

ANALIZA OTOCZENIA KONKURENCYJNEGO



KONKURENCJA

- zespół działań za pomocą których uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów i osiągania zysków, przedstawiają nabywcom korzystniejsze od innych firm oferty zakupu bardziej atrakcyjnych towarów i usług, sprzedawanych po dogodniejszych cenach i przy silniej oddziałującej promocji.

■ *T. Sztucki*

WARUNKI ISTNIENIA KONKURENCJI:

- działanie na danym rynku lub jego segmencie przynajmniej dwóch sprzedawców,
- konflikt interesów pomiędzy sprzedawcami; cele, jakie mogą osiągnąć poszczególni sprzedawcy zazębiają się,
- sprzedawcy mogą konkurować ze sobą przy wykorzystaniu poszczególnych instrumentów konkurencji,
- sprzedawcy są „zmuszani” do konkurowania ze względu na sprzeczność interesów oraz możliwość realizacji zamierzonego celu w postaci pozyskania jak największej grupy nabywców.

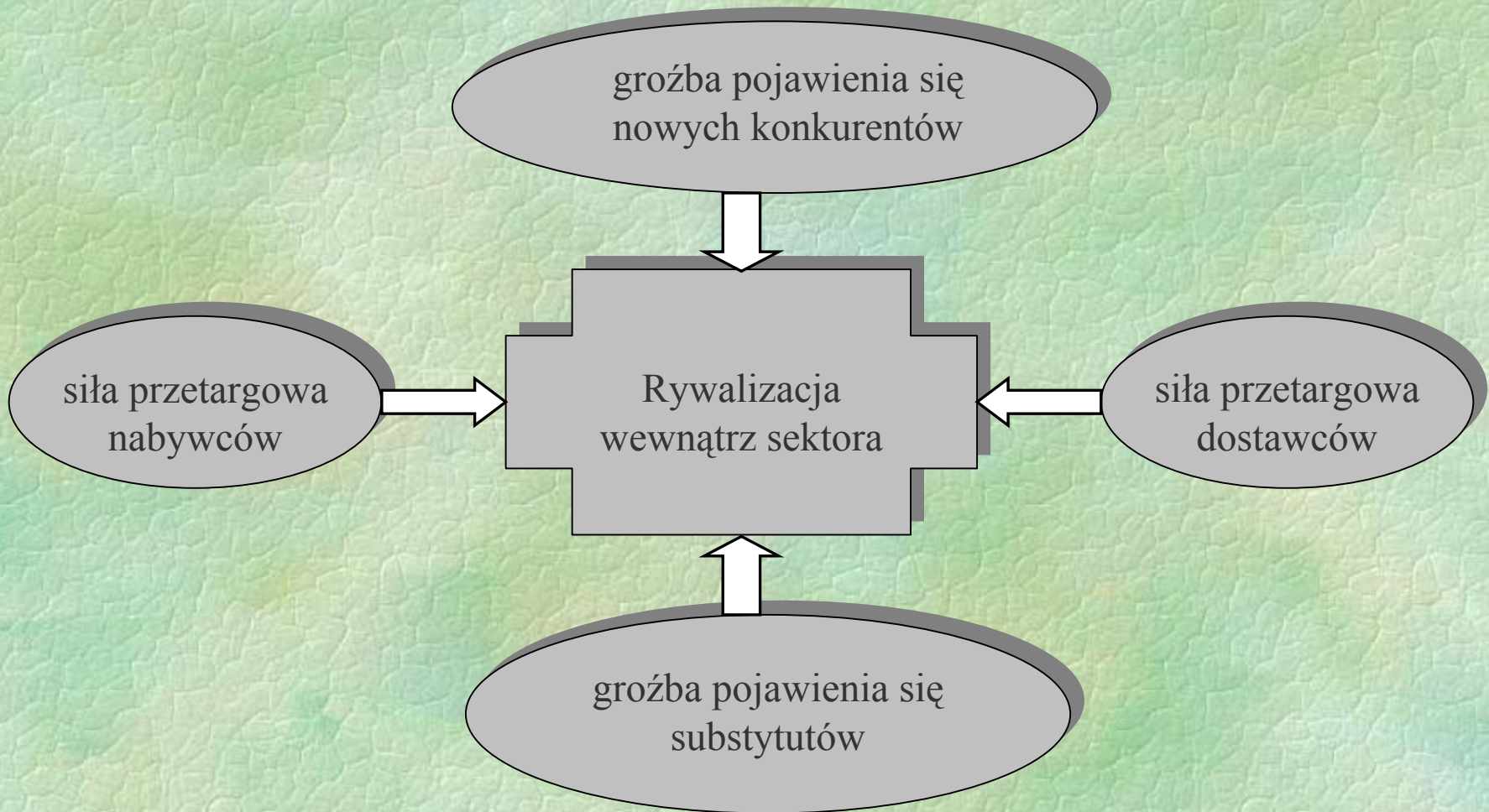
FUNKCJE KONKURENCJI:

- sterownicza,
- dostosowawcza,
- alokacyjna,
- regulacyjna,
- innowacyjna.

W Polsce walka konkurencyjna przybiera następujące formy:

1. walka cenowa (która prowadzi do oszczędności w kosztach),
2. walka w sferze dystrybucji :
 - a) budowanie sieci dystrybucji o niekonwencjonalnych kanałach,
 - b) obsługa klientów (we właściwym miejscu, czasie, po odpowiedniej cenie, ale również przez kompetentnych i odpowiednich sprzedawców),
3. walka w zakresie promowania produktów (szczególnie reklamowanie),
4. walka o jak najlepszy produkt (konkurowanie szczególnie jego strukturą).

Otoczenie konkurencyjne według M.E. Portera



Wskaźniki służące do oceny siły przetargowej dostawców i nabywców:

- stopień koncentracji sektora dostawcy w stosunku do sektora odbiorcy,
- stopień uzależnienia jakości produktu finalnego od jakości surowców lub komponentów niezbędnych do ich wytworzenia nabywanych od dostawców,
- pozycja monopolistyczna lub quasi monopolistyczna dostawców lub odbiorców, mierzona stopniem zróżnicowania produktów,
- duży udział dostawcy w tworzeniu kosztów odbiorcy,
- koncentracja wymiany, która przejawia się w przypadku, gdy firma ma do czynienia z jednym dostawcą lub jednym odbiorcą,
- wysoki koszt zmiany dostawcy lub odbiorcy,
- możliwość integracji poziomej.

BARIERY WEJŚCIA DO SEKTORA:

- ekonomia skali,
- wysoki poziom technologiczny i jakościowy produktów; zablokowanie wejścia poprzez patenty, licencje, atesty, doświadczenie,
- brak dostępu do kanałów dystrybucji dla nieznanych i niesprawdzonych producentów,
- dyferencjacja produktu, nadająca mu szczególność, specyfikę i unikalną markę,
- formalne i celne bariery wejścia (np. ochrona zdrowia, ochrona środowiska, cła na różnego rodzaju produkty, koncesje).

KONKURENCJA WEWNĄTRZ SEKTORA ZALEŻY OD :

- liczby i siły konkurentów w nim działających,
- wzrostu (rozwoju) sektora,
- stopnia zróżnicowania konkurentów (im wyższy, tym konkurencja trudniejsza do zidentyfikowania),
- możliwości różnicowania produktów (im mniejsze, tym bardziej konkurencja dotyczy sfery kosztowej).

RODZAJE KONKURENCJI:

- a) Konkurencja cenowa,
- b) Konkurencja pozacenowa:
 - innowacyjna, jakościowa (zróżnicowanie jakościowe produktu),
 - informacyjna (funkcja informacyjna i nakłaniająca promocji, głównie reklamy).

STRATEGIE KONKURENCYJNE według M. Portera

- Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych (przywództwo kosztowe) – „nikt tego nie zrobi taniej”,
- Zróżnicowanie (dyferencjacja) – „nikt tego nie zrobi lepiej”,
- Koncentracja – „z myślą o tobie”.

