

# Közlekedés- tudományi szemle

**1.**

**1999**

**január**

**XLIX.**

**évfolyam**

EU melléklet



**A MEGOLDÁS**

A melléklet a Külügyminisztérium támogatásával jött létre.

# EURÓPAI UNIÓHOZ VALÓ CSATLAKOZÁS

## VASÚTI KÖZLEKEDÉS

# A KÖZLEKEDÉSI ÜZLETI VÁLLALKOZÁSI

Dr. Rixer Attila

## VERSENYSTRATÉGIÁK MEGALAPOZÁSA

### 1. Bevezetés

Az Európában és a térségben, valamint a hazánkban a közelmúltban beindult és jelenleg is folyó politikai és gazdasági *változási folyamatok* alapvető hatással vannak a közlekedési, és azon belül a vasútvállalatokra is. A legfőbb gazdasági változások *Európában* az Európai Unióban végbemenő gazdasági és piaci integráció és liberalizáció, a *térségben* (Közép- és Kelet-Európában) a gazdasági-politikai államközi szövetségek felbomlása, az egyes országok politikai-gazdasági reformja, a szövetségi államok felbomlása nemzeti államokra, ugyanakkor új típusú államközi, regionális és gazdasági csoportosulások létrejötte, *hazánkban* a privatizáció, a szociális piacgazdaság kialakítása, a piaci struktúraváltás.

Mindez a nemzetközi és a nemzeti piacokon a piaci verseny rendkívüli intenzitásérését vonja maga után a közlekedési-szállítási ágazatban is.

Ebben a helyzetben a közlekedési-szállítási – köztük a vasúti – vállalkozások szempontjából döntő jelentősége van a *vállalkozási versenystratégiai tervezésnek*, a vállalatok piaci versenyreagálási magatartásának. Ennek szükségességét felismerve, az EU-Tanács is

foglalkozott a vasutak versenyképességének javítási kérdéseivel. A vizsgálat során kiderült, hogy az EU által irányított európai integráció és liberalizáció a közlekedési piacra, és azon belül a vasutakra jelentős hatást gyakorol. Nyilvánvalóvá vált az is, hogy az EU közlekedési piacának fokozott integrációja (a tagországok elkülönült piaci helyett az EU közös, integrált közlekedési piaca) meghatározó jelentőségű az EU belső összpiaca szempontjából, és a vasutak az EU területén a közlekedési piac meghatározó részei. Ezt követően az Európai Közösség Tanácsa – elismerve, hogy a vasutak teljesítőképességét a vasúti közlekedés és hálózat sajátosságainak figyelembevételével kell javítani a piaci versenyvel összefüggésben – már 1991-ben irányelvet adott ki a Közösség vasútvállalatainak fejlesztéséről. [1]

Az irányelv szerint ahhoz, hogy a vasúti közlekedés teljesítőképese, és a többi közlekedési ággal összehasonlítva versenyképes legyen, a vasútvállalatoknak – tevékenységüket a piachoz kell igazítaniuk, – vállalatukat a kereskedelmi vállalati alapelveknek megfelelően kell vezetniük, és – meg kell honosítaniuk az üzleti tervek rendszerének alkalmazását. [1]

Ezen három súlypont mindegyike feltételezi a vasútvállalatok piaci és ágazati (iparági) versenyhelyzetének felmérését és elemzését, valamint üzletági versenystratégiájának kialakítását.

A vasutak általában vegyes profilú vállalatok, azaz személy- és áruszállítással is foglalkoznak főtevékenységként, amelyek a piaci és ágazati verseny tekintetében külön üzletágnak számítanak.

A következőkben a mindkét területre adaptálhatóan az iparág-orientált üzletági versenystratégia megalapozásának és kialakításának módszertanát mutatom be *M. E. Porter* Versenystratégia c. könyve alapján.

### 2. Az üzletági versenystratégia kialakításának lépései és meghatározó elemei

#### 2.1. Az üzletág önmeghatározása

Az üzletági vállalkozás a versenystratégiák tekintetében a vállalat egyes – piaci szempontok szerint meghatározott – (stratégiai) üzletágait, üzletági egységeit jellemzi.

A *piacszpontúság* túllép a termékszempontúságon – az üzletági vállalkozásokat nem pusztán áru (termék) termelő, hanem a fogyasztói (vevői) szükségletek

kielégítésére irányuló termelési-szolgáltatási folyamatnak tekinti, mert a termékek csak átmeneti – taktikai (rövid távú) – kielégítési formái a stratégiaileg (hosszú távon) fennálló fogyasztói csoportok alapvető szükségleteinek.

A *piacszemponitú üzletág-meghatározás* célszerű dimenziói (Abell szerint [2]):

- a kiszolgálandó fogyasztói (cél) csoport,
- a kielégítendő fogyasztói szükséglet,
- a szükségletkielégítéshez felhasznált technológia.

