



Identyfikacja, charakterystyka i ocena konkurencji



Doskonalenie
Kadr
Gospodarki



©Krzysztof Podstawka` 2009



POLSKA AGENCJA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI
POLISH AGENCY FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT



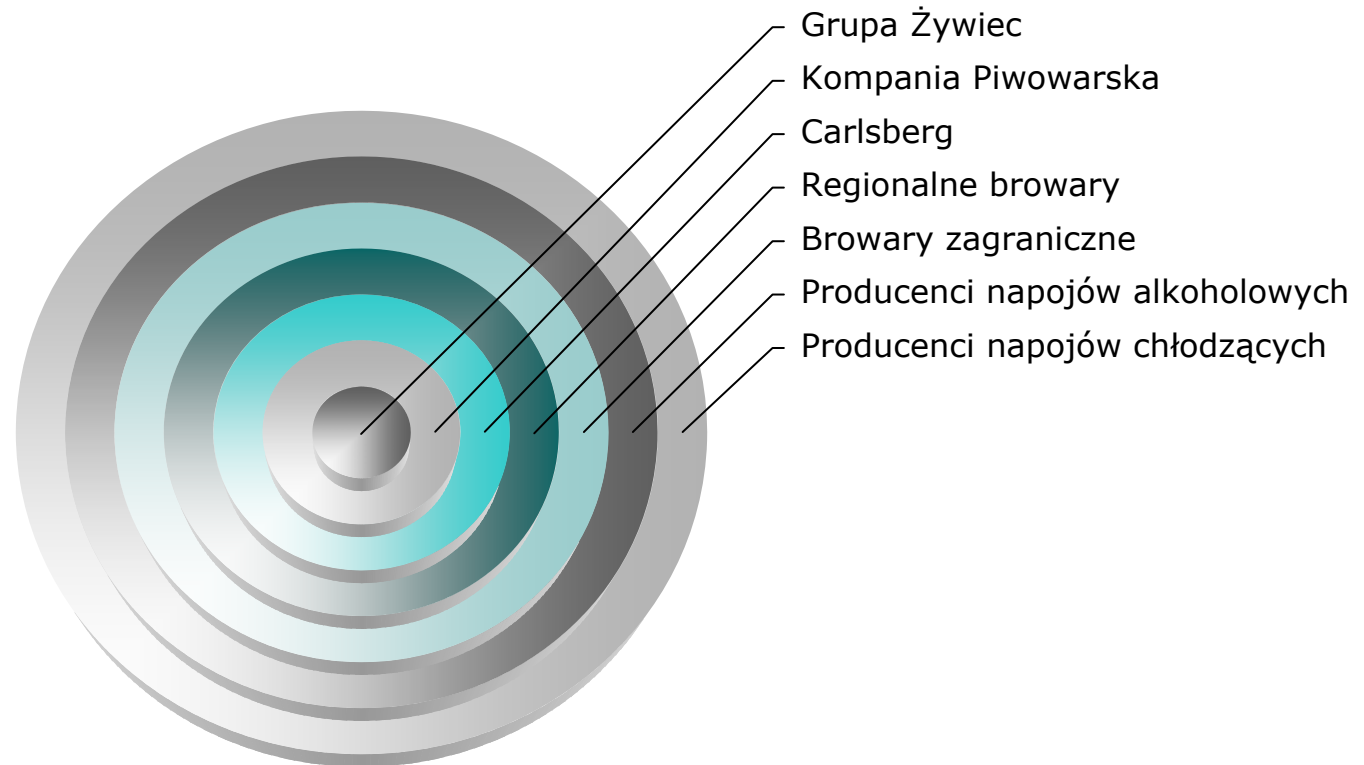
Program zajęć = typowe przekroje analizy konkurencji na rynku produktowym

- 1) ustalenie typu podmiotowej struktury konkurencji;
- 2) szczegółowa identyfikacja konkurentów i ich znaczenia na rynku produktowym;
- 3) określenie towarowej struktury podaży/ obszarów konkurencji oraz grup strategicznych;
- 4) porównawcza ocena współkonkurentów;
- 5) analiza najbliższych konkurentów na rynku odniesienia





