

Gondolatok a versenyről

A versenystratégiák kialakítása a vállalati stratégiaalkotás egyik legfontosabb területe. A cikk a versenyszituációk és a versenytársak elemzésére mutat be módszereket, valamint felhívja a figyelmet a versenyről való módszeres információgyűjtés fontosságára. A vállalatok meglévő piaci pozíciójából kiindulva a tanulmány végül egy lehetséges rendszert ismertet a versenystratégiák osztályozására.

A verseny egyike azoknak a jelenségeknek, amelyek mostanában a legtöbbet foglalkoztatják az embereket, legyen akár gazdaságpolitikusokról, vállalatvezetőkéről vagy egyszerű fogyasztókról szó. A versenyről ugyanakkor mindenkinek más juthat az eszébe, sőt a téma eltérő színezetet kaphat, más érzelmek kísérhetik attól függően, hogy éppen milyen szerepet játszunk el a gazdasági folyamatokban.

Ha vásárolunk, ha valamilyen szolgáltatásra volna szükségünk, akkor arra gondolunk, hogy miért nem erősebb hazánkban a verseny, miért nincsenek egymással harcban álló konkurensek, olyanok, akik leszoríthatnák az árakat, versenghetnének a vevők kegyeiért. Ha viszont termelőként a világpiacon akarunk valamit eladni, akkor átkozzuk a versenyt, amely napról napra leértékeli a munkánkat. A hazai piacon hiányoljuk a versenyt vevőként, és élvezzük a hiányát eladóként.

A verseny kérdése régi témája a gazdaságirányítási rendszer fejlesztéséről szóló vitának. (lásd például [1]) Sokáig úgy véltük, hogy a verseny valamilyen káros dolog, amely az erők szétforgácsolásához, felesleges marakodáshoz vezet. Újabban viszont egyre többet beszélünk a verseny előnyeiről: a kisvállalkozások előtti kapunyitásnak, a profillal kapcsolatos kötöttségének feloldásának, a nagyvállalatok decentralizálásának egyik kinyilvánított célja a verseny feltételeinek megteremtése.

„A verseny éléződik” – ezzel a mondattal szinte nap mint nap találkozunk a sajtóban, a rádióban, értekezleteken. Ha a verseny ennyire fontos részévé vált az életünknek, akkor a versenyről többet kell tudnunk mondani annál, hogy „éléződik”. Hogyan lehet elemezni egy konkrét versenyszituációt? Mit tudhatunk, és mit kell megtudnunk versenytársainkról? Milyen versenystratégiákat dolgozhatunk ki és követhetünk? Ezekre a kérdésekre kell valamilyen módon választ adnunk.

A verseny kérdése természetesen nemcsak bennünket izgat. Napjainkban a világgazdasági pozíciók jelentős átrendeződésének lehetünk tanúi. A játszmának vannak vesztesei és vannak nyertesei. Rengeteg elemzés jelenik meg például arról, hogy mi a japánok titka, mivel magyarázható fantasztikus gazdasági előretörésük. Mások a vesztesek oldaláról szemlélik a problémát. Szintén csak a példa kedvéért: az USA világgazdasági részesedése a hatvanas években 16, a hetvenes években pedig 23 százalékkal csökkent. 1960-ban a belföldön értékesített híradástechnikai termékek 95 százalékát az ország a határain belül állította elő. Ez az arány 1979-re közel 50 százalékra süllyedt. [2]

A problémákkal együtt természetesen a magyarázatok és a javasolt terápia is megjelennek. A paletta itt is sokszínű. Egyesek az átgondoltabb iparpolitikáért, a tőke hatékonyabb elosztásáért harcolnak. Mások a termelékenység veszik célba, esetleg a munkaszervezést vagy éppen a kereslet állami szintű szabályozását. Ismét mások az adórendszer, a beruházási rendszer vagy a vállalati szervezeti rendszer megváltoztatása mellett törnek lándzsát. [3]

A verseny kérdését vizsgálhatjuk makrogazdasági (sőt társadalmi) és vállalati, üzletági szinten. A fentiekből is látható, hogy ha az előbbi utat választjuk, akkor egy rendkívül szerteágazó, homályos határvonalú problémakörhöz jutunk. Ebben a cikkben a vállalati-üzletági szinten megfogalmazható problémák megválaszolásához szeretnénk hozzájárulni. Ezek a válaszok módszertani jellegűek, és jelentős mértékben támaszkodnak a versenyelemzés témakörében publikált kutatási eredményekre.