A vállalatnak tehát meg kell határoznia az egyes üzletágait ahhoz, hogy azokat stratégiaileg kezelhesse (1. ábra). [2] A téma szempontjából az *üzletág* (üzleti egység) önálló vállalati szervezet(i egység), amely adott piac adott igényeit adott technológiával elégíti ki, és teljesítménye a jövedelmezőségével megítélhető. [3] Egyelőre feltételezzük, hogy az üzletág rendelkezik minden szükséges erőforrással (még ha afölött a valóságban a több üzletágat magában foglaló vállalat központja diszponál is, mint pl. a MÁV Rt. esetében is).

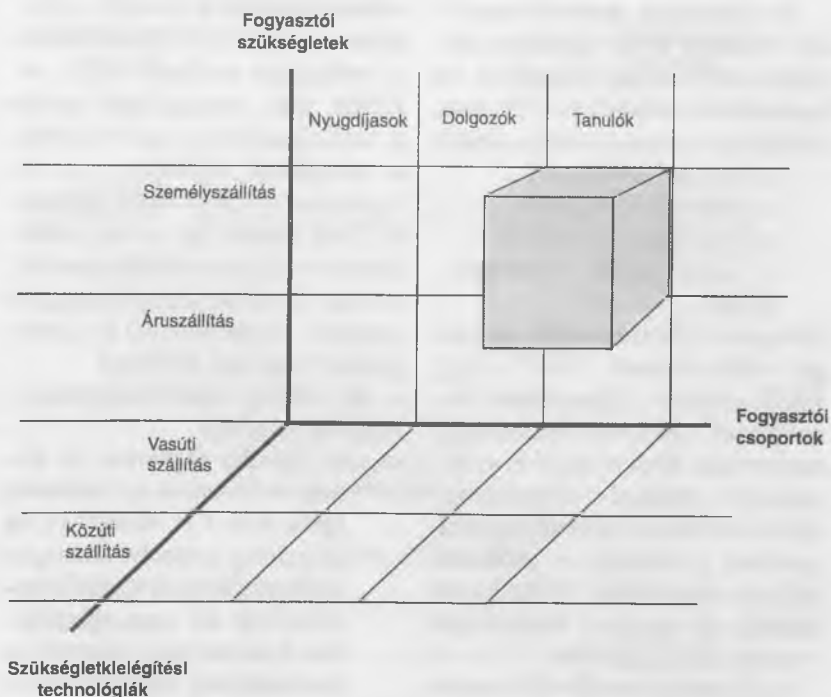
### 2.2. Az üzletág működési terének dimenziói

Az üzletág *alapvető célja és küldetése, stratégiai céljai* következetes és racionális megvalósításához *stratégiai tervet* dolgoz ki. A kimunkálás egyik alapvető keretfeltétele, hogy minden üzletág adott társadalmi-politikai környezetben és iparágban működik, és adott erőforrásokkal és értékekkel rendelkezik.

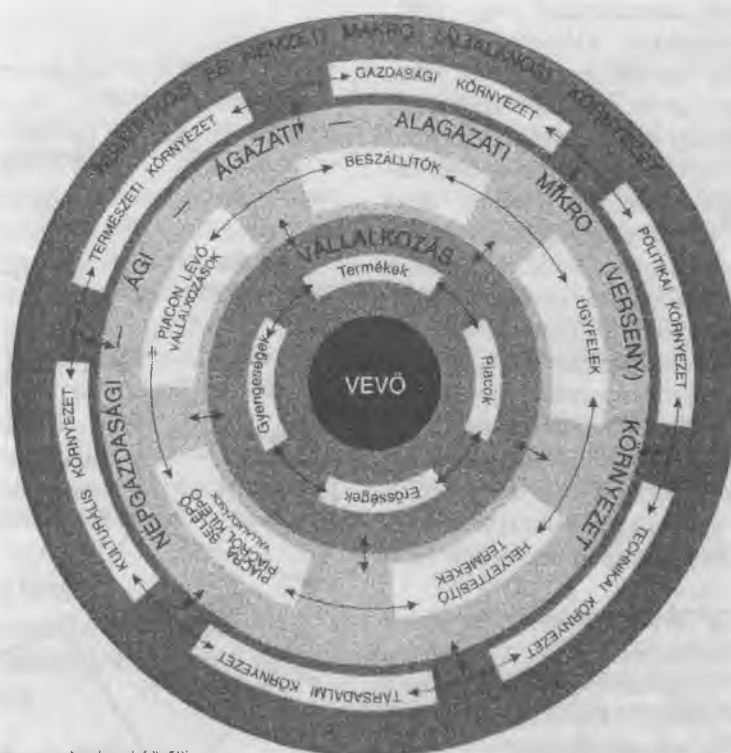
*Működési (operációs) terének dimenziói*

- a makro- és
- a mikrokörnyezeti, valamint
- a vállalati rendszerek és dimenziók. [2], [3], [4]

