



Gipuzkoako Foru Aldundia

---

**al** Adimen Lehiakorra

Lehiakideak

# PROZESUA ETA KONTZEPTUAK

## 1. Sarrera

Adimen lehiakorreko sistema bat definitu eta ezartzeko garaian, zaintzaren esparru edo faktore klasikoetako bat lehiakideak begiratzea izan ohi da. Lehiakideak zaintzeak lagundu egin diezaguke gure produktua orientatzen, merkatu segmentu berriak esploratzen, gure erakundearentzat interesgarriak izango diren pertsonak ezagutzen, lege arazoak ekiditen...

Lehiakideak, oro har, honela banatzen dira:

- **Erreferentziatzko lehiakideak:** merkatuan lider diren enpresak (bai arlo komertzialean bai arlo teknologikoan). Eskuarki herrialde garatuetan kokatuta egoten dira (Alemania, Japonia, Italia...), eta fakturazioaren tamaina eta bolumena dezente handiagoa izan ohi da.

Enpresa lider horiek monitorizatzea garrantzitsua izaten da, joera teknologikoak markatzen dituztelako, merkatuaren joerak, produktuarenak..., eta komeni da joera horiek kontuan hartzea norberaren estrategiak definitzeko orduan.

- **Zuzeneko lehiakideak:** enpresa talde honetan sartzen dira produktua amaierako bezeroari saltzeko orduan merkatuan zuzeneko lehiakide direnak. Bezeroek gure enpresari eta beste enpresa lehiakide batzuei eskatzen dizkigute eskaintzak, antzekoak direla uste baitute.

Adibidez, automozioaren merkatuan, Renault marka Opel, Ford, KIA eta antzeko produktuak ekoizten dituzten beste fabrikatzaile batzuekin lehiatzen da. Lehiakide liderrei begiratu behar dienean, Porsche, Ferrari eta antzeko fabrikatzaileak zaindu ditzake; horiekin ez da zuzenean lehiatzen, baina beraien modeloetan ezartzen dituzten aplikazio edo garapen berriak behatu ditzake, Renaultek ebaluatzeko eta bere modeloetan egokitu ahal izateko.

Lehiakide liderraren eta zuzeneko lehiakidearen arteko desberdintasuna enpresa bakoitzaren posizionamendu lehiakorren arabera da. Posizionamendu lehiakorra zenbat eta hobea izan, lehiakideak ere hainbat eta goragoko eskala batean egongo dira, eta horregatik, batzuetan, lehiakide liderrak zuzeneko lehiakideak ere badira era berean. Are gehiago, gerta daiteke merkatuan oso ongi posizionatuta dagoen enpresa bat erreferentziatzko enpresa izatea merkatuan, eta orduan lehiakideak zaintzea ez izatea hain garrantzitsua, baina, aldiz, bilakaera teknologikoa zaintzea interesgarria izan daiteke, eta hortik aurrera merkatuarentzako soluzio berriak sortzen joatea.

## 2. Nola egiten da lehiakideen zaintza?

Lehendabiziko zeregina lehiakideen zerrenda bat egitea da. Segmentazioa produktu, bezero eta gune geografikoen arabera egin daiteke. Enpresa bakoitzaren arabera, lehiakide multzo desberdinak izan daitezke produktu bakoitzaren arabera edo merkatu motaren arabera. Hau da, lehiakide globalen edo lehiakide lokalen lehiakidea izan daiteke. Are gehiago, bezero motaren arabera ere lehiakideak desberdinak izan daitezke.

Edonola ere, komeni da zerrenda hori onargarria eta erabilgarria izatea, eta lehiakideak lehiakide liderren eta zuzeneko lehiakideen artean segmentatzea (egokia bada).

Ondoren, lehiakide bakoitzarengan zaindu nahi diren alderdi zehatzak aipatzen dira: patenteak, produktu berriak, albiste estrategikoak, pertsona gakoak, bezeroak...

Lehiakide motaren arabera, zaindu beharreko alderdiak desberdinak izango dira. Esaterako, lehiakide batzuegan garrantzitsua izan daiteke patenteak monitorizatzea, eta beste batzuegan, berriz, interesgarria izan daiteke dituzten bezeroak eta egiten dituzten salmentak ezagutzea.

Zaindu beharreko alderdiak zehaztu eta gero, atal horiei erantzuten dieten informazio iturrien bilduma egiten da. Informazio iturriak honako hauek izan daitezke:

**Enpresaren webgunea:** lehiakideek euren iragarkiak egin behar dituzte, eta bezeroak erakartzeko nobedadeak argitaratu behar dituzte. Horregatik, lehen mailako informazio iturria izan gabe ere, beharrezkoa da webgunean egiten dituzten aldaketak monitorizatzea.

**Sare sozialak:** enpresak gero eta aktiboagoak dira sare sozialetan. Interesgarria da informazio iturri horiek monitorizatzea, bereziki amaierako bezeroari produktuak ematen bazaizkio.

**Albisteak oro har:** aldizkari edo egunkari jakin batzuen alertak sortu daitezke, edo alerta generikoak sortu, informazio iturria edozein dela ere.

**Patenteak:** lehiakideek patenteak sortzen dituzten edo sortu ditzaketen heinean, beharrezkoa da patenteen jarraipena egitea. Horretarako, doako zein ordaindutako patenteen datu baseetara joko da.



**Datu base zientifikoak:** datu base hauetan gure lehiakideen ikerketa lerroak ikusi daitezke, bestelako zein zentro edo unibertsitaterekin lan egiten duten...



Hurrengo faseak lirateke informazio horren azterketa eta dibulgazioa, eta produktua zein merkatua garatzeko hartu beharreko erabakiak hartzea...