A versenyszituáció elemzése

„A lényegyet tekintve alapvető elemzési technikákon dolgozom” – írja Michael E. Porter, a versenyelemzés egyik legismertebb szakértője. „Ezek a technikák segítséget adnak a vállalatvezetőknek a verseny megértéséhez és kezeléséhez. Azt szeretném, ha ezek a technikák minden iparágban, mindenütt, mindenhol alkalmazhatók lennének.” [4]

Porter szerint egy iparágban (üzletágban) a versenyszituációt a következő öt erő befolyásolja:

- a meglévő versenytársak pozícióharca;
- az új belépők részéről jelentkező fenyegetés;
- a helyettesítő termékek oldaláról jelentkező fenyegetés;
- a szállítók érdekérvényesítési pozíciója;
- a vevők érdekérvényesítési pozíciója. [5]

Ebből a felsorolásból látható, hogy Porter a versenyt sokszereplős játéknak tekinti. Ha egy vezetőt arra kérünk, hogy sorolja fel a vállalat versenytársait, akkor többnyire azokat a cégeket veszi számba, amelyek azonos vagy hasonló termékeket állítanak elő. A verseny ilyen szűkebb felfogása szerint a harc a piacért, a fizetőképes keresletért folyik.

Porter felfogása szerint a piac (vagy másképpen: a piaci részesedés) nem jelenti a verseny végső célját. A végső cél: az adott iparágból kiperéselhető jövedelem megszerzése. Az így felfogott versenyszituációnak már tevékeny résztvevője a többi felsorolt „játékos” is: a vevők, a szállítók, az új (potenciális) belépők és a helyettesítő termékek előállítói. Amikor például a vállalat a szállítóival megállapodik az árakról, akkor nem történik más, mint az iparágból kiperéselhető jövedelem (újra)elosztása. Ebben a felfogásban a kooperációs partner is egyike a versenytársaknak, mivel részt kér a jövedelemből. Különösen igaz ez akkor, ha a magas nyersanyagárakat vagy kooperációs díjakat a vevőkre áthárítani nem lehet, azaz az ár piaci adottság.

Mivel az egyes iparágakban eltérő lehet a „játékosok” hatalmi, érdekérvényesítési pozíciója, eltérő intenzitású versenyhelyzetek alakulhatnak ki. A meglévő versenytársakat (azonos vagy hasonló termékeket azonos piacra előállítók) nézve azt tapasztalhatjuk, hogy versengésük különösen akkor lehet intenzív, amikor:

- számos, egymással egyenlő erejű versenytárs van;
- a piac lassan növekszik vagy zsugorodik;
- a termékek szabványosak, egyikről könnyen át lehet állni a másikra;
- magasak a fix költségek vagy romlandó az áru (ezek a sorozatnagyság növelésére és a termékektől való gyors megszabadulásra ösztönzik a vállalatokat);
- a termelőkapacitások csak nagy tételekben bővíthetők, azaz a kínálat időről időre túllépi a keresletet;
- magasak a kilépési korlátok, azaz a termelési ágból való kilépés költségei nagyok;
- a versenytársak agresszív, támadó jellegű stratégiákat követnek.

A meglévő versenytársak egyik közös célja lehet az új belépők távoltartása az iparágtól, a piactól. Az új belépőkkel szemben az egyes iparágakat eltérő erősségű korlátok védik. A versenyszituáció pontos felmérése érdekében feltétlenül célszerű megvizsgálni, hogy ezek a korlátok milyen jellegűek és milyen nehéz őket ledönteni vagy átlépni.

Az egyik legfontosabb korlát a sorozatnagyság: bizonyos darabszám alatt nem lehet a piacon megjelenni, nem lehet versenyképes árakat elérni. Aki be akar szállni a versenybe, annak rögtön alkalmazkodnia kell a minimális sorozatnagysághoz, vagy képesnek kell lennie a fokozatos felfutással járó veszteségek elviselésére.

Megnehezíti az új belépők dolgát a vevők hűsége a megszokott, kipróbált márkákhoz. Adott esetekben ezt a korlátot csak igen jól megszervezett és költséges reklámkampánnyal lehet ledönteni.