Ezeket a dimenziókat, illetve elemeket a 2. ábra foglalja rendszerbe. [5], [6], [7]



1. ábra Piacszemponitú üzletág-meghatározás a vasúti tanulóforgalom példáján (2-3. ábra felhasználásával)



- ↔ Az elemek közötti kölcsön- és ellenhatások
- ↓ A környezet hatásiránya a vállalatra
- ↑ A vállalkozás hatásiránya a környezetre

2. ábra A vállalkozás és a környezete elemei

Az üzletágak *makrokörnyezetét* általában négy szektorra (alrendszerre) bontják (létezik öt- és hatszektoros modell is [3]), ezek (zárójelben az angol elnevezések)

- a politikai (*Political*),
- a gazdasági (*Economic*),
- a társadalmi (*Social*) és
- a technológiai (*Technological*)

környezet (*Environment*). Az (angol elnevezéssel) *STEP* (vagy *PEST*)-*elemzés* [3] keretében azonosíthatók a makrokörnyezet négy szektorának főbb *trendjei és változásai* (pl.: politikai = környezetvédelmi törvények életbelépése, szigorítása; gazdasági = csökkenő infláció; társadalmi = munkanélküliség növekedése; technológiai = informatikai fejlődés).

Az üzletágak *mikrokörnyezete* az iparág. Az *iparág* (ágazat) azon üzletágak, vállalatok összessége, amelyek az adott piaci szegmensben egymással közvetlenül versenyeznek, azaz az igényeket hasonló termékekkel vagy szolgáltatásokkal elégítik ki. Az iparág lényegében a valódi értelemben vett vállalati (üzletági) gazdasági és technológiai környezet. Az iparág szempontjából lényeges az üzletág fogalma, mert míg az üzletág nyilvánvalóan egy iparágban működik, addig egy vállalat több iparágban is jelen lehet több üzletága révén.

Az *üzletágak iparági környezetét* – Porter nyomán [4] – általában *öttényező*s (versenyerő) *modellben* (2. és 5. ábra) vizsgálják, ezek a tényezők (versenyerők):

- az iparági (ágazati) piaci versenytársak (versenyintenzitása, ereje),
- a vevők (befolyása, ereje, alkupozíciója),
- az új belépők (fenyegetése),
- a beszállítók (befolyása, ereje, alkupozíciója) és
- a helyettesítő termékek (potenciálja, vonzereje).

Az üzletági makro- és mikrokörnyezet az, ahol a vállalat versenyez az iparági meglévő és potenciális (új belépők, helyettesítő termékek)

versenytársaival a vevőkért (jövedelmezőségért) és a beszállítókért (a szükséges erőforrásokért), továbbá más iparágakkal együtt a makrogazdasági környezetben, a társadalmi követelmények és a politikai szabályozások közepette. Ezek képezik az üzletág működésének vállalaton kívüli tényezőit, kereteit, korlátait, azaz *lehetőségeit* (angolul: *Opportunities*) és *fenyegetéseit* (angolul: *Threats*)

Az üzletág *vállalati dimenziója* magában foglalja

- az üzletág technikai és humán erőforrásait (a technikai know-how-t is beleértve), és
- az üzletág személyi stratégiai erőforrásait (a stratégia kialakításában és megvalósításában kulcsszerepű vezetők és munkatársak, valamint motivációjuk, értékeik).

Ezek képezik az üzletág vállalaton belüli tényezőit, kereteit, korlátait, azaz a versenytársaké-

hoz viszonyított *erősségeit* (angolul: *Strengths*) és *gyengeségeit* (angolul: *Weaknesses*).

Az angol elnevezéssel *SWOT* (vagy *TOWS*)-*elemzés* keretében azonosíthatók a környezet és az üzletág összhangjának lehetőségei. [3], [8], [9]

### 2.3. Az üzletági stratégia elemei és kialakításának folyamata

Az előzőek alapján nyilvánvaló, hogy minden üzletági stratégia versenystratégia, amelynek alkotóelemeit és felépítését a Porter-féle *kerékmodell* szerint a 3. ábra mutatja be.

A kerékmodell *elemei*:

- a kerék tengelye: az üzletág alapvető célja, azaz a hosszú távú, jövedelmező fennmaradás a vevői szükségletek kielégítése céljából és révén,



3. ábra Az üzletági versenystratégia Porter-féle kerékmodellje  
Forrás: [5] 1. ábra

- a kerék agya: az üzletág stratégiai céljainak (pl. a jövedelmezőség, a piaci részesedés, a növekedés, a társadalmi felelősségvállalás tekintetében) és versenymódszereinek átfogó megfogalmazása (a küldetés, illetve a jövőkép),
- a kerék küllőközei és küllői: az egyes stratégiai versenyterületek (funkcionális egységek) és az azokra vonatkozó stratégiai akciók (funkcionális irányelvek).

