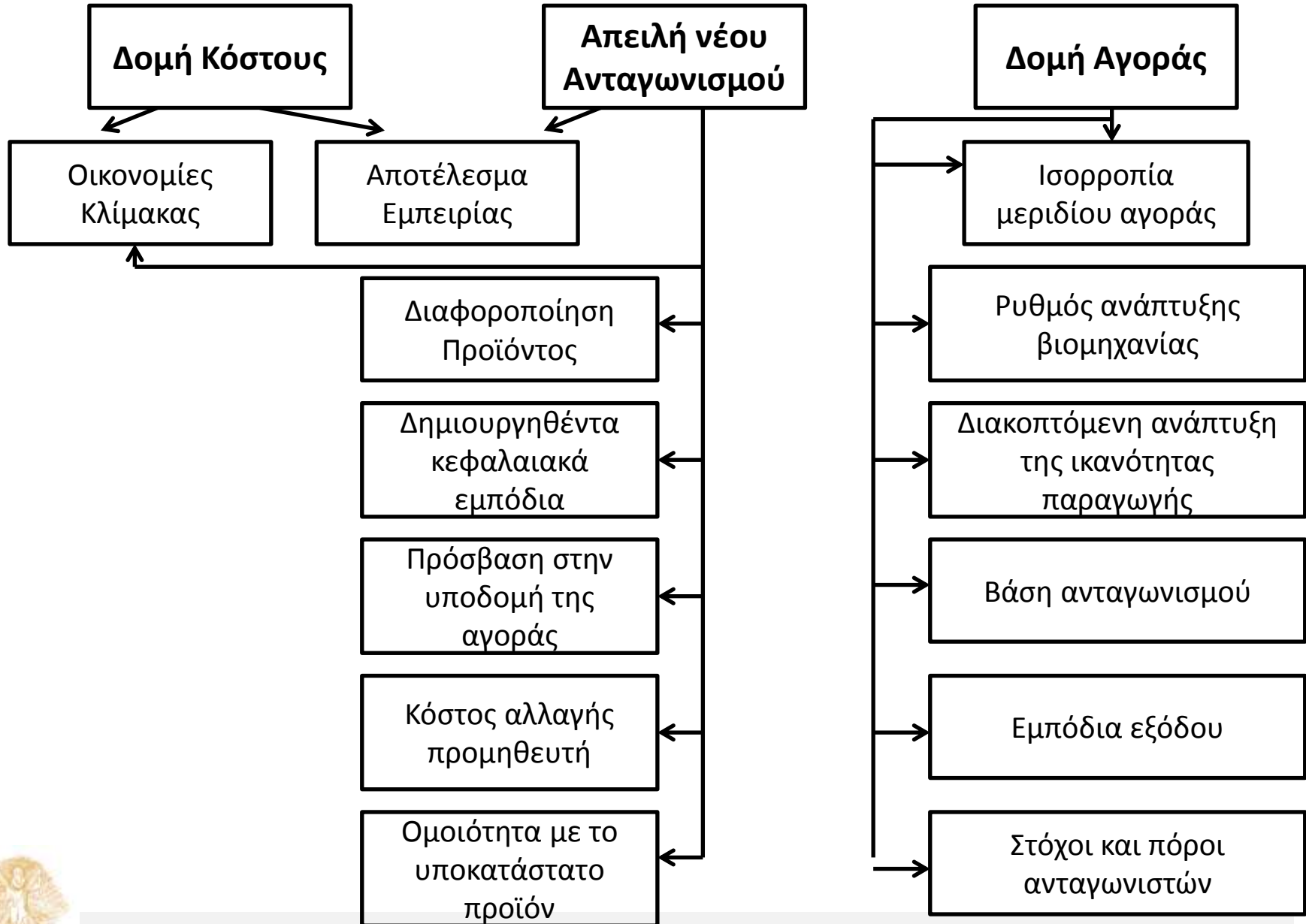
Οι 5 Δυνάμεις του Porter



Γ. Σιώμος (2004), σελ. 224, Προσαρμογή από Porter (1980)



Παράγοντες Βιομηχανίας



Εμπόδια Εισόδου

Στάδιο στο οποίο εντοπίζονται εμπόδια εισόδου	Προϊόντα/ Βιομηχανίες
Προμήθεια πρώτων υλών	Ορυχεία χρυσού
Επεξεργασία πρώτων υλών	Χαρτοβιομηχανία, βιομηχανία ατσαλιού
Παραγωγή	Ηλεκτρονικά
Διανομή	Αναψυκτικά
Διαφήμιση	Καλλυντικά
Έρευνα και ανάπτυξη (R&D)	Φαρμακοβιομηχανία