Konkurencja bezpośrednia i pośrednia





Cztery typy struktur podmiotowych konkurencji

Kryteria kwalifikacyjne typów struktury podmiotowej	Typy struktur podmiotowych konkurencji (podaży)			
	Konkurencja polipolistyczna (czysta)	Konkurencja monopolistyczna	Oligopol	Monopol
Ilość współkonkurentów	bardzo duża	wielu	kilku dużych	jeden
Charakter produktów współkonkurentów	jednorodny	zróżnicowany	jednorodny lub zróżnicowany	unikalny
Udział w rynku	mały	mały lub duży	duży	cały rynek
Bariery wyjścia z rynku	niskie	zróżnicowane	raczej wysokie	wysokie
Warunki wejścia na rynek nowych współkonkurentów	bardzo łatwe	stosunkowo łatwe	trudne	trudne, prawie niemożliwie
Zakres kontroli rynku przez każdego ze współkonkurentów	niewielki, prawie żaden	w niewielkim zakresie w ramach zróżnicowanej oferty	w pewnym stopniu - w ramach własnego udziału w rynku i polityki innych dostawców	bardzo wysoki
Charakter źródeł przewagi konkurencyjnej	nie ma, bo oferty standardowe	różnicowanie wszystkich elementów niezbędnych dla wyróżnienia swojej oferty	zróżnicowanie wybranych elementów, raczej nie cenowych	wyłączne (jedyne) źródło podaży
Charakter usiłowań każdego ze współkonkurentów	zapewnić podaż produktu przy istniejącej cenie i próbować różnicować produkt	różnicować produkt w oparciu o różne instrumenty marketingu	różnicować	podtrzymywanie unikatowości (jedyności) produktu i całej oferty).





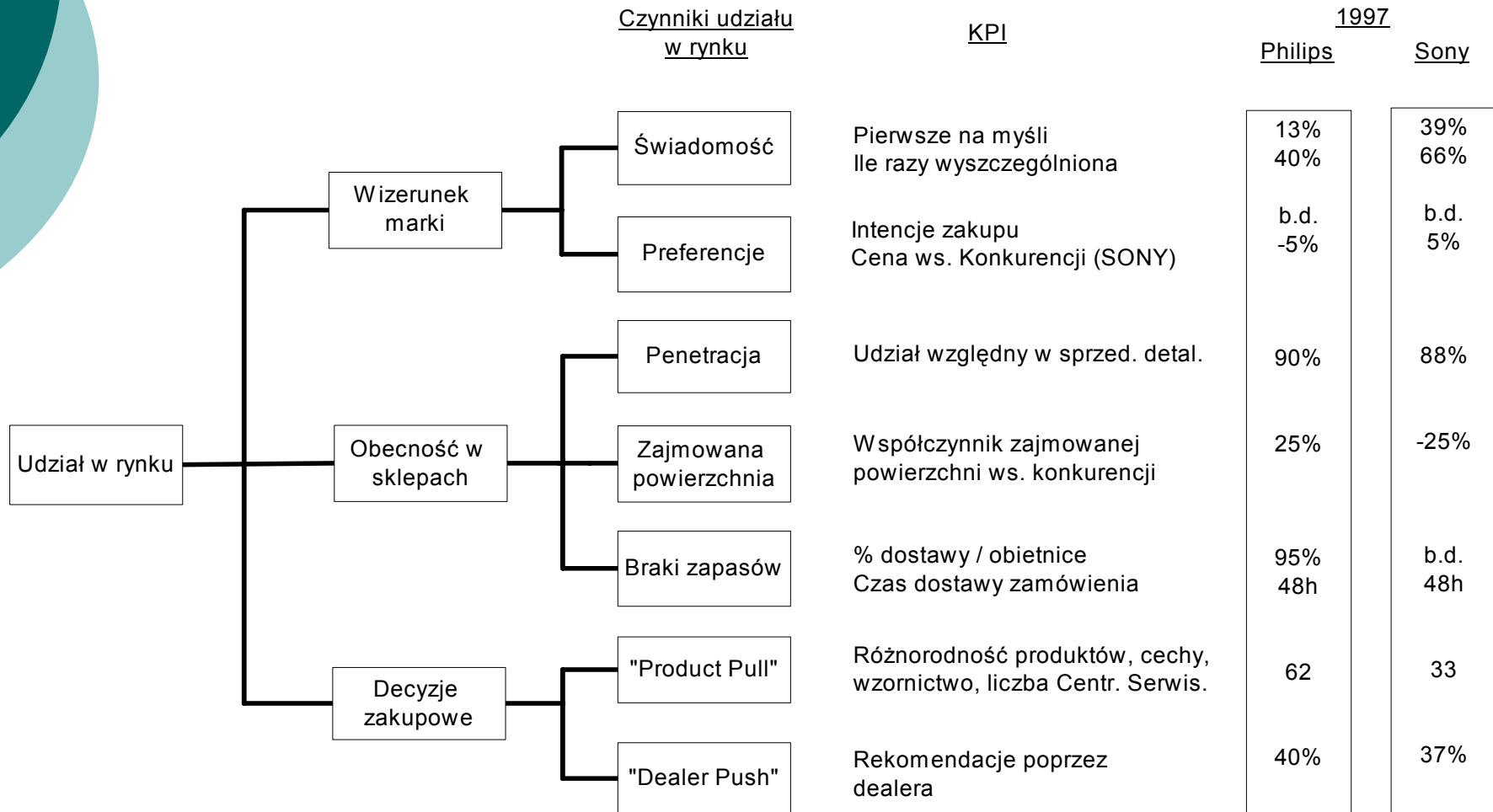
Identyfikacja konkurentów i ich znaczenia (udziałów) na rynku produktowym