Az üzletági versenystratégia lényegében a környezeti lehetőségek kihasználását és a fenyegetések elkerülését vagy legyőzését célozza a vállalati erősségekre támaszkodva és a gyengeségek figyelembevételével. A versenystratégiát meghatározó vállalaton belüli és kívüli hatóerőket, illetve fogalmi keretet a 4. ábra foglalja össze a Porter-féle logikai keret szerinti értelmezésben.

Az üzletági versenystratégia meghatározásánál a hatóerőket *dinamikusan*, azaz az *iparági életciklus*, valamint a változási trendek figyelembevételével kell megbecsülni és vizsgálni, azaz a vizsgálatot, és az arra felépített stratégiát a *környezeti dinamikus hatásmodellre* (5. ábra) kell alapozni. [3], [7]

A jó üzletági stratégia az üzletág (vállalat) stratégiai tényezőinek (képeségeinek) objektív (és a versenytársak képeségeihez viszonyított) értékelésére épül. A *stratégiai tényezők* az adott állapotuktól és az iparági helyzettől függően képezhetik az üzletág erős- vagy gyenge pontjait (1. táblázat).

Az üzletági stratégiának természetesen ki kell térnie minden lényeges *versenystratégiai dimenzióra*, amelyek egyben az üzletág stratégiai csoportba sorolásának alapját képezik (2. táblázat).

Az üzletági stratégia megfelelőségi vizsgálatának és a megváltozott feltételeknek megfelelő módosított vagy új *stratégia kialakítási folyamatsémáját* a 3. táblázat és a 6. ábra mutatja be.



4. ábra A versenystratégiát meghatározó hatóerők  
Forrás: [5] 2. ábra

A stratégiaváltozatok (beleértve az érvényes – jelenlegi – stratégiát is) ellentmondás-mentességi, illetve illeszkedési vizsgálatának szempontjait, azaz a *stratégia sikertényezőit* a 4. táblázat foglalja rendszerbe.

Az *üzletági versenystratégiák* tulajdonképpen megfelelő *válaszok* a környezeti kihívásokra, illetve a változást kiváltó hatóerőkre (5. táblázat).

Az üzletágak, vállalatok *egyéni vagy közös stratégiája* az iparági fejlődésre is kihathat (6. táblázat).

### 3. Az üzletág versenystratégiai helyzetének vizsgálata és elemei

#### 3.1. Az üzletág versenystratégiai helyzetét meghatározó jellemzők

Az üzletág helyzetét (*jövedelmezőségét*) *befolyásoló jellemzők* struktúrák hierarchiája:

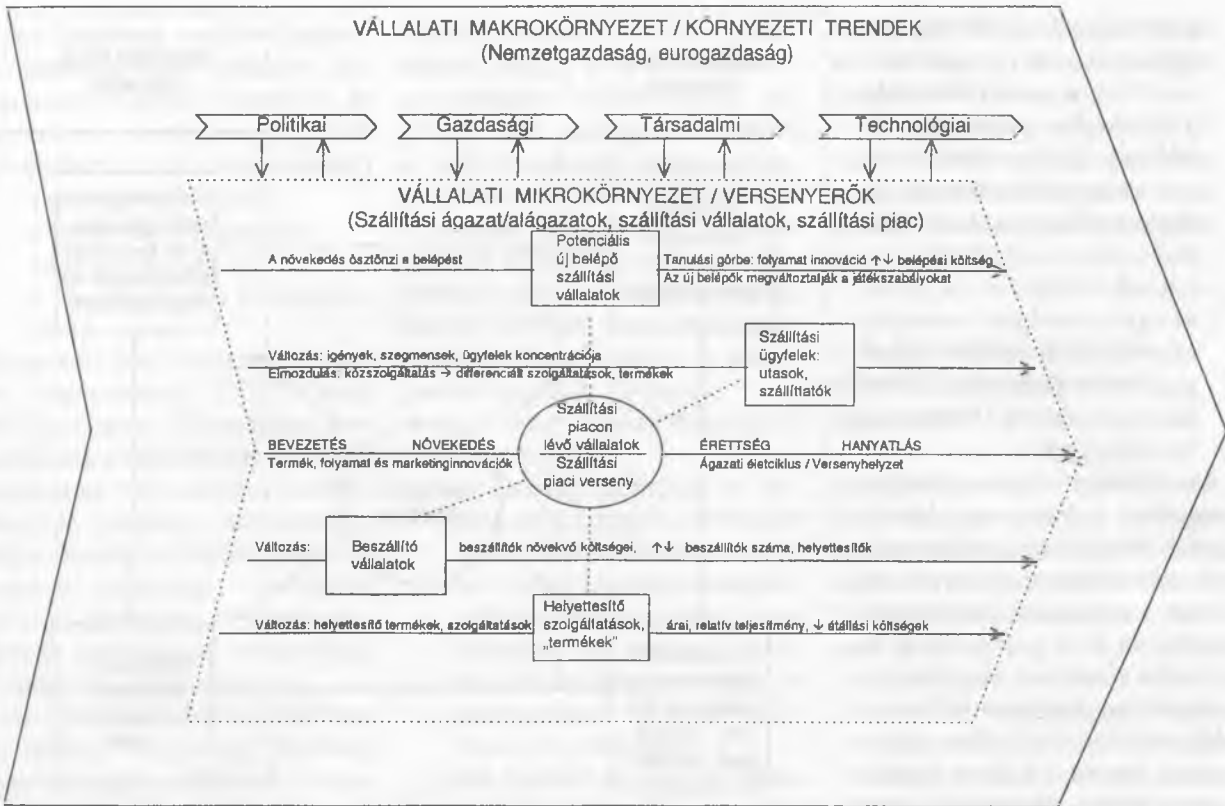
- az iparág közös jellemzői/iparági struktúra,
- a stratégiai csoport jellemzői/iparágon belüli struktúra,
- a vállalat csoporton belüli helyzetjellemzői/a csoporton belüli struktúra.

