

# Konkurrencesituationen

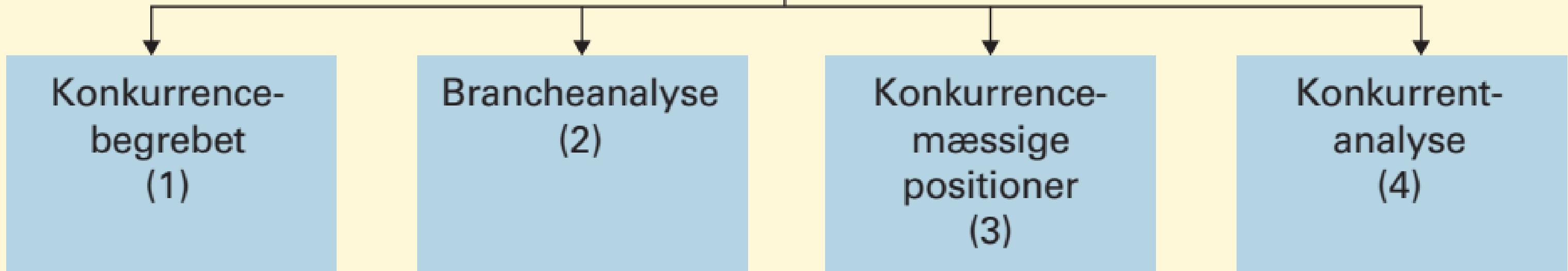


Fig. 9.1 Strukturen i kapitel 9.

## Snæver og bred konkurrence

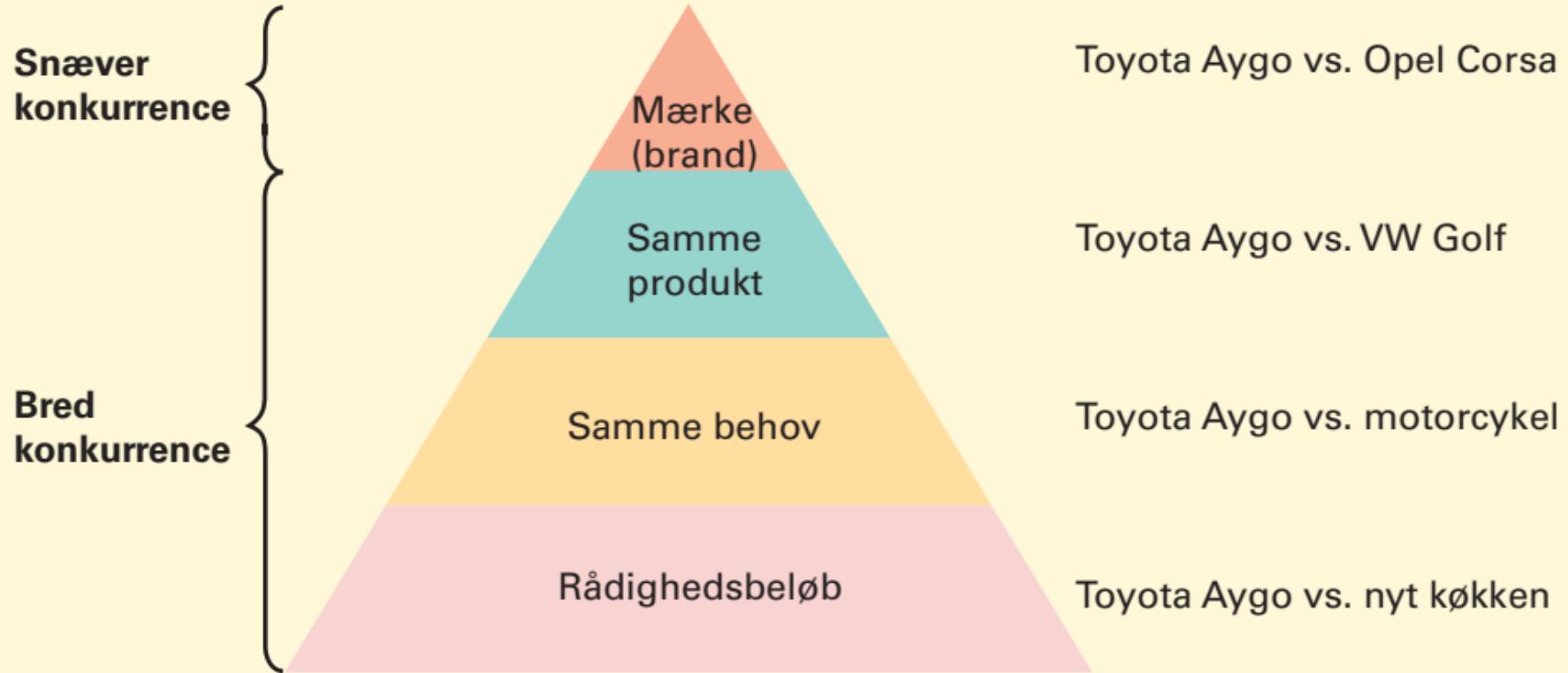


Fig. 9.2 Fra snæver til bred konkurrence.