Lp.	Otwarty Fundusz Emerytalny	Liczba prowadzonych rachunków	Udział %
1.	Commercial Union OFE BPH CU WBK	2 612 060	20,70%
2.	ING Nationale-Nederlanden Polska OFE	2 189 753	17,35%
3.	OFE PZU „Złota Jesień”	1 996 005	15,81%
4.	AIG OFE	1 050 301	8,32%
5.	SAMPO OFE	678 388	5,37%
6.	OFE Skarbiec-Emerytura	619 143	4,91%
7.	OFE Pocztynion	498 065	3,95%
8.	OFE Ergo Hestia	475 839	3,77%
9.	Bankowy OFE	452 856	3,59%
10.	Credit Suisse Life & Pensions OFE	449 232	3,56%
11.	Generali OFE	434 867	3,45%
12.	OFE Polsat	313 351	2,48%
13.	Pekao OFE	299 282	2,37%
14.	OFE Allianz Polska	287 739	2,28%
15.	OFE „DOM”	264 715	2,10%
Razem		12 621 596	





Drzewo udziału w rynku – rynek telewizorów kolorowych





Role konkurentów

- lider rynkowy
- pretendent
- naśladowca
- specjalista/niszowiec





Warsztat: Identyfikacja konkurentów na rynku produktowym (odniesienia)

Dostawcy w rankingu malejącym	Wolumen sprzedaży	Udział w rynku (ilościowy)	Wartość sprzedaży	Udział w rynku (wartościowy)	Dynamika – rok poprzedni 100% (ilościowo)	Dynamika – rok poprzedni 100% (wartościowo)





Analiza towarowej struktury podaży i ewentualnych obszarów konkurencji na rynku produktowym

Dysponując już danymi o konkurentach i ich ofertach towarowych na rynku produktowym, należy sprawdzić, czy aby w ramach jego różnorodności podażowej nie wyodrębniają się tzw. **obszary konkurencji (nazywane również obszarami podaży^[1])**, najczęściej powstające wskutek oferowania przez dostawców:

- zróżnicowanych odmian użytkowych produktów (do różnych zastosowań użytkowych);
- wersji produktów przeznaczonych dla różnych grup użytkowników.

^[1] .. lub nawet: segmentami konkurencji. Nie należy ich jednak mylić z segmentami rynku, które w nazewnictwie marketingowym odnoszą się do grup nabywców, wyodrębnianych w strukturze **popytowej** strony rynku.





Analiza obszarów konkurencji na rynku produktowym - 1

Tabela 18. Obszary konkurencji na rynku proszków do prania (stan i marki – przykładowe)