Az üzletág akkor képes alapvető célját legjobban megvalósítani, azaz akkor lesz a legjövedelmezőbb, ha:

- kedvező iparágban működik,
- az iparágon belül kedvező stratégiai csoporthoz tartozik, és
- a csoportján belül erős a helyzete.

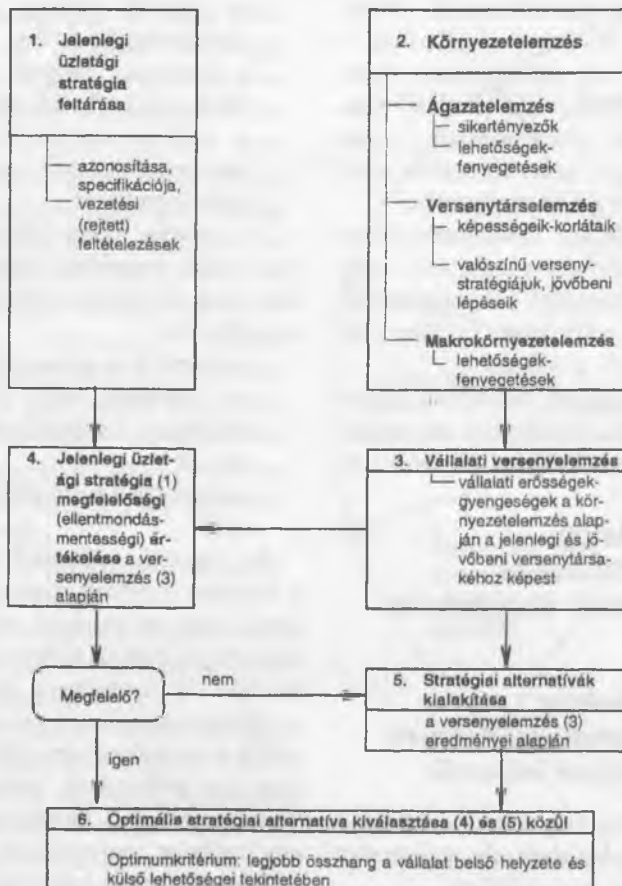
Az ágazatba újonnan belépők a belépési korlátok miatt nem ingatják meg az iparágak helyzetét, a stratégiai csoport helyzetét stabilizálják a mobilitási korlátok, a vállalat csoporton belüli helyzete pedig a rendelkezésére álló know-how és erőforrások eredménye. Természetesen a csoporton belül egy vállalat helyzetének másik vállalat által való megváltoztatása





↑ 5. ábra A környezet dinamikus hatásmodellje

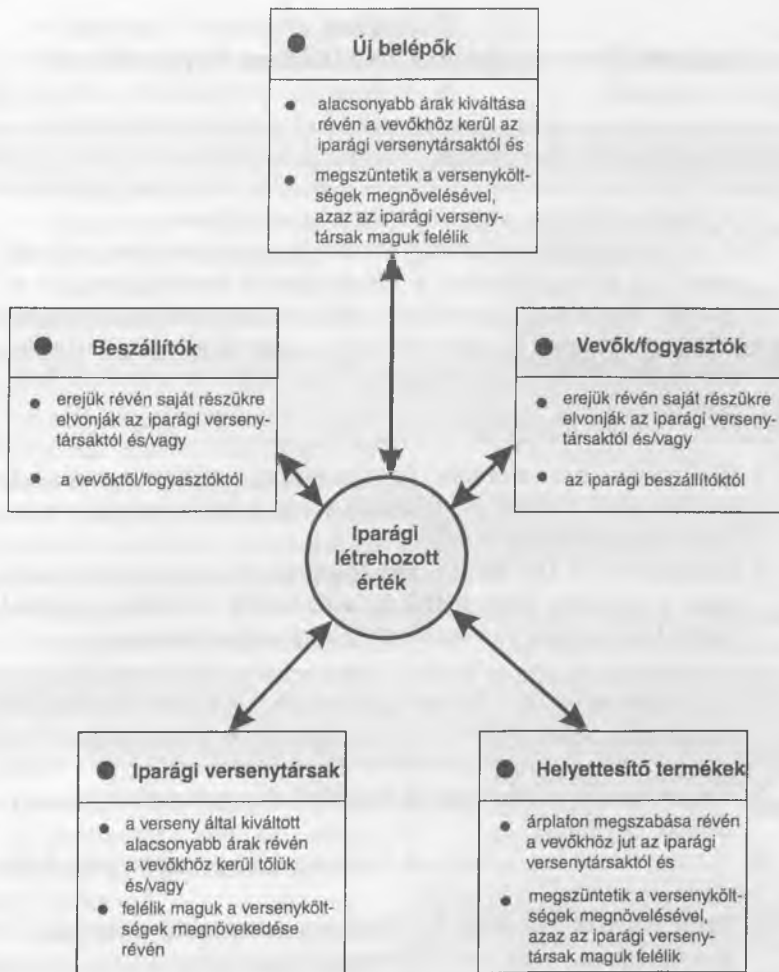
6. ábra Az üzletági versenystratégia kialakítási folyamata ↓