## Grad af differentiering

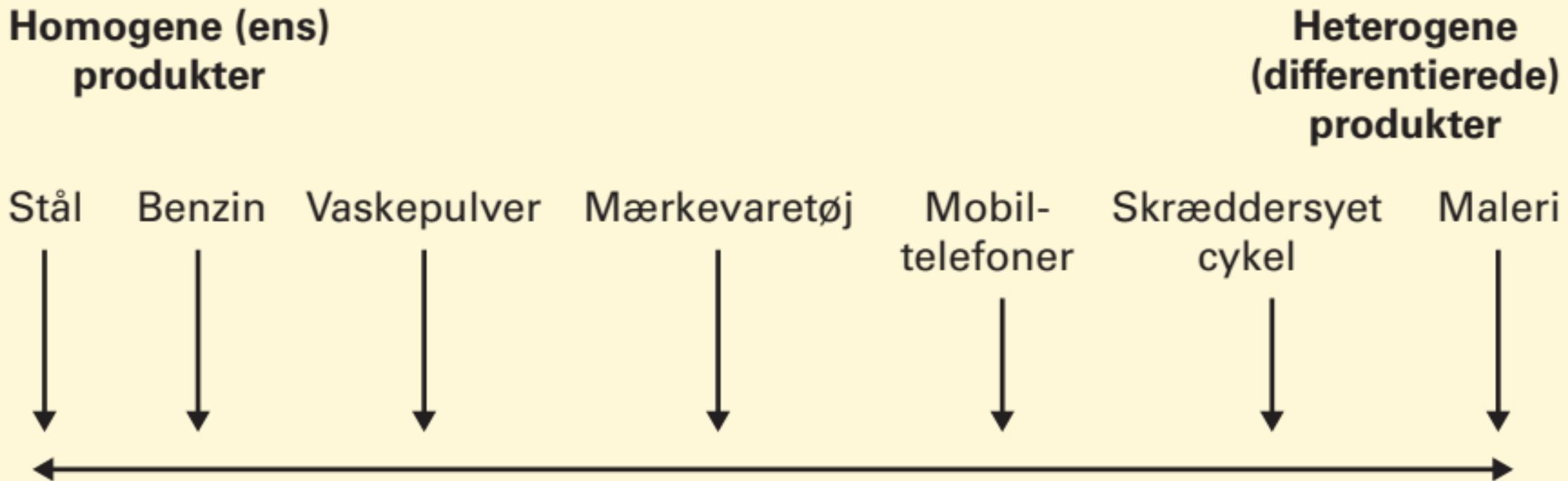


Fig. 9.3 Skala for homogene og heterogene produkter.

## De vigtigste konkurrenceformer

Antal udbydere Grad af præference	Én	Én stor og mange små	To	Få store og evt. nogle små	Mange
Homogent marked		Delvis monopol	Duopol	Oligopol	Fuldkommen konkurrence
Heterogent marked	Monopol	Differentieret delvis monopol	Differentieret duopol	Differentieret oligopol	Monopoli-stisk konkurrence

Fig. 9.4 Markedsstruktur og konkurrenceformer.

## Strategiske grupper inden for øl

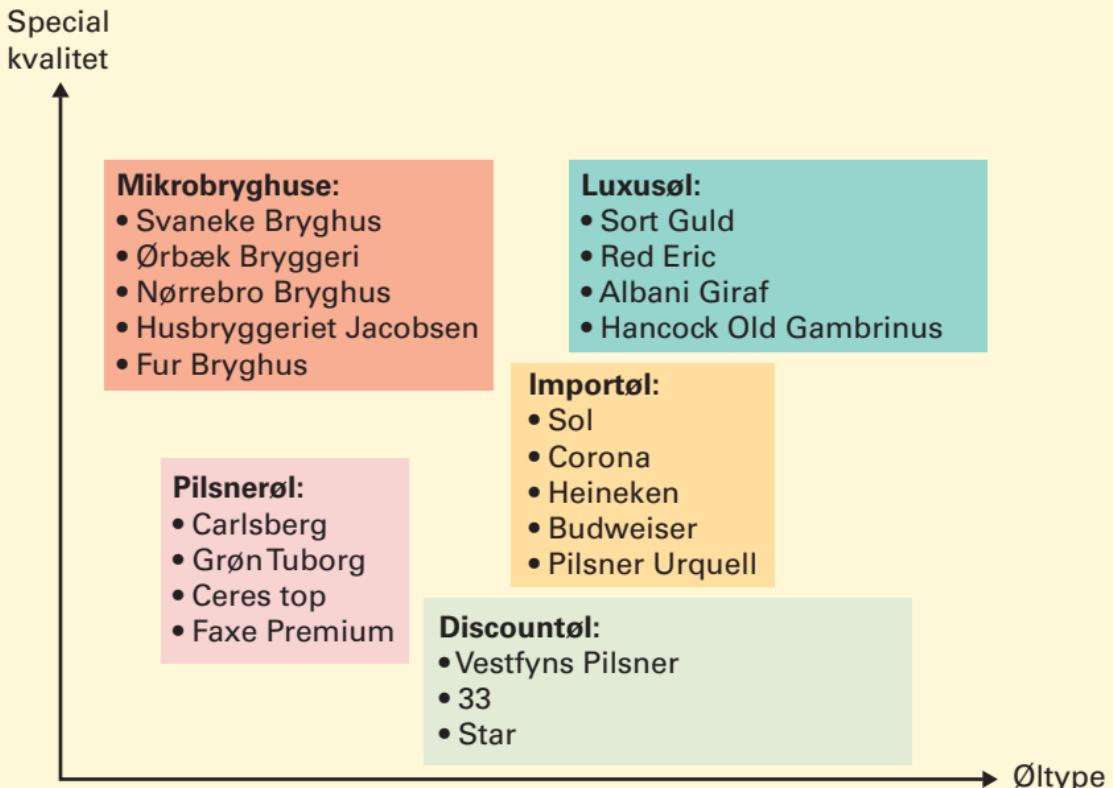
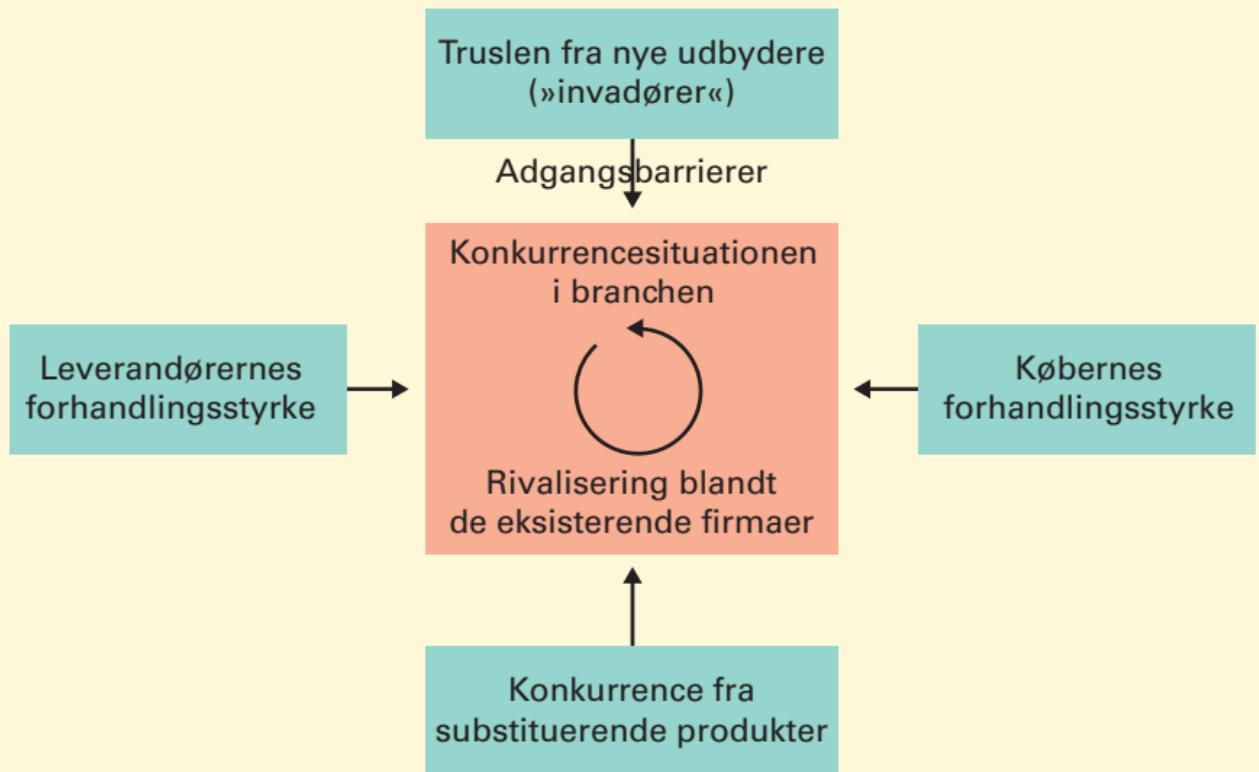