Εμπόδιο Εισόδου-Εξόδου

		Εμπόδια Εξόδου	
		Χαμηλά	Υψηλά
Εμπόδια Εισόδου	Χαμηλά	Χαμηλή, σταθερή απόδοση	Χαμηλή απόδοση με ρίσκο
	Υψηλά	Υψηλή, σταθερή απόδοση	Υψηλή απόδοση με ρίσκο



Μήτρα Ελκυστικότητας Βιομηχανίας – Δυνατοτήτων της Επιχείρησης (1/3)

ΥΨΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ
	<p>Ολικός Αγώνας (all-out struggle) Συγκέντρωση όλης της προσπάθειας στην διατήρηση δυνάμεων. Εάν είναι απαραίτητο, διατήρηση δομής κέρδους μέσω επενδύσεων</p>	<p>Επιλεκτική Ανάπτυξη (selective growth) Επιλογή περιοχών στις οποίες μπορούν να διατηρηθούν οι δυνάμεις της επιχείρησης. Συγκέντρωση επενδύσεων σε αυτές τις περιοχές</p>	<p>Σοβαρή είσοδος στην αγορά (serious entry into the market) Καιροσκοπική τοποθέτηση για να δοκιμαστούν οι προοπτικές ανάπτυξης. Αποχώρηση εάν οι ενδείξεις συγκλίνουν στη μη διατηρησιμότητα της ανάπτυξης</p>



Μήτρα Ελκυστικότητας Βιομηχανίας – Δυνατοτήτων της Επιχείρησης (2/3)

ΜΕΤΡΙΑ	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ
	Διατήρηση Υπεροχής (maintenance of superiority)	Επιλεκτική Εξάπλωση (selective expansion)	Περιορισμένη εξάπλωση ή αποχώρηση (limited expansion or withdrawal) Αναζήτηση τρόπων εξάπλωσης χωρίς μεγάλο ρίσκο. Εάν η εξάπλωση είναι ανεπιτυχής, αποχώρηση πριν η ανάμειξη της επιχείρησης καταστεί πολύ μεγάλη



Μήτρα Ελκυστικότητας Βιομηχανίας – Δυνατοτήτων της Επιχείρησης (3/3)

ΧΑΜΗΛΗ	ΥΨΗΛΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΧΑΜΗΛΗ
	<p>Περιορισμένη Συγκομιδή (limited harvesting) Μείωση του βαθμού ρίσκου στο ελάχιστο σε αρκετά τμήματα. Έμφαση στο κέρδος μέσω της προστασίας της κερδοφορίας, ακόμη και εάν αυτό συνεπάγεται την απώλεια της θέσης στην αγορά</p>	<p>Συνολική Συγκομιδή (overall harvesting) Προβολή της αλλαγής από τα πάγια στα μεταβαλλόμενα κόστη. Έμφαση στην κερδοφορία μέσω της προστιθέμενης αξίας</p>	<p>Ελαχιστοποίηση Ζημιάς (loss-minimizing) Πρόληψη ζημιών πριν αυτές πραγματοποιηθούν, μέσω της αποφυγής επενδύσεων και μέσω της μείωσης του σταθερού κόστους. Αποχώρηση όταν η ζημιά είναι αναπόφευκτη</p>



Τέλος Υποενότητας 1

Ανάλυση Ανταγωνιστών

Υποενότητα 2

Περιεχόμενα 2^{ης} υποενότητας

- **Επίπεδα Ανταγωνισμού**
- **Στοιχεία Ανάλυσης Ανταγωνιστών**
- **Ικανότητες Ανταγωνιστών**
- **Παράγοντες για την Αξιολόγηση των Ανταγωνιστών**
- **Παράδειγμα επιλογής Στρατηγικής**
- **Αξιολόγηση Ανταγωνισμού & Ανταγωνιστών**



Επίπεδα Ανταγωνισμού (1/2)

Επίπεδο Ανταγωνισμού	Ορισμός Ανταγωνιστών	Παραδείγματα
Τύπου Προϊόντος (Product Form)	Απολύτως άμεσος ανταγωνισμός, ανταγωνιστές θεωρούνται όλες οι μάρκες του προϊόντος που στόχο έχουν το ίδιο τμήμα της αγοράς	Coca Cola light/ Pepsi light (και τα δυο είναι αναψυκτικά τύπου cola με λίγες θερμίδες)
Κατηγορίας Προϊόντος(Product Category)	Ανταγωνιστές είναι όλα τα προϊόντα που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά, άσχετα με το επίπεδό τους (π.χ. θερμίδες, αν είναι πολλές ή λίγες)	Coca Cola light/ RC cola (και οι δυο μάρκες έχουν το κοινό χαρακτηριστικό του ανθρακικού, έχουν θερμίδες κ.λπ.)