A sorozatnagysághoz hasonlóan működik a tőkeszükséglettel együttjáró korlát: a belépéshez (a gépek és az anyagok megvásárlásához, a terítési csatornák biztosításához, a munkaerő felkészítéséhez) megfelelő nagyságú tőke kell, ha ez nincs meg, akkor nem is érdemes az üggyel foglalkozni.

Fontos belépési korlát lehet a bentlevők helyismerete: ismerik a legolcsóbb beszerzési forrásokat, kitaposott ösvényeken járnak, személyes kapcsolatokat építettek ki a vevőkkel és így tovább. Egy új belépőnek ezzel szemben rendszerint nulláról kell indulnia.

Sajátos akadályokat jelenthetnek az állami rendelkezések, szabályok. Csak a példa kedvéért: környezetvédelmi előírásoknak kell megfelelni, munkavédelmi szabályokat kell betartani, hivatalos engedélyeket kell megszerezni.

A fenti korlátoknak más a szerepük és a jelentőségük a bentlevők és a potenciális belépők szemszögéből. A bentlevőknek a korlátok védelmet jelentenek, csökkentik a verseny intenzitását. Az új belépőknek ugyanez a korlát akadály, amelyet le kell dönteni, át kell lépni, meg kell kerülni. Az is nyilvánvaló, hogy az egyes iparágak sajátosságaitól függően a korlátok eltérő jellegűek és erősségűek lehetnek. Más korlátok védik például az olajipart, és mások az egyszerű műanyagtermékek piacát. Vannak olyan gazdasági ágak, amelyekbe egyetlen ceruzával és egy csomag papírral be lehet lépni, és vannak olyanok, amelyek esetében csak a tőkeszükséglet milliókra rúg. Egyes termékek esetében igen nagy szerepe van a márkának, más esetekben pedig jóformán semmilyen.

A meglévő versenytársak pozícióit a potenciális belépők mellett a helyettesítő termékek is veszélyeztetik. Vegyük a legegyszerűbb példát: az energiatermelés szempontjából a szénbányák, az olajfinomítók, a vízi- és atomerőművek egymás versenytársainak számítanak annak ellenére, hogy technológiailag esetleg nem sok közük van egymáshoz. A vevő egy bizonyos szolgáltatást vesz, és nem különösebben érdekli, hogy ez a szolgáltatás fizikailag milyen módon valósul meg.

A verseny szempontjából különösen veszélyesek azok a helyettesítő termékek, amelyek csak a mi termékeink rovására javíthatják pénzügyi teljesítményüket (a vevő vagy az egyiket veszi meg vagy a másikat), és amelyeket

magas nyereségszinttel dolgozó vállalatok állítanak elő, akik képesek az áttöréssel járó esetleges veszteségek finanszírozására.

Vevők és szállítók

Eddig csak olyan vállalatokról beszéltünk, amelyek azonos vagy hasonló, egymással helyettesítő termékeket állítanak, állíthatnak elő. A Porter-féle versenyszituációnak azonban résztvevői a vevők és a szállítók is, akik ugyancsak részt kérnek a jövedelemből. Az ártárgyalásoknál a felek a saját érdekeiket igyekeznek érvényesíteni, és ennek sikere a partnerek tárgyalási pozíciójától függ.

A szállítók tárgyalási pozíciója általában a következő esetekben lehet erős:

- kevés szállító van, a piac erősen koncentrált;
- különleges termékről van szó és/vagy az átállási költségek magasak;
- a szállítók vertikális diverzifikációval könnyen beépülhetnek a vevő iparágba;
- a vevő iparág nem különösebben fontos a szállítók számára (más, jelentősebb vevők is vannak).

A vevők esetében hasonló tételeket fogalmazhatunk meg. Tárgyalási pozíciójukat javítja, ha:

- kevés vevő van és azok nagy tételben vásárolnak;
- a vásárolt termék szabványos, más szállítóktól is könnyen beszerezhető;
- a termék nem befolyásolja különösebben a vevő termékeinek minőségét;
- a vevők vertikális diverzifikációval könnyen beépülhetnek a szállító iparágba.