Fig. 9.5 Strategiske grupper inden for øl i Danmark.

Kilder: Egen tilvirkning baseret på bl.a. [www.beerlabels.dk](http://www.beerlabels.dk), [www.gugge.dk](http://www.gugge.dk), 2011.



**Fig. 9.6** Porters model for konkurrencestrukturen i en branche (Porter's Five Forces).

Adapteret fra Michael Porter: *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.

## Konkurrenceparametres betydning

Konkurrence-parameter	Karakteristika	Eksempel
Priskonkurrence	Hvis der foregår en intens <i>priskonkurrence</i> i en branche vil der som regel være lave fortjenester at hente. Til gengæld vil virksomheder, der tilbyder lavere priser, kunne opnå betydelige markedsandele, hvis der ikke er særligt store præferencer hos kunderne.	JYSK har succes på markedet for sengetøj mv. baseret på lave priser.
Mærkevareprofil	Er der reelle præferencer hos kunderne, vil det være af stor betydning, at man er i stand til at skabe en <i>mærkevareprofil</i> for virksomhedens produkter hos mellemhandlere og slutkunder.	Coca-Cola kan tillade sig at tage en væsentlig højere pris end en discount-cola og alligevel være den dominerende udbyder på markedet.
Vækstpotentiale på markedet	Hvis der er lav <i>vækst</i> , vil de enkelte udbydere ofte forsøge at sikre sig markedsandele ved hjælp af lavere priser. Til gengæld kan der også i en periode med høj vækst være kamp om markedsandelene.	Telmore har med lave priser været i stand til at opnå en betydelig markedsandel på markedet for mobiltelefoni, hvor der i en årrække har været vækst.
Innovations-evne	De forskellige udbyderes <i>innovationsevne</i> har stor betydning for deres konkurrence-dygtighed. Er man først med nye produkter, vil man ofte få andel i en større del af markedet.	Jyske Bank er kendt for at være innovativ og kaldes »havkatten i hyttefadet« blandt pengeinstitutter.
Horizontal og vertikal integration	En del virksomheder vil foretage <i>horizontal integration</i> ved opkøb af eksisterende konkurrenter på markedet. Dette kan helt forrykke billedet af konkurrencensituationen. Ved <i>vertikal integration</i> , opkøb af leverandører eller ved at opkøbe eller etablere egne distributionskanaler, kan en virksomhed opnå betydelige konkurrencefordele.	Danish Crown har overtaget over 100 virksomheder siden 1970 og er på denne måde blevet den største slagterikoncern i Europa. Bestseller har gennemført forlæns integration ved at etablere bl.a. egne Vero Moda, Jack & Jones og Exit butikker.

## Konkurrenceparametres betydning (fortsat)

Konkurrence-parameter	Karakteristika	Eksempel
Exit barrierer (udgangsbarrierer)	I nogle brancher kan der være tale om så høje <i>udgangsbarrierer</i> , at branchens svageste virksomheder måske slet ikke vil forlade branchen, men blot fortsætter bl.a. ved at tilbyde lave priser. Disse barrierer kan være såvel økonomiske som strategiske og følelsesmæssige.	Danmarks største gartneri, <i>PKM</i> , som ligger på Fyn, har stort set ikke mulighed for at udnytte deres produktionsapparat til anden produktion, hvorfor der er tale om høje udgangsbarrierer.

