

Versenyárselemzés

A versenyárselemzésnek fontos szerepe van a stratégiai tervezésben a következők miatt:

1. Segít megérteni a managementnek a vállalat versenytársakhoz viszonyított stratégiai előnyeit és hátrányait.
2. Segít megérteni a versenytársak múlt-, jelen-, és jövőbeli stratégiai terveit, döntéseit és lépéseit.
3. Segítségével olyan információs bázis hozható létre, melynek felhasználásával a meglévő versenyelőnyöket megalapozó, erősítő stratégia dolgozható ki.
4. Lehetővé teszi a jövőbeni beruházásokból várható megtérülések előrejelzését (illetve azt hogy mi lesz a versenytársak várható reakciója egy- egy új termékre, szolgáltatásra, vagy árazási stratégiára)

A versenyárselemzés lehetséges megválaszolható kérdései:

1. Kik a mi versenytársaink?
2. Milyen veszélyeket jelentenek?
3. Mi a versenytársaink profilja?
4. Melyek a versenytársak céljai?
5. Milyen stratégia szerint működnek a versenytársaink és mennyire sikeresek ezek a stratégiák?
6. Melyek a versenytársaink erősségei és gyengeségei?
7. Milyen érzékenyen reagálnak a versenytársaink az üzleti folyamatainkban bekövetkező változásokra?

Mit szükséges/fontos tudni a versenytársakról?

- *Mi az, amit a vállalkozások tudhatnak a versenytársairól?*
 - o Teljes eladás és profit
 - o Eladás és profit piaconként
 - o Eladások fő márkánként
 - o Költségstruktúra

- Piaci részesedések (jövedelem és értékesítési mennyiség (db szám))
 - Szervezeti felépítés
 - Elosztási csatornák/ értékesítési hálózat
 - A vezető menedzserek profilja és identitása
 - Reklámstratégia
 - Költségstratégia
 - Vásárlói és fogyasztói profilok és attitűdök
 - Fogyasztói hűség szintjei
- *Mi az, amit még jó lenne tudni ezeken az információkon túlmenően?*
- Relatív költségek
 - Vevői elégedettség és szolgáltatási színvonal
 - Vevői hűség szintjei/ fokozatai
 - Elosztási költségek
 - Új termék stratégiák
 - Fogyasztói adatbázisok mérete és minősége
 - Reklámok hatékonysága
 - Jövőbeli beruházási stratégiák
 - Beszállítói szerződések tartalma
 - Stratégiai partnerségek/megállapodások tartalma

A versenyárselemzés információforrásai

Davidson (1977): Even more offensive marketing, Penguin Books

I. Nyilvántartásokban rögzített adatok (szekunder) (*Recorded data*)

- éves jelentések (annual reports & accounts)
- sajtóközlemények (press releases)
- újságokban, folyóiratokban megjelenő cikkek (newspaper articles)
- elemzők jelentései (analysts reports)
- felügyeleti jelentések (regulatory reports)
- kormányzati jelentések (government reports)
- előadások /sajtótájékoztatók (presentations/speeches)

II. Felmérendő/kikeresendő adatok (*Observable data*)

- árák/árlisták (pricing, pricing lists)
- reklámkampányok (advertising campaigns)
- promóciók (promotions)
- tenderek/versenyárgyalások (tenders)
- szabadalmi bejelentések (patent applications)

III. Informális adatok, találkozásból származó információk (*Opportunistic data*)

- beszállítókkal való találkozások (meetings with suppliers)
- kereskedelmi bemutatók, vásárok (trade shows)
- értékesítési összejövetelek (sales force meetings)
- szemináriumok/konferenciák (seminars/conferences)
- a versenytársak munkatársainak elcsábítása (recruiting ex-employees)
- viszonteladókkal való tárgyalások (discussion with shared distributors)
- társadalmi kapcsolatok a versenytársakkal (social contacts with competitors)

Az adatok összegyűjtése természetesen nem egyszerű feladat, egyfajta türelemjáték (jig-saw puzzle)!

A versenyárselemzés egy hagyományos módszere: Porter öt erő modellje

Porter olvasatában az öt versenyerő alapvetően meghatározza az iparág vonzerejét és hosszú távú profitabilitását

1. az új versenytársak/belépők jelentette fenyegetés
 2. a helyettesítő termékek jelentette fenyegetés
 3. a vevők alkuereje (*bargaining power of buyers*)
 4. a szállítók alkuereje (*bargaining power of suppliers*)
 5. a meglévő versenytársak közötti verseny erőssége
-
1. Jelentősen függ a belépési korlátoktól (barriers to entry). A belépési korlátoknak két fő csoportja a közgazdasági és a jogi korlátok. E csoportosítástól mentesen a

leggyakrabban előforduló korlátok: mérethatékonyság (economies of scale), tőke és beruházásigény (capital and investment requirements), vevői átállási költségek és a tranzakciós költségek, az iparági elosztási csatornához való kapcsolódás, a már piacon lévők megtorlásának valószínűsége