Egy példa az utolsó esetre lehet a következő: a nyugati autókhoz ma már szervesen hozzátartoznak a beépített híradástechnikai berendezések. Egyre gyakrabban lehetünk tanúi annak, hogy az autógyárak a beépítésre kerülő rádiókat és magnókat nem vásárolják, hanem saját maguk állítják elő. Ez persze rontja a korábbi szállítók versenypozícióját, de rontja tárgyalási pozíciójukat is, mert ha ajánlatuk nem kedvező, akkor könnyen elvezethetik a piacot.

Az érdekérvényesítési pozíció önmagában még nem határozza meg a verseny intenzitását. A lehetőség nem azonos a lehetőség kihasználásával. Vannak olyan gazdasági-piaci tényezők, amelyek növelik a partnerek érzékenységét, agresszivitását. Nem mindegy például az, hogy a szállított termék milyen százalékos aránnyal szerepel a vevő költségszerkezetében. Ha ez az arány magas (és a költségeket továbbhárítani nem lehet), akkor a vevő igen megfontolja a vásárlási döntést, sokáig keres, válogat és keményen alkuszik. Vannak viszont olyan termékek, amelyek esetében elsősorban nem az ár, hanem a minőség a fontos, a vevő a minőségre érzékeny. Az sem mindegy, hogy a partnerek mennyire nyereségesek, mennyire fontos számukra a költségek csökkentése vagy a bevétel növelése.

Mindezekből látható, hogy egy-egy gazdasági ág versenypozíciója felmérhető, megfelelő információk segítségével elemezhető. Az eredmény területenként más és más lehet, és ennek magyarázata az egyes gazdasági ágak eltérő közgazdasági sajátosságaiban keresendő.

A versenytársak elemzése

Mint már említettük, a versenyelemzés nagytekintélyű szakértője, Porter szerint a verseny sokszereplős játék, és ebben a játékban nemcsak az azonos profilban dolgozó vállalatok vesznek részt. A versenyelemzésnek csak egyik területe a versenyszituáció, a verseny közgazdasági sajátosságainak felmérése. A másik terület az egyes konkrét versenytársak megismerése, elemzése.

Induljunk ki ebben az esetben is Porter gondolataiból. Az ő felfogásában az elemzés célja a versenytárs választási profiljának feltérképezése. [6] Arra vagyunk kíváncsiak, hogy várhatóan milyen stratégiát fog követni, milyen akciókra, változtatásokra készül, hogy reagál a többiek lépéseire, hogyan alkalmazkodik a környezeti változásokhoz. Lényegében a következő kérdésekre kell választ adni:

– Mennyire elégedett a versenytárs a jelenlegi helyzetével? Azt igyekszik fenntartani, stabilizálni vagy jelentős változtatásokra készül?

– Az utóbbi esetben milyen irányúak lehetnek a változtatások? Milyen célokat követhet a versenytárs? Kikkel kíván szövetségre lépni, és kikkel készül háborút vívni?

– Mennyire kell a versenytárs lépéseit komolyan venni? Milyen erősségeire támaszkodhat? Mit nyerhet és mit veszíthet az akció során?

– Hol sebezhető? Hol vannak a gyenge pontjai?

– Mire érzékeny a leginkább? Mire reagál a leghevesebben?

– Mennyire gyors és rugalmas, mekkora kockázatot vállal?

A fenti kérdéseket csak nagyon ritkán lehet közvetlenül megválaszolni. A feladat az, hogy olyan másodlagos jeleket keressünk, amelyekből nagy valószínűséggel következtetni lehet a versenytárs választási profiljára. Ehhez négy jelenségcsoport elemzése adhat segítséget:

1. A versenytárs céljai

A választási profil szempontjából talán ezek ismerete a legfontosabb. A célok körét nem szűkíthetjük le pusztán a pénzügyi célokra: legalább ennyire fontosak a piaci vagy műszaki pozíciócélok.

A célokat esetenként nyíltan is megfogalmazzák (sajtóban, rádióban, beszédekben, beszámolóknak), más esetekben egyes áruló jelekre lehet a vizsgálatot építeni. Sokat elárulhat például a versenytárs szervezeti felépítése: mely funkciók találhatóak a legmagasabb irányítási szinteken, melyiket milyen beosztású vezető irányít? Érdemes megvizsgálni az ösztönzési rendszert: milyen eredményeket jutalmaznak elsősorban a vállalatnál?