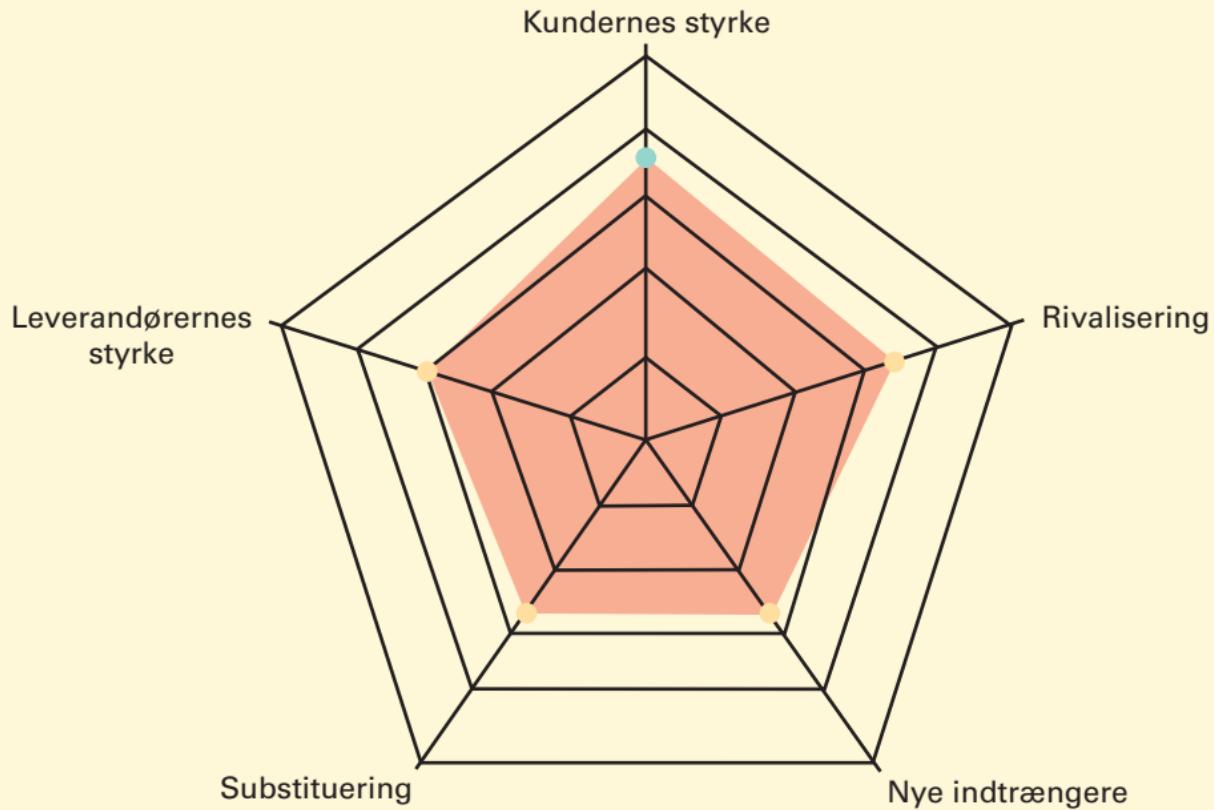
**Fig. 9.7** Betydningen af forskellige konkurrenceparametre i en branche.

## Brancheanalyse for høreapparater

Konkurrence-situationen i branchen	Branchen er præget af, at der er 6 betydende udbydere med differentierede produkter. Priskonkurrencen er ikke så afgørende, da der er stærke præferencer og høje avancer.
Købernes forhandlingsstyrke	Mellemhandlerne har en relativt stor forhandlingsmagt i kraft af en koncentration af større hørekllinikkeæder. Ligeledes kan de enkelte landes sundhedsorganisationer vælge at lave centrale indkøb. Den enkelte bruger kan også have en vis indflydelse ved kraftig præference for et bestemt mærke.
Substituerende produkter	Substituerende produkter er i dag ikke af særlig stor betydning, men på sigt kan det være, at det bliver muligt at få en operation, der kan genoprette hørelsen.
Leverandørernes forhandlingsstyrke	Leverandørernes magt vurderes ikke at være særlig stor, selv om der kan indgå vigtige delkomponenter i apparterne.
Truslen fra nye udbydere	Der er relativt store adgangsbarrierer, da der allerede er stærke præferencer på markedet. Det kan dog godt tænkes, at en stor elektronikproducent køber sig ind på markedet.
Konklusion	Generelt er der en meget attraktiv konkurrencensituation i denne branche, hvor den største trussel synes at være vertikal integration i forhold til forhandlerleddet, dvs. købernes forhandlingsstyrke.

**Fig. 9.8** Brancheanalyse for høreapparater.

## Konkurrencekræfter på dagligvareprodukter i Danmark 2009



**Fig. 9.9** Eksempel på en brancheanalyse.

Kilde: På baggrund af Datamonitor, Industry Profile, Household Products in Denmark, November 2010.