(piaci részesedésének, profitjának elhódítása) ugyancsak költségra-fordítást igényel vagy profitvesztést okoz, azaz a *mobilitási korlát* ebben a tekintetben is létezik.

A változásokra adott vállalati válasz a *vállalati stratégia*. A stratégia kialakításának lényege a vállalat elhelyezése környezetében. A közvetlen meghatározó környezet az az iparág (vagy iparágak), ahol a vállalat működik (versenyez). Az iparágon kívüli erők elsősorban közvetlenül fejtik ki hatásukat. Mivel ezek általában az iparágban működő valamennyi vállalatra egyformán hatnak, hatásuk azonban vállalatspecifikus, a kérdés az, hogyan tud a hatásokra a vállalat vállalatspecifikusan reagálni.

A verseny erőssége a közvetlen környezetben döntően az adott iparág gazdasági struktúrájától függ, így a változtató hatóerőkre adott megfelelő vállalati választék az *iparági strukturális elemzésre* kell alapozni.



7.ábra A versenyerők hatása az iparági létrehozott értékre

1. táblázat  
Az üzletágak, vállalatok erős-gyenge pontjai a stratégiai tényezők tekintetében

*Üzletági/vállalati stratégiai tényezők*

- 1 A vállalat stratégiai csoportját védő, mobilitási korlátokat változtató (növelő/csökkentő) tényezők
- 2 A vállalat stratégiai csoportjának a vevőkkel szembeni alkupozícióját változtató (javító/rontó) tényezők
- 3 A vállalat stratégiai csoportjának a beszállítókkal szembeni alkupozícióját változtató (javító/rontó) tényezők
- 4 A stratégiai csoport többi vállalatához képesti (nagyobb/kisebb) méret
- 5 A kívánt stratégiai csoportba való bejutás költségét változtató (csökkentő/növelő) tényezők
- 6 A választott, illetve a csoportot jellemző stratégia megvalósításának (jobb/rosszabb) képessége a stratégiai csoport többi vállalatához képest
- 7 A vállalat számára rendelkezésre álló erőforrások és szakértelem mennyisége és minősége a mobilitási korlátok leküzdéséhez a kedvezőbb stratégiai csoportba kerülés céljából (megfelelő/nem megfelelő)

*Stratégiai erősségek/erőspon-*  
*tok:*

növelő: 1, javító: 3, 3, nagyobb: 4, csökkentő: 5, jobb: 6, megfelelő: 2

*Stratégiai gyengeségek/gyen-*  
*gepontok:*

csökkentő: 1, rontó: 2, 3, kisebb: 4, növelő: 5, rosszabb: 6, nem megfelelő: 2

3.2. Az iparágelemzés

3.2.1. Az iparági versenyerők

Az iparági elemzés egyik alapvető célja az iparági versenyerők struktúrájának és intenzitásának meghatározása.

A Porter-féle iparági versenyerőket a 2. és 5. ábra mutatja be.

Az iparági versenytársak közötti piaci verseny intenzitását az iparág (pl. közlekedés) jellege, illetve típusa, életciklusszakasza (bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás) határozza meg. A verseny kiterjedhet egy vagy több kulcstényezőre (pl. ár, költség, szolgáltatás, minőség, reklám, eladási vagy beszerzési csatornák, termékinnováció, hitellehetőségek).

A vevők nagy befolyásuk, erejük következtében lefölözhetik az

iparági versenytársak potenciális bevételének, profitjának több-kevesebb részét, ugyanis érték folyik az iparági piaci verseny, és ezzel kínálati ár- vagy/és differenciációs versenyt gerjesztenek az iparági versenytársak körében. Ugyanakkor a nem végső fogyasztó vevők iparági erőforrás-elvonókként vagy külső belépőkként – mint hátrairányuló vertikális integrátorok – is felléphetnek.