A célokat jelentős mértékben befolyásolhatja a fontosabb vezetők múltja, szakmai háttere: műszaki, pénzügyi vagy piaci területről kerülnek ki a kulcspozíciókat betöltő vezetők? Vannak a vállalatnak stabil belső céljai, vagy a célok a személyek cseréjével párhuzamosan változnak? Milyen következetességek figyelhetők meg a versenytárs magatartásában? A célokat esetenként objektív korlátok is behatárolhatják, például egy adósság, amit vissza kell fizetni.

2. A versenytárs nézetei, feltételezései

A vállalatok általában sajátos feltételezéseket alakítanak ki magukról és arról a gazdasági ágról, amelyben tevékenykednek. Meg lehetnek győződve például arról, hogy náluk vannak a legjobb műszaki szakemberek, hogy a vevőik hűségesek hozzájuk, hogy ebben az iparágban a marketing legfontosabb formája a televíziós reklám. Ezek a feltételezések lehetnek helyesek, de lehetnek tévesek is.

A nézetekről, feltételezésekről sok mindent elárulhat a vállalat múltja, fejlődésének eddigi pályája: milyen akciók, stratégiák bizonyultak a múltban sikeresnek? Mely termékeihez, piacaihoz kötődik érzelmileg legerősebben a vállalat vezetőgárdája? Milyen „hüvelykujjszabályok” figyelhetők meg a vállalat viselkedésében?

A versenytársat leginkább a téves nézetek, a „vakfoltok” tehetik ebből a szempontból sebezhetővé. A múltban sikeresnek bizonyult akciók, stratégiák a jelenben teljességgel elveszthetik hatékonyságukat, érvényességüket.

3. A jelenleg követett stratégia

Mindazok a módszerek, amelyeket saját vállalatunk stratégiája kidolgozásánál használunk, alkalmazhatók a versenytársak stratégiájának felmérésénél is. Nem biztos, hogy valamilyen írásba foglalt, tételesen meghírdetett stratégiáról van szó. A stratégia a vállalat viselkedésében megfigyelhető következetesség, amely lehet, hogy jelentősen eltér a meghírdetett stratégiától. A stratégiatervezés szakirodalmi igen gazdag, számtalan felmérési, elemzési módszert kínál.

4. Képességek

A képességek meghatározása a versenytársak elemzésének kulcsfontosságú lépése. Porter szerint a célok, a feltételezések és a jelenlegi stratégia befolyásolják a versenytárs reakcióinak természetét, időzítését, hevesességét, bekövetkezési valószínűségét. Erős és gyenge pontjai viszont azt határozzák meg, hogy mire képes egyáltalán, milyen akciókat tud megvalósítani, hogyan tud reagálni a környezetben, a gazdasági ágba bekövetkezett eseményekre.

Az erős és gyenge pontok elemzésének, a képességek meghatározásának a vállalati működés valamennyi lényeges területére ki kell terjednie. Az, hogy mi tekinthető lényegesnek, a gazdasági ágra jellemző verseny természetétől függ. Versenyezni ugyanis többféle „versenyszámban” lehet: termékminőségben, árban, reklámban, szervízben, kiegészítő szolgáltatásokban, komplexségben,

pénzügyi feltételekben, szállítási határidőkben, költségekben, ügynöki munkában, valamint ezek különböző kombinációiban.

A képességeket elemezhetjük vállalati funkciók szerint (például termelési, marketing, pénzügyi képességek), de vizsgálhatjuk őket átfogóan is. Az utóbbi esetben beszélhetünk például növekedési képességről, alkalmazkodási képességről, manőverező képességről.

Versenysztratégiák

A versenyelemzés célja az, hogy saját versenysztratégiánkat minél helyesebben határozzuk meg. Erre vonatkozóan már az eddigiek alapján is megfogalmazható több tanács. Néhány példa:

– Igyekezzen olyan gazdasági pozíciót elfoglalni, amelyet magas és erős korlátok védenek! Megfelelő akciókkal erősítsd tovább ezeket a korlátokat!

– Lehetőleg kerülj a nem növekvő vagy zsugorodó piacokat!

– Igyekezzen valamilyen egyedi termékkel előrukkolni, nehezítsd meg vevőid számára azt, hogy más szállítókhoz pártoljanak, más termékekre álljanak át!

– Vevőként szabványos termékek beépítésére törekedj!

– Ha be akarod zárni az egyik üzletágadat, gondosan mérd fel a kilépés költségeit!