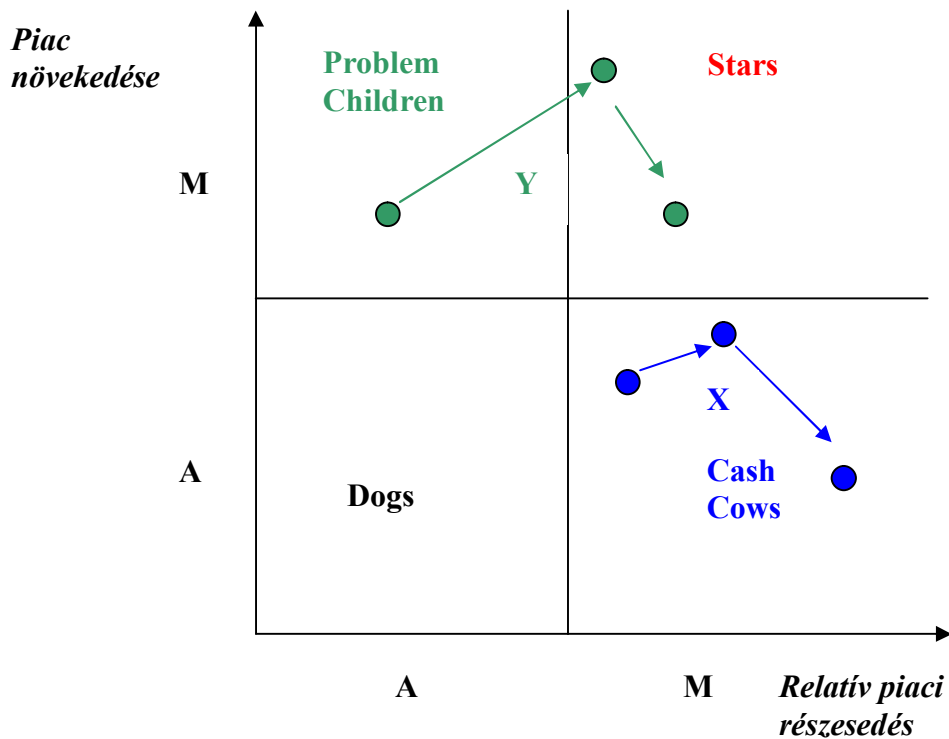
2. A helyettesítők fenyegetése a következőktől függ: a vevők hajlandósága a helyettesítésre, a helyettesítők relatív ára és teljesítménye, a helyettesítőkre való átállás költsége.
3. A szállítók alkuereje, akkor magas, ha kevés domináns szállító van, ha differenciálatlan, magas értékű terméket állítanak elő, ha a szállítók szövetségben, integráltan lépnek fel, ha a vevők nem integráltan lépnek fel, ha az iparág nem kulcsvevője a szállító(k)nak.
4. A vevők alkuereje akkor magas ha: néhány domináns vevő van jelen, ha a termék standardizált, ha a vevők integráltan lépnek be az iparágba, ha az eladók nem szövetkeznek, ha az iparág nem a kulcsfontosságú terméket állítja elő a vevők szempontjából.
5. A verseny erőssége a benn lévő vállalatok közt a következő tényezőktől függ:
 - a. **A piac szerkezete.** A verseny intenzitása nagyobb valószínűséggel alacsonyabb, ha egy, vagy néhány domináns vállalat van a piac kínálati oldalán.
 - b. **Az iparági költségek szerkezete.** Magas fix költségek a kihasználatlan kapacitások betöltésére ösztönözhetnek drasztikus árcsökkentésekkel.
 - c. **A differenciáltság foka.** Azokban az iparágakban, ahol a termékek differenciálhatóságának foka alacsony, így pl. az elsőrendű fontosságú árucikkek és nyersanyagok esetében, ott a verseny erősebb lehet, míg a differenciálható termékek/szolgáltatások esetében a verseny intenzitása alacsonyabb lehet.
 - d. **Átállási költségek.** Azokban az iparágakban, ahol az átállási költségek magasak, ott alacsonyabb a verseny erőssége.
 - e. **Stratégiai célok.** Ha a versenytársak agresszív növekedési stratégiával dolgoznak, akkor a verseny erőssége nagyobb. Amennyiben a versenytársak egy érett iparágban a profitok realizálására koncentrálnak (milk the industry) akkor a verseny intenzitása alacsonyabb.