Επίπεδα Ανταγωνισμού (2/2)

Επίπεδο Ανταγωνισμού	Ορισμός Ανταγωνιστών	Παραδείγματα
Γενικό (Generic)	Ανταγωνιστές είναι όλα τα προϊόντα μεταξύ τους που θεωρούνται υποκατάστατα, αφού ικανοποιούν την ίδια ανάγκη του καταναλωτή	αναψυκτικό Coca / χυμοί πορτοκαλιού (και τα δυο είδη καταπολεμούν την δίψα)
Προϋπολογισμού (Budget)	Ανταγωνιστές είναι όλα τα προϊόντα που ανταγωνίζονται τους για το ίδιο διαθέσιμο εισόδημα και προϋπολογισμό του καταναλωτή, (η γενικότερη μορφή ανταγωνισμού)	Με το ποσό των 900€ ο καταναλωτής μπορεί να αγοράσει ένα δερμάτινο μπουφάν ή διακοπές 4 ημερών



Στοιχεία Ανάλυσης Ανταγωνιστών

Μελλοντικοί στόχοι

- Τι υποκινεί τον ανταγωνιστή
- Σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και σε πολλές διαστάσεις

Τωρινή Στρατηγική

- Τι κάνει και τι μπορεί να κάνει ο ανταγωνιστής
- Πως ανταγωνίζεται η επιχείρηση τώρα

Προφίλ αντίδρασης του ανταγωνισμού

- Είναι ο ανταγωνιστής ικανοποιημένος από την τωρινή του θέση
- Ποιες πιθανές μεταβολές στις κινήσεις και την στρατηγική του θα κάνει ο ανταγωνιστής
- Που είναι ευάλωτος ο ανταγωνιστής
- Τι θα προκαλέσει τα μεγαλύτερα και πιο σοβαρά αντίποινα από την πλευρά του ανταγωνιστή

Υποθέσεις

Υποθέσεις της επιχείρησης για την ίδια και την βιομηχανία

Ικανότητες

Ισχυρά σημεία (πλεονεκτήματα) και αδυναμίες (μειονεκτήματα)



Ικανότητες Ανταγωνιστών

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	Δηλαδή...
Σύλληψης και σχεδιασμού προϊόντος	Η ικανότητα ανάπτυξης και εισαγωγής στην αγορά νέων προϊόντων
Παραγωγής	Η ικανότητα παραγωγής τόσο για την αύξηση όγκου προϊόντος όσο και για την παραγωγή νέων προϊόντων
Μάρκετινγκ	Η δυνατότητα εφαρμογής των τεχνικών μάρκετινγκ σε όλα τα επίπεδα του μείγματος μάρκετινγκ
Χρηματοδότησης	Η δυνατότητα λήψης δανείων για νέες επενδύσεις, χρηματική ροή, πωλήσεις, κέρδη κ.λ.π
Διοίκησης	Τα χαρακτηριστικά- ικανότητες- των managers συνήθως σηματοδοτούν τις μελλοντικές στρατηγικές που θα εφαρμόσει ο ανταγωνιστής (π.χ. η φήμη κάποιου Manager για την συχνή εισαγωγή νέων προϊόντων)



Παράγοντες για την Αξιολόγηση των Ανταγωνιστών

Χρηματοοικονομικοί Παράγοντες	<ul style="list-style-type: none">• Δείκτης ρευστότητας• Κέρδη• Turnover• Νεκρό σημείο• ROI
Παράγοντες Προσωπικού	<ul style="list-style-type: none">• Προσφορά εργασίας• Προσόντα προσωπικού• Εμπειρία• «Επιθετικότητα»• στυλ
Παράγοντες Παραγωγής	<ul style="list-style-type: none">• Ικανότητα παραγωγής• Μέγεθος εργοστασίου• Παραγωγικότητα• Τοποθεσία εργοστασίου• Έλεγχος ποιότητας
Παράγοντες Αγοράς	<ul style="list-style-type: none">• Μεριδίδια αγοράς• Εξυπηρέτηση πελατών• Ανταγωνιστικότητα τιμής• Κανάλια διανομής