Strategia przywództwa kosztowego może być stosowana, gdy:

- istnieje odpowiednio duży popyt umożliwiający oferowanie produktów na masową skalę i obniżanie kosztów,
- firma ma korzystne możliwości finansowe,
- firma ogranicza się do działania w segmentach rynku o dużej liczebności i unika nietypowych klientów,
- firma posiada „mocną” pozycję na rynku,
- prowadzona jest efektywna kontrola działalności przedsiębiorstwa w zakresie kosztów.

Strategia zróżnicowania

- przedsiębiorstwo stara się osiągnąć unikatową pozycję w branży przez wyróżnienie się pod względem wartości najbardziej cenionych przez konsumentów, postrzeganych przez nich jako unikatowe.

W **początkowej fazie** rozwoju rynku najczęściej jest to tworzenie kolejnych odmian tego samego produktu przeznaczonych dla całego rynku;

w **fazie wzrostu i dojrzewania** rynku – różnicowanie produktów w oparciu o segmentację;

w **fazie dojrzałości i nasycenia** rynku – plasowanie produktu.

Strategia koncentracji:

- wyraża dążenie do skupiania się na określonej grupie nabywców, asortymencie lub segmencie geograficznym.

Wyróżnia się dwa warianty:

- ◆ przywództwa kosztowego w danym segmencie rynku
- ◆ przywództwa pod względem zróżnicowania w danym segmencie rynku.

Stosowana w sytuacjach, gdy:

segment jest rozwojowy i wystarczająco duży, aby zapewnić rentowność firmy, a ta z kolei ma odpowiednie zasoby i umiejętności do bardzo dobrej obsługi segmentu.

Ph. Kotler wyróżnia cztery typy strategii:

1. **Lidera rynku** - największy udział i najmocniejsza pozycja na rynku; występuje zagrożenie ze strony pretendentów;
2. **Rzucającego (podejmującego) wyzwanie (pretendenta)** - atakowanie lidera rynkowego, firm o podobnej skali bądź małych lokalnych i regionalnych firm; cel: zwiększenie udziału w rynku, a ostatecznie - zwiększenie zysku;

3. Naśladowcy rynkowego - dostosowywanie ofert do tych produktów lub firm, które chce naśladować się; trzy rodzaje: strategia klonu, strategia imitatora oraz strategia usprawniacza;

4. Specjaliści rynkowego (poszukującego nisz rynkowych) - wymagana wysoka specjalizacja odnosząca się do poszczególnych rynków, grup nabywców, produktów; trzy rodzaje strategii: „poborcy myta” (strategia rogatki), specjalistycznej wiedzy oraz specjalizacji rynkowej.

STRATEGIE KONKURENCJI według Strategora:

- wolumen,
- specjalizacja,
- rozproszenie,
- impas.

WOLUMEN

- mała liczba konkurentów,
- rentowne przywództwo,
- marginesowi konkurenci, korzystający tylko w okresach dobrej koniunktury.

Strategia:

- Szybszy rozwój niż konkurenci w celu poprawy pozycji kosztowej,
- Koncentracja na stabilizacji systemu.

SPECJALIZACJA

- liczne i bardzo rentowne firmy, dominujące w swoich niszach rynkowych,
- zajęcie głównej pozycji w niszy, zmienne granice, silna konkurencja,
- nierentowne naśladownictwo.

Strategia:

- Koncentracja na ochronie niszy rynkowej,
- Maksymalizacja przewagi w dziedzinie kosztów specyficznych – lider niszy,
- Minimalizacja kosztów stałych.

IMPAS

- żaden z konkurentów nie ma dominującego udziału w rynku,
- jeśli nikt nie ograniczy produkcji, wszyscy stracą,
- najbardziej zadłużeni są najnowocześniejsi, a najlepiej finansowo mają się – najbardziej przestarzali.

Strategia:

- Koncentracja i porozumienia zawierane za zgodą władzy państwowej,
- Kontrolowanie rynku lokalnego (specyficznej klienteli),
- Lokalizacja inwestycji tam, gdzie są najniższe koszty wytwarzania,
- Opracowywanie własnych technologii i ich ochrona.