A versenycélok néha ellentmondásba kerülhetnek egymással, ami sajátos vezetési dilemmát okozhat. Egy számítógépet előállító cég például így gondolkodhat: „Ha a gépeim nem kompatibilisek a többi cég gépeivel, akkor kevésbé vonzóak a vevő számára. Ha viszont kompatibilisek, akkor olcsón és gyorsan átpártolhatnak a konkurenciához”.

A versenysztratégiák „tudománya” jóval szélesebb a fentebb leírt néhány hüvelykujjszabálnál. A gazdasági versenyt például Philip Kotler, a neves marketingszakértő a háborúkhöz hasonlítja. [7] A hadtudomány felhívja a figyelmet a csatatér gondos megválasztásának fontosságára, és ez a tanács a gazdasági versenyben is megszívlelendő. Mint már említettük, versenyezni a minőségtől kezdve a reklámig számos „versenyszámban” lehet. Az ideális küzdőtér az, amelyen a versenytársak a legkevésbé vannak felkészülve, harckészségük és manőverező képességük a legkisebb. Ez lehet egy vállalati funkció, egy minőségi paraméter, egy piaci szegmens, egy kiegészítő szolgáltatás, egy vevőcsalogatás, árszállítás, egy határidő és így tovább.

A csatatér megválasztásánál fontos lehet az adott gazdasági ágra jellemző vásárlási folyamat tanulmányozása. Ebből a szemszögből jelentős különbségek figyelhetők meg a fogyasztói és a szervezeti piac között. A fogyasztói piacon egyes személyek állnak szemben az eladóval. Ezzel szemben a szervezeti piacon (ahol vállalatok, intézmények a vásárlók) az eladó úgynevezett „vásárlási

központokkal" találkozik, amelyek szerepe különösen erős akkor, ha nagy tételről és/vagy nagyértékű árurol van szó. A vásárlási döntési folyamat ezekben az esetekben többszereplős, mások végzik az igényfelmérést, a specifikálást, az ajánlatok értékelését, a beszerzés adminisztratív ügyeinek intézését. A megfelelő versenystratégia kialakításához nem árt tudni, hogy kik a „vásárlási központok” kulcsfigurái, kiket kell célba venni, meggyőzni.

Az sem mindegy, hogy a vállalat a vásárlási folyamat melyik lépcsőjén veszi fel a küzdelmet a versenytársival: kívárja, amíg a vevő ajánlatokat kér, vagy helyzeti előnyök megszerzésére törekedve már az igények meghatározásába, a termék specifikálásába is besegít.

A stratégiák egy lehetséges osztályozása

A már hivatkozott Kotler a versenystratégiákat a vállalatok piaci pozíciója szerint osztályozza. A pozíciók alapján megkülönböztet:

- „vezetőket”;
- „támadókat”;
- „követőket”;
- és „rés-stratégiával” kísérletező vállalatokat.

A „vezetők” az adott iparág legerősebb, legnagyobb vállalatai. Ők egyrészt piacuk megtartására, másrészt vevőkörük bővítésére törekednek. Az utóbbi stratégiának több fokozata is megkülönböztethető attól függően, hogy mennyiségi vagy minőségi ugrásokról van-e szó.

A vezetők fontos célja lehet meglévő piacaik megvédése. A védekezési stratégiáknak szintén több változatuk van. Lehet makacsul ragaszkodni egyes kiépített állásokhoz, de lehet megelőző támadást indítani, rugalmasan kitérni a támadás útjából, szűkítve vagy tágítva a frontot.

A „támadók” közvetlenül a második vonalat képviselik a „vezetők” után. Többnyire ezek is jelentős és erős vállalatok, de piaci részesedésük kisebb az előzőekénél, s így versenystratégiájuk középpontjában éppen ennek a piaci részesedésnek a növelése áll. A növekedés legfőbb akadályai a „vezetők”, akiket a legkülönbözőbb módokon támadhatnak: frontálisan vagy csak egyes gyenge pontokon, közvetlenül vagy közvetve, nyíltan vagy nem egészen sportszerű gerillaakciók formájában.