A beszállítók nagy befolyásuk, erejük következtében ugyancsak lefölözhetik az iparági versenytársak potenciális bevételének, profitjának egy részét, mert az iparági inputverseny következtében növelhetik az inputköltségeket a magasabb alapanyag-, energia-, alkatrész-, képzett munkaerő- stb. beszállítói árakkal. Ugyanakkor a beszállítók iparági erőforrás-elvonókként vagy külső

## 2. táblázat

Az üzletágak/vállalatok  
versenystratégiai dimenziói

Versenystratégiai dimenziók
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Szakosodás</li> <li>• Célcsoportok</li> <li>• Márkaelismertetés</li> <li>• Közvetlen és közvetett reklám</li> <li>• Értékesítési forma</li> <li>• Termékminőség</li> <li>• Technológiai vezető szerep</li> <li>• Vertikális integráció</li> <li>• Költségpozíció</li> <li>• Vevőszolgálat</li> <li>• Árpolitika</li> <li>• Tulajdoni befolyás</li> <li>• Anyavállalati kapcsolat</li> <li>• Kormányzati kapcsolat</li> </ul>

belépőkként – mint előreirányuló vertikális integrátorok – is fokozhatják az iparági verseny intenzitását.

A *helyettesítő* – azaz az iparágon belül előállított termékekkel azonos/hasonló igényt kielégítő (az adott igény kielégítésében versenyző, és nem feltétlen az adott terméket pótló) – *termékek* fenyegetése abban fejeződik ki hogy, ha az ár vagy a kivitel/differenciáció (minőség, forma stb.), vagy mindkettő tekintetében jobbak az iparágiaknál a vevők, illetve a fogyasztók számára, akkor azok átállhatnak a helyettesítő termékek fogyasztására/vásárlására. A helyettesítő termékek valós fenyegetése következtében az iparági versenytársak árcsökkenésre vagy/és árcsökkentő vagy/és differenciációs innovációra kényszerülnek, és ez és az elvesztett piac lefoglalható az iparági versenytársak potenciális bevételének/profitjának egy részét.

## 3.2.2. Az iparág meghatározása

Az iparág helytálló meghatározása a sikeres vállalati stratégia kialakításának döntő feltétele.

## 3. táblázat

Az üzletági versenystratégia kialakításának folyamatfázisai és -lépései

<i>I. Helyzetelemzés: Az üzletági stratégia azonosítása</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A jelenlegi (íratlan vagy írott) stratégia feltárása</li> <li>2. A vállalatvezetés az üzletág viszonylagos helyzetével, erősségeivel és gyengeségeivel, a versenytársak stratégiájával és az iparági trendekkel kapcsolatos – (rejtett) feltevéseinek feltárása</li> </ol>
<i>II. Környezetelemzés: A környezeti lehetőségek és veszélyek azonosítása</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Makrokörnyezet-elemzés (a társadalmi-politikai-gazdasági-technológiai trendek és az ebből eredő lehetőségek és veszélyek feltárása és elemzése)</li> <li>4. Iparágelemzés (az iparági struktúra, az iparági trendek, valamint a fejlődési folyamatok és a hajtóerők, továbbá az ebből eredő lehetőségek és veszélyek feltárása és elemzése)</li> </ol>
<i>III. Versenytárselemzés: Az iparági versenyből adódó lehetőségek és veszélyek azonosítása</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Versenytársak azonosítása (a meglévő és a potenciális versenytársaké egyaránt)</li> <li>6. Versenytársak képességeinek (erősségek és gyengeségek) feltárása</li> <li>7. Versenytársak jelenlegi és jövőbeni (stratégiai) céljainak és stratégiájának, valamint feltételezéseinek feltárása</li> <li>8. Versenytársak stratégiai válaszprofiljának feltárása (várható stratégiai kezdeményezései, támadásai, valamint védekezőképessége és védelmi stratégiája)</li> </ol>
<i>IV. Üzletági képességek elemzése: Az üzletág saját erősségeinek és gyengeségeinek feltárása</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Erőforrás-elemzés (az üzletág humán, anyagi, pénzügyi, technológiai stb. erőforrásainak feltárása és értékelése a versenytársakéhoz képest)</li> <li>10. Stratégiaierő-elemzés (az üzletág személyi értékének feltárása és értékelése a stratégia hatékony megvalósítása tekintetében)</li> </ol>
<i>V. Üzletági stratégia kialakítása: Az érvényes stratégia korrekciója a megváltozott feltételeknek megfelelően</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Helyzetelemzés-értékelés (az I. fázis és II–IV. fázisok eredményeinek ütköztetése, ellentmondás-mentességi, illetve illeszkedési vizsgálata)</li> <li>12. Stratégiaváltozatok kialakítása és megvalósíthatósági vizsgálata (az egyes változatok hatékonysági – ráfordítás-eredmény – értékelése a versenytárselemzés figyelembevételével)</li> <li>13. Stratégiaválasztás (illeszkedésvizsgálat alapján az optimális változat kiválasztása)</li> <li>14. Az optimális változat részletes kidolgozása</li> </ol>



A lappangó versenytényezők és hajtóerők figyelmen kívül hagyásának elkerülésére célszerű – a termékek helyett a funkciót szem előtt tartani az iparág vagy az üzletág meghatározásánál,

– figyelembe venni a lehetséges nemzetközi versenyt is,  
– tekintettel lenni a meglévő versenytársakon felül a jövőbeni, azaz a potenciális versenytársakra is.