- f. **Kilépési korlátok.** Ha a kilépés, legyen szó szakaszos kivonásról, vagy azonnali elhagyásról, magas költséggel jár, akkor ebben az esetben a verseny erőssége nagyobb.

A versenyárselemzésben is alkalmazható mátrixok

A versenyárselemzésben való alkalmazási lehetőségeket, ennek módszertanát, a felhasználható adatok körét **lásd** az előadás anyagában.

BCG- mátrix módosított változata



Shell-mátrix

<i>A vállalat versenyképessége</i>	E	4.3.	5.3.	6.3.
	K	4.2.	5.2.	6.2.
	Gy	4.1.	5.1.	6.1.
		NK	Á	K

A piac növekedési kilátásai

A Shell-mátrix (Shell directional policy matrix) az egyik finomítása a BCG mátrixnak. A mátrixban a vízszintes tengelyen (horizontal axis) a piaci profitkilátások (prospects for sector profitability) a függőleges tengelyen (vertical axis) pedig a vállalat versenyképessége (company's competitive capability) kerül ábrázolásra.

Mindegyik változót hármas osztású skálán mérjük

A vállalat versenyképessége:

1. gyenge (weak)
2. átlagos (average)
3. erős (strong)

A piaci profitkilátások:

4. nem kecsegtető (unattractive)
5. átlagos (average)
6. kecsegtető (attractive)

A kilenc cellájában a következők az alkalmazott/ajánlott stratégiák:

4.1.: Kivonás (disinvest): az itt lévő eszközök és tőke kivonása olyan gyorsan, amilyen gyorsan csak lehet.

4.2.: Szakaszos kivonás (phased withdrawal): Az itt lévő tőke átcsoportosítása más területre.

4.3.: Pénztermelő (cash generator): A keletkezett nyereséget máshol kell befektetni.

5.1.: Szakaszos kivonás (phased withdrawal): Az itt lévő tőke átcsoportosítása más területre.

5.2.: Pozíciótartás (custodial) – Élvezni a gyümölcsöt, de nem, vagy csak a pozíciótartás érdekében beruházni ebbe a területbe.

5.3.: Növekvő (growth): Piacbővítés Megfelelő mennyiségű tőke átcsoportosításával.

6-1: Kétszeres kivonás (Double of quit): A potenciális piacok közül a legkockázatosabb. Gyors kivonulás.

6-2: Agresszív beruházás (try harder). Meg kell kísérelni a versenyképesség növelését!

6-3: A vezető (leader): a fő erőforrásokat ide kell összpontosítani.

Az ADL mátrix

Az ADL mátrix alkalmazását gyakran kapcsolják össze a stratégiai tervezéssel, de akkor is kiválóan alkalmazható, ha termelési irányvonalak, vagy a termelés szintjeinek meghatározásáról van szó. Továbbá alkalmazható a versenytársak elemzésében is!

Competitive position	Industry maturity			
	<i>embryonic</i>	<i>growth</i>	<i>mature</i>	<i>aging</i>
<i>Dominant</i>	Agresszív stratégia a piaci részesedések növelése érdekében.	Az iparági pozíció és a piaci részesedés fenntartása.	Pozíció tartása.	Pozíció tartása.
<i>Strong</i>	Agresszív stratégia a piaci részesedések növelése érdekében.	Agresszív stratégia a piaci részesedések növelése érdekében.	Pozíció tartása.	Pozíció tartása.
<i>Favourable</i>	Mérsékelt vagy agresszív stratégia a piaci részesedések növelése érdekében.	A versenylőny erősítését szolgáló utak keresése	Önálló szerep fejlesztése vagy egy erős megkülönböztető faktoré s ennek őrzése	Profitmaximalizálás kiadáscsökkentéssel, és/vagy tervekészítés a szakaszos visszavonulásra
<i>Tenable</i>	A versenylőny erősítését szolgáló utak keresése	Önálló szerep fejlesztése vagy egy erős megkülönböztető faktoré s ennek őrzése	Önálló szerep fejlesztése vagy egy erős megkülönböztető faktoré s ennek őrzése és/vagy tervekészítés a szakaszos visszavonulásra Szelektív újra befektetés	Szakaszos visszavonás vagy a piac elhagyása
<i>Weak</i>	Döntés a várható profit és a költségek alapján. Ha a bevételek meghaladják a kiadásokat, akkor investíció egyébként kivonulás a piacról.	Döntés a várható profit és a költségek alapján. Ha a bevételek meghaladják a kiadásokat, akkor investíció egyébként kivonulás a piacról.	Döntés a várható profit és a költségek alapján. Ha a bevételek meghaladják a kiadásokat, akkor investíció egyébként kivonulás a piacról.	A piac elhagyása. A tőke kivonása, leépítés.