ROZPROSZENIE

- wielu małych konkurentów bez przerwy wchodzących i wychodzących z rynku,
- zyski zróżnicowane i niepewne,
- niekorzystna sytuacja dużych firm w porównaniu z małymi.

Strategia:

Dla dużego przedsiębiorstwa: albo podział obszarów działalności i zarządzanie nimi jak małymi firmami (bardzo trudne) albo zmiana specjalizacji lub przejście do strategii wolumenu

FORMY RYNKU

Nabywcy Sprzedawcy	Wielu małych	Kilku średnich	Jeden duży
Wielu małych	polipol	oligopson	monopson
Kilku średnich	oligopol	oligopol bilateralny	monopson ograniczony
Jeden duży	monopol	monopol ograniczony	monopol bilateralny

MODELE STRUKTUR RYNKU

- Konkurencja doskonała.
- Czysty monopol.
- Konkurencja monopolistyczna.
- Oligopol.

KONKURENCJA DOSKONAŁA (POLIPOL)

- Liczba konkurujących ze sobą firm i nabywców jest bardzo duża. Sprzedający i kupujący są cenobiorcami, muszą akceptować cenę kształtowaną przez rynkową cenę podaży i popytu.
- Produkt jest jednorodny, standardowy (homogeniczny), taki sam produkt oferują wszyscy sprzedawcy.
- Nieograniczona swoboda wejścia/wyjścia na/z rynek/ku
- Uczestnicy rynku posiadają pełny zasób informacji ekonomicznych i technicznych, które ich dotyczą.
- Sprzedający dążą do maksymalizacji zysku ekonomicznego, kupujący zaś do maksymalizacji użyteczności.
- Na tym rynku nie ma konkurencji między firmami.

MONOPOL ABSOLUTNY (CZYSTY)

- to pojedynczy podmiot występujący po stronie podaży lub po stronie popytu,
- **przyczyny powstawania monopolu:** bariery prawne, przyznanie danej firmie przez rząd wyłączności produkcji, koncesji, licencji, protekcyjna polityka państwa, ochrona patentowa produktu, posiadanie zarejestrowanego prawa do marki, prawo własności surowców np. technologii, nierówna wyniszczająca konkurencja, przejęcie przez jedną firmę inne firmy, ekonomia skali niezbędna , aby mieć dostęp do drogich technologii, lokalizacja sprzedawcy w pobliżu odbiorcy,
- bardzo ograniczona lub zerowa swoboda wejścia na rynek,
- produkt jest nieporównywalny,
- firma ma bardzo duży wpływ na cenę.

KONKURENCJA MONOPOLISTYCZNA

- wielu sprzedawców i nabywców,
- swobodne wejście na rynek i wyjście z niego,
- ceny dla pojedynczej firmy są z góry określone, i jest to cena maksymalna, jaką zaakceptują konsumenci,
- monopolizacja wynika ze zróżnicowania produktów: zróżnicowanie pozorne lub rzeczywiste,
- przeważają formy konkurencji pozacenowej,
- ograniczone możliwości osiągnięcia korzyści skali
- względnie elastyczna krzywa popytu.

OLIGOPOL

- wejście na rynek jest utrudnione lub niemożliwe,
- jest kilka przedsiębiorstw,
- przedsiębiorstwa oligopolistyczne produkują albo identyczne produkty albo produkty bardzo zróżnicowane,
- krzywa popytu mało elastyczna,
- siła monopolowa pojedynczej firmy może wzrosnąć poprzez patenty, licencje, cła, silne zróżnicowanie produktu,
- zmowy przedsiębiorstw ograniczają konkurencję,
- na rynku tym może występować także silna rywalizacja pomiędzy uczestnikami oligopolu – wojna cenowa.

FORMY OLIGOPOLU:

- oligopol zrównoważony, występuje wówczas, gdy firmy wytwarzają podobne produkty i ich udziały rynkowe nie różnią się aż nadto;
- oligopol z dominującym przedsiębiorstwem – przywódcą - to firma, które poprzez najniższe koszty produkcji lub największy udział w sprzedaży rynkowej osiągnęła przywództwo cenowe. Lider ustanawia ceny, do których dostosowują się pozostałe firmy – naśladowcy.