## Konkurrencepositioner på et marked

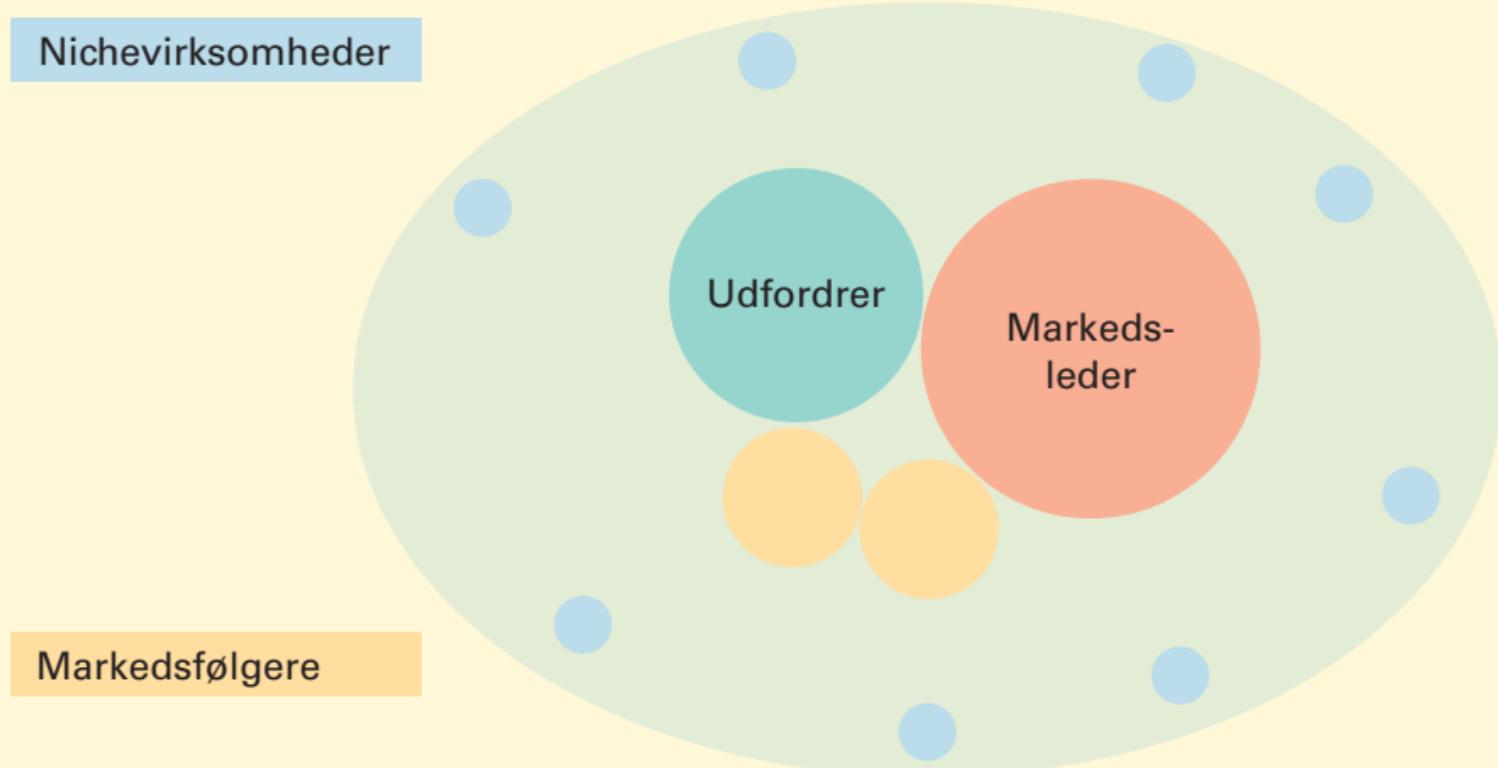


Fig. 9.10 Typisk konkurrencestruktur i en branche.

## Konkurrencemæssige positioner

	Karakteristika	Mål og strategier	Eksempler
Markeds-leder	Størst markedsandel Foran med produktudvikling Ofte den bredeste distribution Størst promotionbudget Fastsætter prisniveauet	Vil fastholde sin position Udvide totalmarked Forsvare markedsandel Øge markedsandel	Nike Carlsberg Apple iPhone Toyota Danske Bank
Markeds-udfordrer	Ofte et billigere produkt Ofte bedre produkter Ofte et bredere sortiment Ofte en bedre service Udvider sin distribution Øger promotionaktiviteterne	Vil øge markedsandelen Angreb på markedslederen Angreb på virksomheder, som ikke har markante konkurrencemæssige fordele	Adidas Royal Unibrew HTC Volkswagen Nordea
Markeds-følger	Tilfreds med sin position Aversion mod risiko Kopierer ofte markedslederen Virksomhedens vækst afhænger af totalmarkedets vækst	Vil opnå en tilfredsstillende indtjening At kopiere markedslederen At differentiere sine produkter lidt At foretage en lille forbedring af produkterne	Puma, Reebok Harboe, Fuglsang Fiat, Renault Jyske Bank, Sydbank
Markeds-nicher	Ofte mindre virksomheder Betjener mindre segmenter, som ikke er rentable for store virksomheder Virksomheden er specialiseret i forhold til segmentet	At opnå en stor markedsandel og høj indtjening inden for nicheren/segmentet Produktspecialist Kundespecialist Geografisk specialist	Hummel, Saucony Mikrobryggerier Rolex BMW, Ferrari Lollands Bank, Max Bank

**Fig. 9.11** Karakteristika, mål, strategier og eksempler i forhold til konkurrencemæssig position.

## Markedsleder

Strategi	Aktivitet	Eksempel
Udvide totalmarkedet	Finde nye brugere Udvide forbruget	Nike med nikewomen.com LEGO brætspil med pc-opkobling
Udvide markedsandelen	Opkøbe konkurrenter Etablere egne butikker	Toms ved opkøb af Bon-Bon Bestseller med online-butikker
Forsvare markedsandelen	Øge reklameindsatsen Lancere nye produkter	Danske Bank med annoncer og TV-reklamer Carlsberg med Jacobsen Bryg

**Fig. 9.12** Strategier for markedslederen.

## Markedsudfordrer

Strategi	Aktivitet	Eksempel
Frontal angreb	Massiv reklameindsats Lave priser	Adidas (sportsudstyr) Skype (telefoni over internettet)
Flanke angreb	Bearbejde specialsegmenter Produktudvikling	Royal Unibrew (øl og sodavand) Apple iPod og iTunes (musik)

Fig. 9.13 Eksempler på strategier for *markedsudfordrer*.