A „követők” ritkán veszélyeztetik az első vonalban álló vállalatok pozícióit. Az ő stratégiájuk nem a támadás, hanem inkább a békés egymás mellett élés, és gondosan vigyáznak arra, hogy ne lépják át a kritikus „vörös vonalat”. Bizonyos értelemben ők a piac parazitái: megvárják, hogy az élenjárók hatalmas áldozatok árán új piacokat nyissanak meg, és az így keletkezett vákuumot igyekeznek friss erővel kihasználni. (Gondoljunk például az IBM-kompatibilis számítógépek hadára.) Ez a stratégia esetenként igen sikeres lehet, hiszen a „követők” K+F

költségeket takarítanak meg: a piacot már elöttük meg dolgozták, s így ők a piaci részesedés növelése helyett a profitot állíthatják a középpontba.

A „rés-stratégia” alapja a piac gondos szegmentálása. A vállalat nem a teljes piac meghódítására törekszik, hanem kiválaszt egy piaci szegmensen, egy piaci részt, és arra szakosodik. A teljes vevői körben akadhatnak olyanok, akik valamilyen különleges minőséget igényelnek, és hajlandók ezért bármilyen árat megfizetni, vagy éppen ellenkezőleg, alacsony árért lemondanak a szokásos minőségről. De lehet szakosodni földrajzi alapon, termelési vertikum szerint, valamilyen különleges kiegészítő szolgáltatást nyújtva és egyéb módokon is.

Persze nem minden piaci szegmens alkalmas arra, hogy kellő alapot nyújtson egy „rés-stratégiához”. Célszerű, ha teljesülnek az alábbi követelmények:

- a piaci szegmens megfelelő nagyságú vásárlóerőt képvisel;
- növekedési képességgel rendelkezik;
- érdektelen a nagyobb versenytársak számára;
- a vállalat képes a hatékony és gazdaságos kihasználására.

A „rés-stratégia” sikeres lehet, kedvező lehetőségeket biztosíthat a kisebb vállalatok számára, bár kétségtelenül erősen kockázatos. A már többször idézett M. Porter szerint a piaci „koncentráció” (egy-egy szegmensek gondos kiválasztása, a rájuk való szakosodás) egyike a gyakorlatban megfigyelhető sikeres stratégiáknak. Porter még két sikerstratégiát említ: alacsony költségekkel termelni, vagy valamilyen kiemelkedő minőséget produkálni. A „vagy” szó nem véletlenül szerepel az utóbbi két stratégia között: kevés olyan vállalat van, amelyiknek mindkettő sikerül.

A fentiekben a verseny témakörének csak egyes területeit tekintettük át – a teljesség minden igénye nélkül. Így nem foglalkoztunk például a verseny közgazdasági értelmezéseivel és modelljeivel, a versenyjoggal, a verseny sajátos hazai problémáival és így tovább. Nem foglalkoztunk azzal a kérdéssel, hogy a piacon nemcsak versenytársak, hanem szövetségesek is találhatóak, és ennélfogva a versenystratégiát szövetségi politikával is célszerű kiegészíteni. Nem kísérleteztünk azzal, hogy meghatározzuk a versenystratégiák helyét a komplex vállalati stratégiában, a versenyelemzés módszereit nem kapcsoltuk össze az egyéb tervezési-elemzési módszerekkel. Ezek a témák részletesebb vizsgálatokat és tanulmányokat igényelnek.

Felhasznált irodalom:

- [1] Tardos Márton: A gazdasági verseny problémái hazánkban. Közgazdasági Szemle, 1972. 7–8. sz.

- [2] Tushman, M.—Moore, W. (szerk.): Readings in the management of innovation (Tanulmányok az innovációs vezetésről). Pitman, Boston, 1982. 3—5. old.
- [3] Abernathy, W.—Clark, K.—Kantrow, A.: The new industrial competition (Az új ipari verseny). Harvard Business Review, 1981. szept.—okt. 69. old.
- [4] Research at the Harvard Business School. HBS, Division of Research (Kutatási programok a Harvard Business Schoolban — a HBS propaganda kiadványa). Boston, 1982. 81. old.
- [5] Porter, M.: How competitive forces shape strategy (Hogyan befolyásolják a verseny erői a stratégiát?). Harvard Business Review, 1979. márc.—ápr. 141. old.
- [6] Porter, M.: Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors (Versenysztratégia: az üzletágak és a versenytársak elemzésének módszerei). Free Press, New York, 1980.
- [7] Kotler, P.: Marketing management (Marketingvezetés). Prentice—Hall, USA, 1984. 389—411. old.