Odmiany użytkowe produktów		Wersje dla różnych użytkowników		
		Do powszechnych zastosowań w gospodarstwie domowym	Do prania rzeczy dziecięcych	Profesjonalne (dla pralni)
Pranie ręczne	Wybielające	Lanza Biała (Benckiser)	LP	Nie istnieją, bo nie ma popytu
	Kolorowe	Pollena 2000 Color (Lever) Dosia Kolor (Benckiser)	LP	
	Uniwersalne	E. Standard E. Uniwersal (Pollena Wrocław) Persil (Henkel) Tix (P&G) As (Lever) Saas (Pollena)	Cypisek (Pollena Paczków) Jelp (Danlind)	
Pranie w pralkach	Wybielające	Pollena Rex Sil (Henkel) Lanza Biała Bryza Extra TAED (Benckiser) Vizir (P&G) Omo (Lever)	LP	LP
	Kolorowe	Pollena Rex Kolor i Bis-Kolor (Henkel) Opal Kolor Lanza Kolor (Benckiser) Omo, Pollena 2000 (Lever)	LP	Pollena 2000 – 20 kg (Lever) Bryza Extra 8 kg (Benciser)
	Uniwersalne	Persil bis (Henkel) Ariel, Tix (P&G) E z TAED E automat E uniwersalny (Pollena Wrocław) As (Leer) Saas czerwony (Pollena Lechia)	Cypisek (Pollena Paczków) Jelp (Danlind)	Wir 12 kg





Analiza obszarów konkurencji na rynku produktowym - 2

Liczne wnioski z rozkładu konkurencji po obszarach rywalizacji:

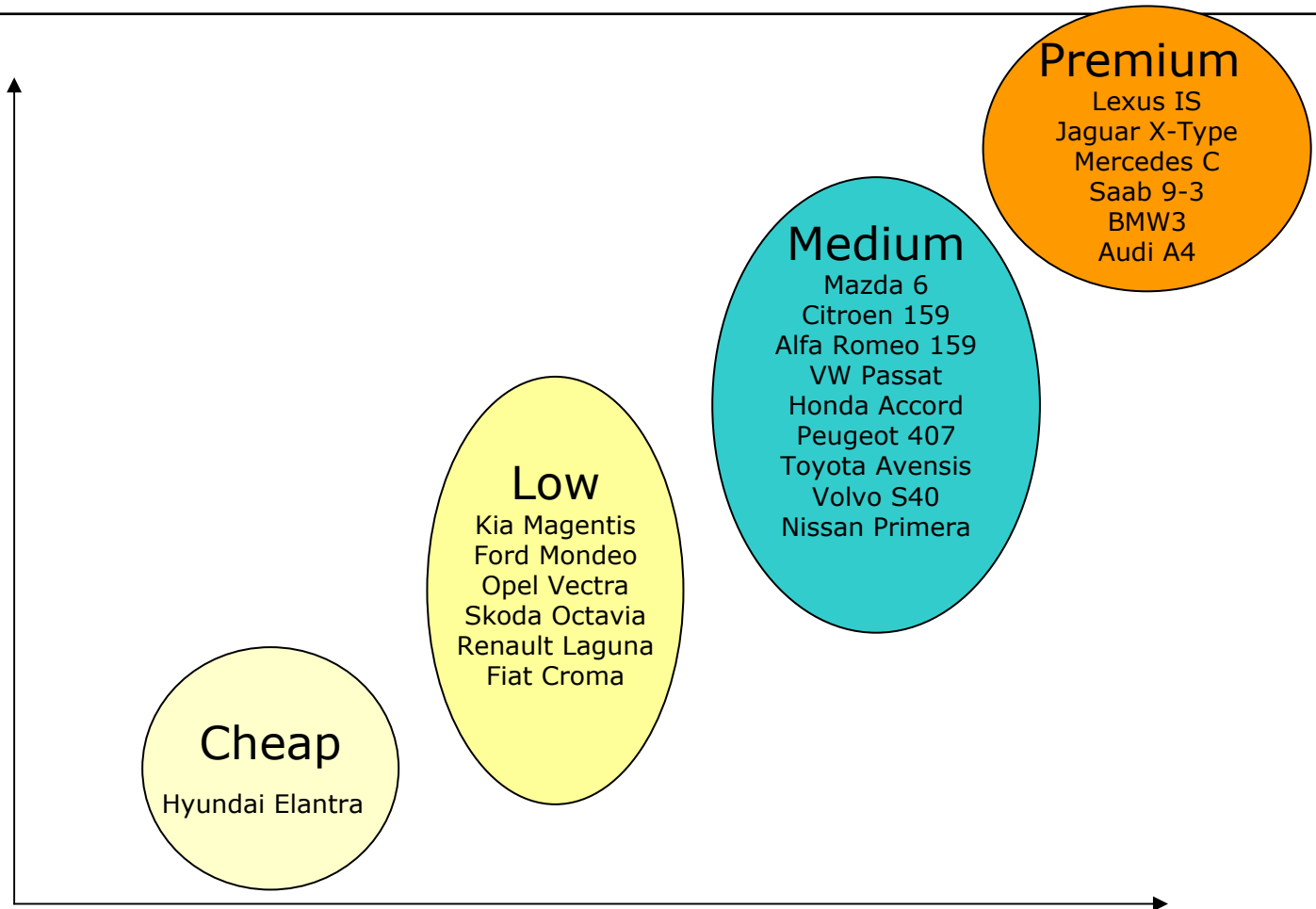
- Zróżnicowana liczebność konkurentów w poszczególnych obszarach;
- Dołączenie rozkładu struktury popytu (preferencji) umożliwia określenie zróżnicowanego potencjału każdego obszaru oraz różnej presji konkurencyjnej;
- Puste (podażowo) a wypełnione (popytowo) obszary konkurencji = luki podażowe do ewentualnego zagospodarowania