## Forskellige markedsnicher

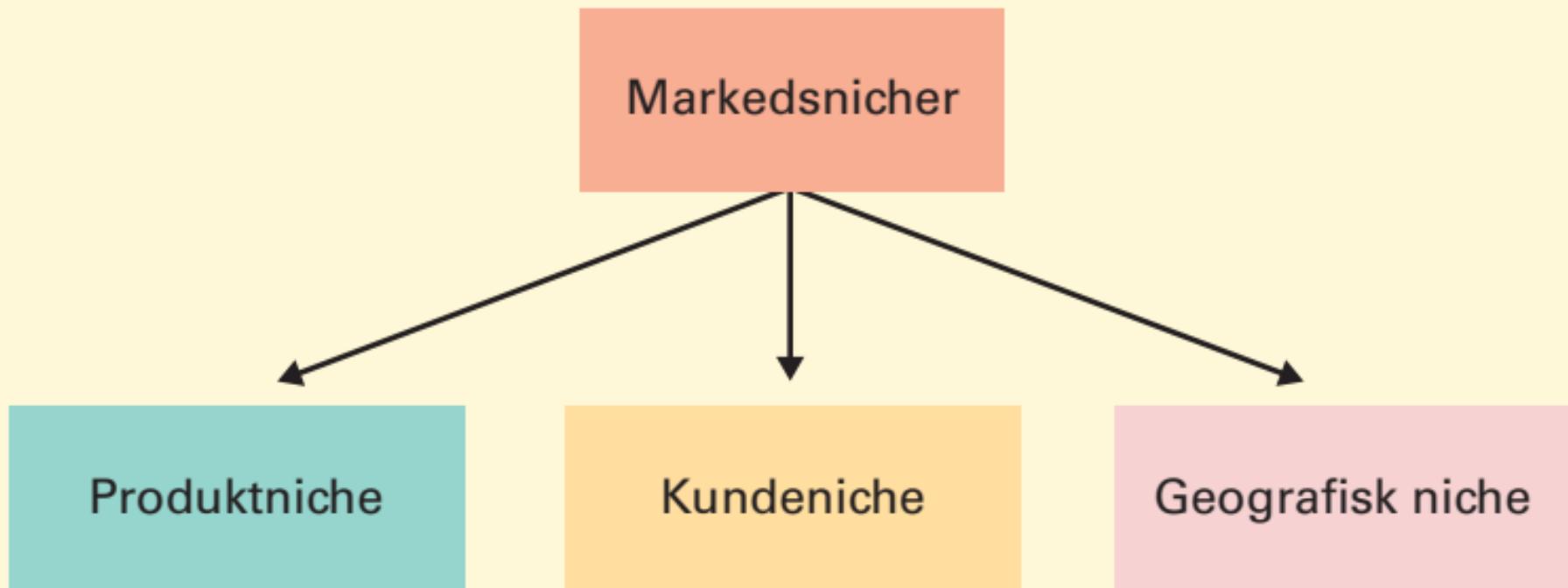


Fig. 9.14 Eksempler på markedsnicher.

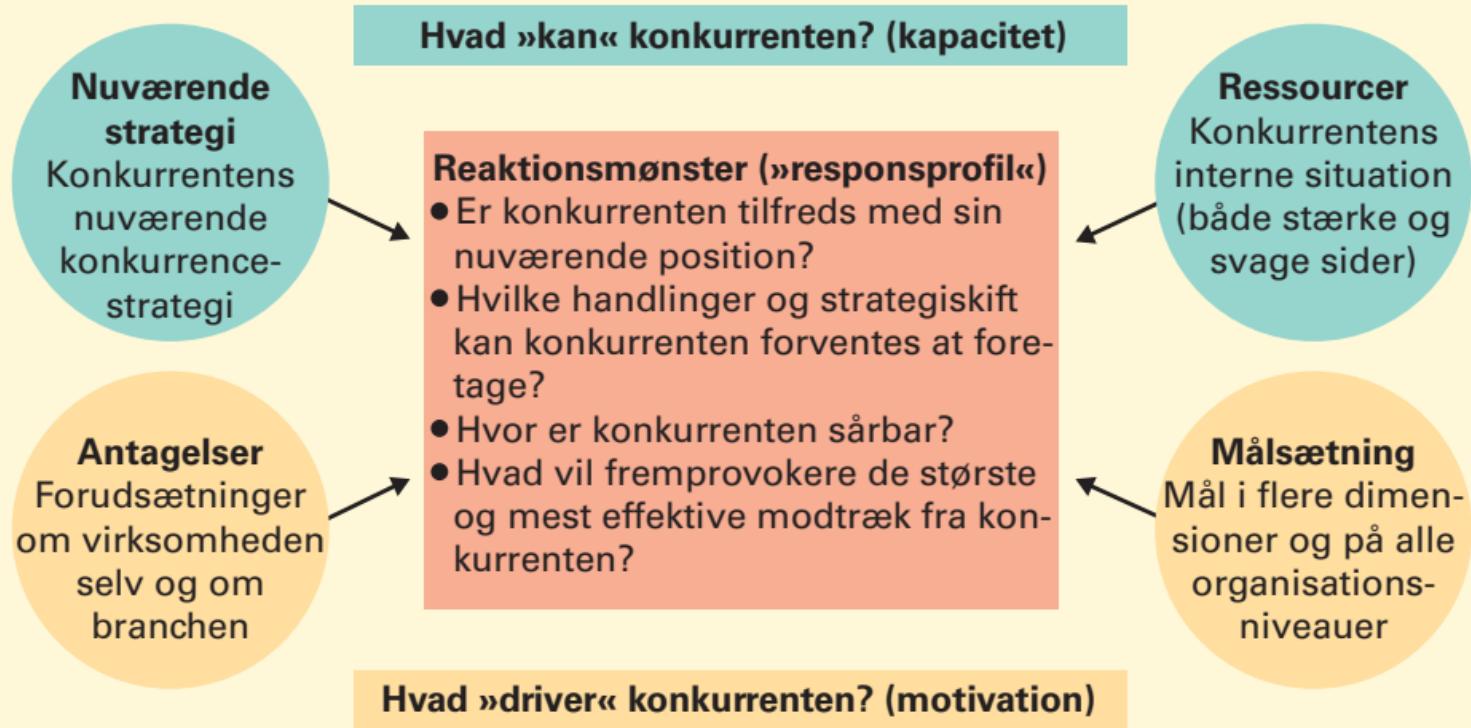
## Markedsandele for ejendomsmæglerkæder i Danmark 2008 og 2010

Mæglerkæde	Markedsandel % 2008	Markedsandel % 2010
EDC	20,2	21,1
Nybolig	17,4	16,4
Home	17,4	14,7
Danbolig	13,9	12,3
Estate	5,1	5,3
Realmæglerne	4,6	5,3
Øvrige	21,5	24,9

**Fig. 9.15** Markedsandele for ejendomsmæglerkæder i Danmark.

Kilde: Baseret på Jyllands-Posten, 23. oktober 2010 og [www.boligsiden.dk](http://www.boligsiden.dk), 2011.

# Konkurrentanalyse



**Fig. 9.16** Komponenter i en konkurrentanalyse.

Kilde: Adapteret fra Michael Porter: Competitive Strategy, The Free Press, 1980.