Lancaster και Massingham (1993), σελ. 38-39

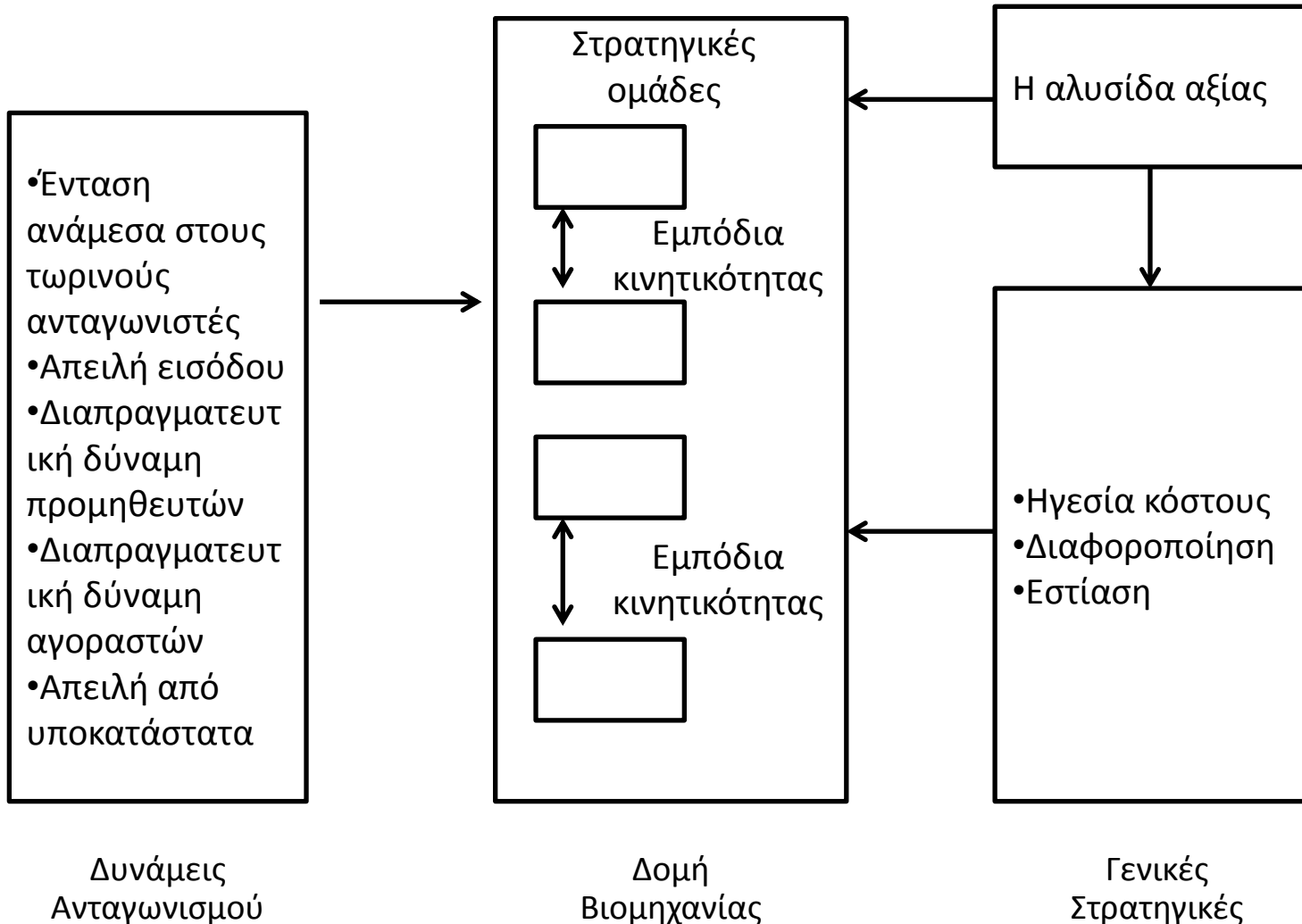


Παράδειγμα επιλογής Στρατηγικής

Στρατηγική της επιχείρησης	Καμία ενέργεια/ Αντίδραση		Ο ανταγωνιστής ακολουθεί (κάνει ότι κάνουμε)		Ο ανταγωνιστής αντιδρά πιο δυναμικά από εμάς		Αναμενόμενη αξία στρατηγικής
	Μερίδιο Αγοράς (Μ.Α.)	Πιθανότητα (p)	Μ.Α.	p	Μ.Α.	p	Μ.Α.
Μείωση τιμής	12%	3	9%	5	7%	2	9,5%
Βελτίωση προϊόντος	12%	5	10%	3	4%	2	9,8%
Στόχευση	11%	8	9%	1	8%	1	10,5%



Αξιολόγηση Ανταγωνισμού & Ανταγωνιστών



Τέλος Υποενότητας 2

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Πατρών**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο την 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.



Σημειώματα

Σημείωμα Ιστορικού Εκδόσεων Έργου

Το παρόν έργο αποτελεί την έκδοση 1.0.

Έχουν προηγηθεί οι κάτωθι εκδόσεις:



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Πατρών, Προκόπιος Θεοδωρίδης. «Στρατηγική Μάρκετινγκ επιχειρήσεων τροφίμων. Ανάλυση Αγοράς». Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2015. Διαθέσιμο από τη δικτυακή διεύθυνση:
<https://eclass.upatras.gr/modules/document/document.php?course=DEAPT117>.



Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.