Grupy strategiczne – rynek samochodów osobowych, klasa średnia

Cena



Postrzegana jakość





Ważona ocena porównawcza współkonkurentów - 1

Dwa problemy wstępne:

- A. Kto powinien dokonywać takiej oceny?
- B. Którzy współkonkurenci powinni być objęci tą oceną





Ważona ocena porównawcza współkonkurentów - 2

Kryterium oceny/instrumenty konkurencji	Waga ważności kryterium	Oceny współkonkurentów					
		Grupa Mostostal	Grupa Energo-montaż	Ramak Opole	Grupa ZRE	Grupa Elektro-montaż	Małe prywatne firmy
Kompleksowość usług	0,15	10	10	13	8	12	6
	WAŻONA	1,50	1,50	1,95	1,20	1,80	0,90
Terminowość usług	0,12	12	11	12	11	12	11
	WAŻONA	1,44	1,32	1,44	1,32	1,44	1,32
Jakość wykonania usługi	0,12	10	11	13	9	12	6
	WAŻONA	1,20	1,32	1,56	1,08	1,44	0,72
Przystępna cena	0,20	16	14	15	14	13	19
	WAŻONA	3,20	2,80	3,00	2,80	2,40	3,80
Aktywna promocja	0,12	18	12	17	12	12	14
	WAŻONA	2,16	1,44	2,04	1,44	1,44	1,68
Renoma rynkowa konkurenta	0,18	12	11	12	9	12	4
	WAŻONA	2,16	1,98	2,16	1,62	2,16	0,72
Sytuacja finansowa konkurenta	0,05	11	10	14	11	12	11
	WAŻONA	0,55	0,50	0,70	0,55	0,60	0,55
Udział w rynku	0,06	8	10	7	12	6	6
	WAŻONA	0,48	0,42	0,60	0,42	0,72	0,36
Łączna ocena ważona		12,69	11,28	13,45	10,43	12,0	10,05





Ważona ocena porównawcza współkonkurentów - 3

Wnioski z porównawczej oceny
współkonkurentów pozwalają m.in. ustalić:

- Jakie są relatywne przewagi i słabości konkurencyjne poszczególnych konkurentów;
- Jakie są ich profile konkurencyjności;
- Kto jest najbliższym (tzn. najbardziej podobnym do naszej firmy) konkurentem





Analiza celów i działań konkurentów

Szczególnie w porównaniu do najbliższego konkurenta na rynku odniesienia powinniśmy ustalić następujące przekroje porównań:

- Dotychczasowa strategia rozwoju całej firmy
- Aktualna strategia marketingowa na rynku odniesienia
- Strategia asortymentowo-produktowa
- Strategie finansowo-cenowe
- Jakość zasobów ludzkich
- Jakość współpracowników rynkowych i aliansów
- Dotychczasowe wzorce reakcji konkurencyjnych





Warsztat: Analiza najbliższych konkurentów na rynku odniesienia

WYMIARY PORÓWNAŃ	KONKURENT	KONKURENT
Dotychczasowa strategia rozwoju całej firmy		
Aktualna strategia marketingowa na rynku odniesienia		
Strategia asortymentowo-produktowa		
Strategie finansowo-cenowe		
Jakość zasobów ludzkich		
Jakość współpracowników rynkowych i aliansów		
Dotychczasowe wzorce reakcji konkurencyjnych		





Dziękuję za uwagę!

Ewentualna wymiana myśli i uwag z autorem jest możliwa poprzez kontakt na:

podstawa@mail.wz.uw.edu.pl