## Vigtige elementer i forbindelse med konkurrentanalyse

	Karakteristika	Eksempler
Nuværende strategi	Som udgangspunkt for konkurrentanalysen ser vi på, hvilken <i>konkurrencestrategi</i> konkurrenten følger (jf. fig. 5.13, side 110). Følger de en differentierings- eller omkostningsstrategi? Dækker de hele markedet, eller opererer de i en niche?	IKEA er i dag Europas førende kæde af møbelvarehus med et bredt sortiment af vel designede, funktionelle møbler til priser, der er så lave, at så mange mennesker som muligt kan have råd til dem. IKEA har således en udpræget omkostningsstrategi.
Ressourcer	Det er vigtigt at analysere og vurdere konkurrentens <i>ressourcer</i> ? Her vil man analysere f.eks.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Økonomiske ressourcer</li> <li>• Produktionskapacitet</li> </ul> Ressourcerne vil have afgørende betydning for konkurrentens <i>evne</i> til at reagere i forhold til aktiviteter i markedet.	<i>GN Store Nord</i> er en børsnoteret dansk virksomhed, som offentliggør sit årsregnskab. Heri kan man finde informationer om virksomhedens økonomiske udvikling og deres investeringer i produktionsanlæg, produktudvikling etc., så man kan få et indblik i deres ressourcer til at agere på markedet.
Målsætning	Hvilke <i>mål</i> prioriterer konkurrenten højest? Er det omsætning, markedsandel eller indtjening? Man må ligeledes forsøge at danne sig et indtryk af, om konkurrenten er <i>tilfreds</i> med sin nuværende position, eller om virksomheden er i gang med at udvide sine aktiviteter. Endvidere kan man inddrage konkurrentens <i>værdier</i> .	<i>Novozymes</i> , der er en dansk børsnoteret virksomhed inden for enzymer, har en målsætning om at opnå en organisk salgsvækst på mere end 10 % om året. Der forventes en overskudsgrad på mere end 20 %. Desuden er der opstillet mål for at øge energiforsyningen fra vedvarende og CO2-neutrale energikilder til 50 % i 2020.
Antagelser	Virksomhedens <i>antagelser</i> eller forudsætninger kan deles op i 2 kategorier: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurrentens antagelser om sig selv</li> <li>• Konkurrentens antagelser om branchen og omverdenen</li> </ul> Har virksomheden en opfattelse af, at det er dem, der er kvalitetsleder i branchen? Måske betragter de nogle udbydere som mindre seriøse, men i nogle tilfælde kan de udvikle sig til seriøse udfordrere på markedet.	<i>Cult</i> opfatter sig selv som den frække dreng i klassen og som markedsleder på energidrikke med og uden alkohol. I den forbindelse har Cult haft en stor tro på sig selv. Samtidig har de fundet et hul i markedet, som de store spillere ikke var opmærksomme på. Måske har de ment, at Carlsberg og Unibrew var gået lidt i stå, men det har vist sig, at disse har reageret kraftigt på udspillet fra Cult ved bl.a. at lancere cider.
Reaktionsmønster	Hvorledes vil en konkurrent reagere på forskellige forhold? Vil de overhovedet reagere, og i givet fald hvilket <i>modtræk</i> vil de så foretage sig? Hvis vi f.eks. sætter prisen ned, vil konkurrenterne så følge med?	<i>Elgiganten</i> er kendt for at være meget hurtig i sin reaktion over for konkurrenterne, f.eks. Skousen og Punkt1.

**Fig. 9.17** Elementer i en konkurrentanalyse.

## Niveauer i forhold til konkurrentinformation

Niveau	Beslutnings-tagere	Informationsbehov om konkurrencesituationen
Strategisk niveau	Bestyrelse, Direktion	Identifikation af muligheder og trusler Markedsudvikling, produktudvikling Opkøb af andre virksomheder og fusioner
Taktisk niveau	Divisionschefer, Funktionschefer	Vurdering af indsatsen på de enkelte markeder Opstart af datterselskaber Geografiske eller produktorienterede kampagner Prisjusteringer
Operativt niveau	Sælgere, Marketing-medarbejdere	Argumentation over for udvalgte konkurrenter Bearbejdning af den enkelte kunde Udarbejdelse af websites, brochurer og reklamer Sælger- og kundeseminarer

Fig. 9.18 Konkurrentinformation opdelt på organisatoriske niveauer.

## Markedsstruktur på det skandinaviske marked

Marked	Danmark	Sverige	Norge	Finland	Øvrige	Total
Virksomheden						
Konkurrent A						
Konkurrent B						
Konkurrent C						
Øvrige konkurrenter						
Total						

Fig. 9.19 Konkurrent-/markedsmatrix – produkt X på det skandinaviske marked.

## Konkurrentprofil

Hovedområde	Eksempler på informationer
Resumé	Hovedaktiviteter og strategi Kommerciel/teknisk vurdering Stærke/svage sider
Virksomhedsprofil	Organisation Økonomi og regnskabsdata
Produktprogram	Sortiment Tekniske data
Prismønster	Prislister Rabatstruktur
Distributionssystem	Datterselskaber, e-handel Forhandlere, agenter, detailkæder
Salgs- og markedsføringsindsats	Sælgerstyrke, e-handelsaktiviteter Website, brochurer, annoncer, presseklip
Kundeprofil	Store kunder Segmenter
Supply Chain Management	Vigtigste leverandører og samarbejdspartnere E-procurement

Fig. 9.20 Eksempel på opbygning af en konkurrentprofil.

## Konkurrentsammenligning

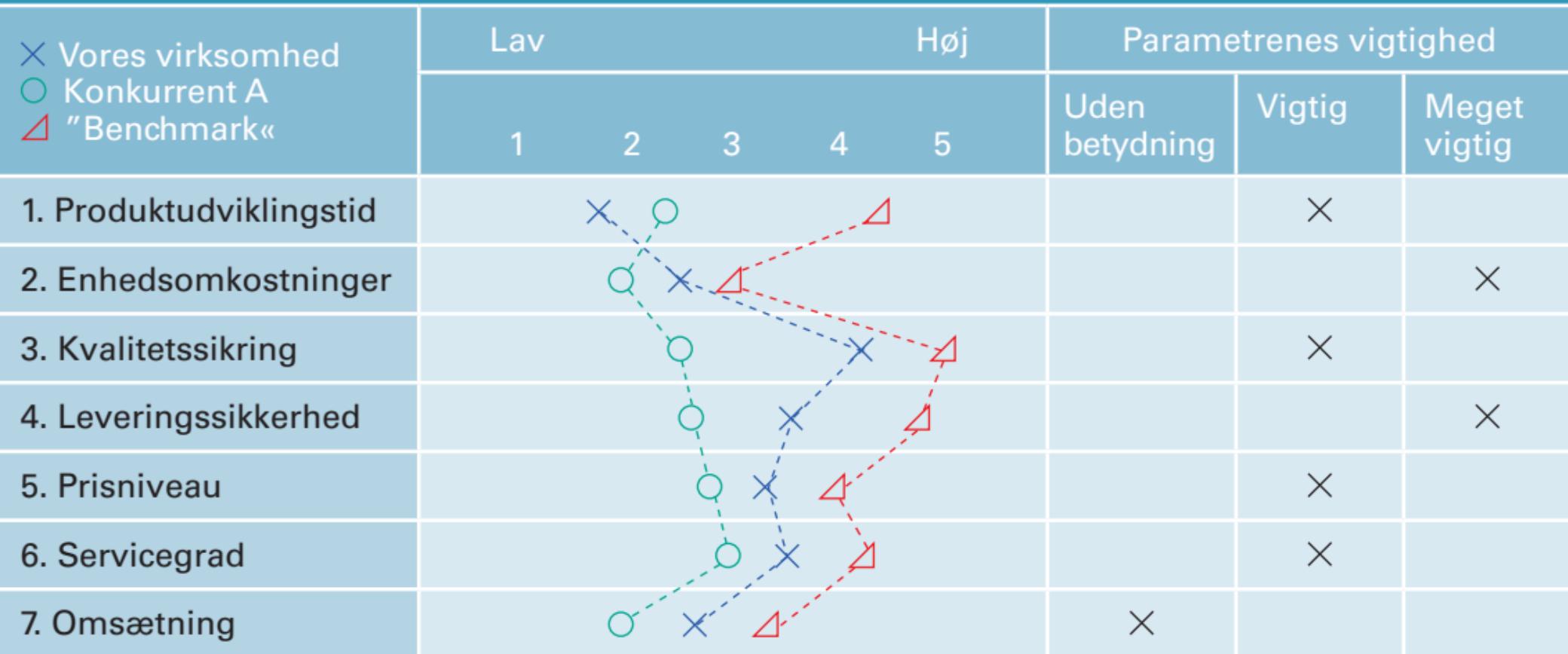


Fig. 9.21 Sammenligning mellem virksomheden, konkurrent A og benchmark.

## Markedsandele på det amerikanske marked 2009

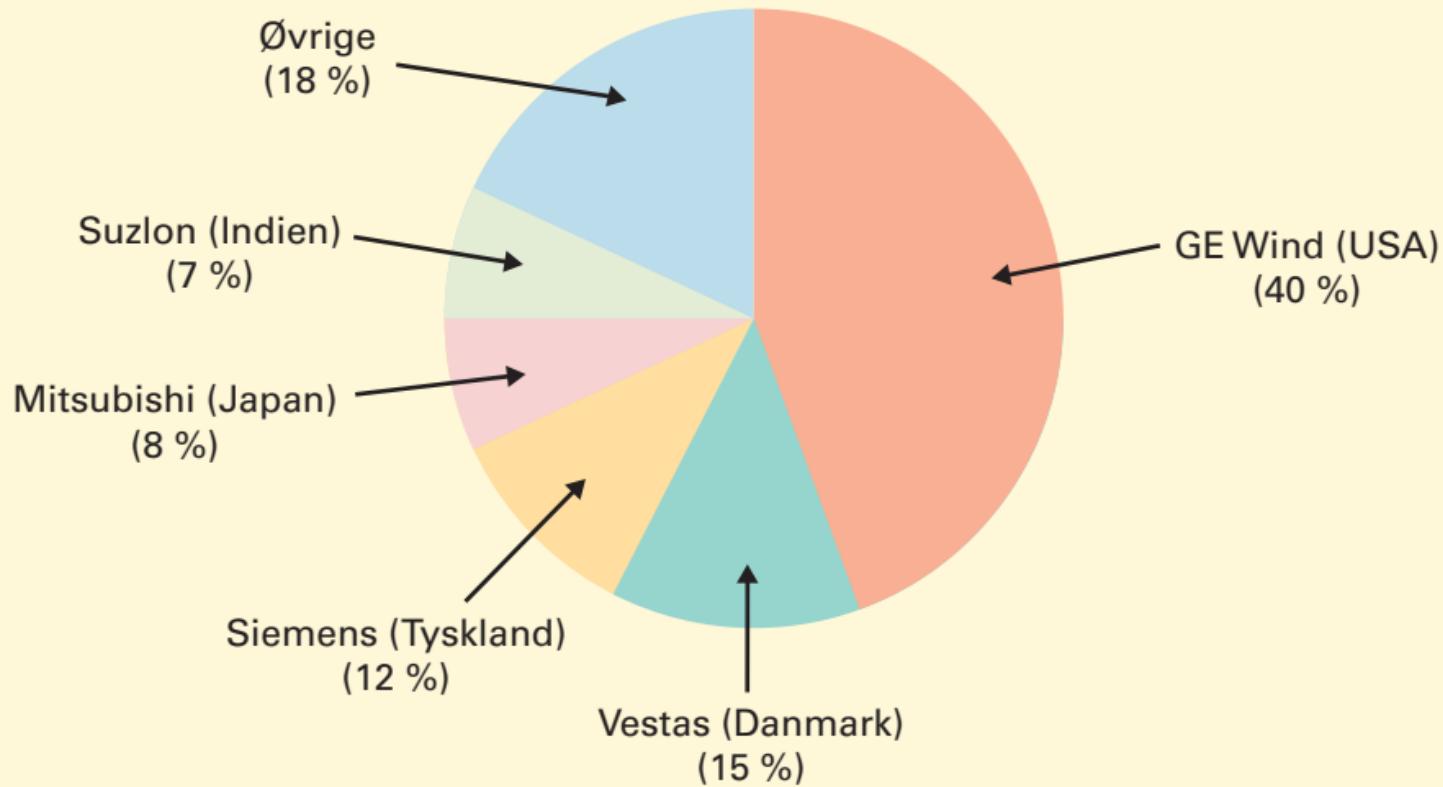


Fig. 9.22 Markedsandele i USA 2009.