Az iparág meghatározása lényegében döntés arról, hogy hol húzza meg a vállalat a határvonalat az iparági versenytársai, a helyettesítő termékek, a lehetséges belépők, valamint a szállítói és a vevői között.

Megjegyezzük, hogy az iparág meghatározása nem azonos a vállalat által választott versenytér, azaz a saját üzletág meghatározásával.

A strukturális elemzés alapján – azonosítani kell az iparági versenyerők befolyásoló tényezőit (7. táblázat),

– meg kell állapítani ezek hatásintenzitását, és ennek figyelembevételével

– ki kell választani a mértékadó hatótényezőket.

### 3.2.3. Az iparág vonzereje

Az iparág általános (globális) vonzerejét egyrészt az iparág jövedelmezőségének, másrészt az iparági versenyintenzitás szintje szabja meg. Erős versenyerők esetén az iparági verseny intenzív, az iparági jövedelmezőség alacsony lesz, míg ellenkező esetben alacsony intenzitású verseny és magas jövedelmezőség jellemzi az iparágat. A vállalatok versenystratégiájának éppen az a célja, hogy egyrészt a versenyerőket számukra kedvezően befolyásolják, másrészt a versenyerők hatását számukra kompenzálják vagy megelőzzék.

Az iparági jövedelmezőség, illetve vonzerő meghatározásának központi problémája, hogy az iparági versenytársak képesek-e

#### 4. táblázat

Az üzletági stratégiaváltozatok illeszkedési vizsgálatának szempontjai

<p>■ <i>Belső illeszkedés (ellentmondás-mentesség, összhang)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Célok ellentmondás-mentessége (együttes megvalósíthatóság) és szinergikussága</li> <li>• Versenymódszerek ellentmondás-mentessége és szinergikussága</li> <li>• Akciók (funkcionális irányelvek) és a célok-versenymódszerek illeszkedése</li> <li>• Akciók (funkcionális irányelvek) ellentmondás-mentessége és szinergikussága</li> </ul>
<p>■ <i>Illeszkedés a környezethez</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Célok és akciók megfelelősége az átfogó társadalmi követelményeknek és a politikai szabályoknak</li> <li>• A társadalmi és a politikai lehetőségek kihasználásának, illetve a társadalmi és politikai veszélyek kezelésének teljessége a célok és akciók tekintetében</li> <li>• Az iparági lehetőségek kihasználásának, illetve az iparági veszélyek kezelésének teljessége a célok és akciók tekintetében</li> </ul>
<p>■ <i>Illeszkedés a versenytársakhoz</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A célok és akciók megfelelősége a versenytársak képessége, azaz a versenytársak erősségeinek (veszélyek) kezelése, illetve gyengeségeinek (lehetőségek) kihasználása tekintetében</li> <li>• A stratégia és az üzletág erejének megfelelősége a versenytársak várható támadó lépéseivel szemben, illetve védekezőképességük hiányosságainak kihasználása tekintetében</li> </ul>
<p>■ <i>Illeszkedés az üzletág képességeihez</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Az üzletági erősségek (erőforrások, kulcskompetenciák) kihasználásának, illetve az üzletági gyengeségek kezelésének teljessége a célok és akciók tekintetében</li> <li>• A stratégia és a képességek időrendi megfelelősége</li> <li>• A célok, akciók és a stratégia megvalósításában kulcsszereplők értékei közötti összhang megfelelősége</li> <li>• A stratégia hatékony és hatásos megvalósításához a kulcsszereplők képességeinek megfelelősége</li> <li>• A stratégiamegvalósításhoz szükséges kommunikációs feltételek és szervezeti kultúra megfelelősége</li> </ul>

(megszerezni és) megőrizni, illetve folyamatosan fejleszteni végső soron a vevők/fogyasztók számára a vevői/fogyasztói igények kielégítésére létrehozott ér-

téket, vagy azt (folytonosan) vesztítik az iparági versenyben.

Az iparágban létrehozott érték eloszlását döntően az iparág szerkezete szabja meg, amit viszont az

## 5. táblázat

A lehetséges üzletági versenystratégiák és osztályozásuk

<b>■ Általános stratégiák</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• átfogó költségvetés</li> <li>• megkülönböztetés/differenciáció</li> <li>• összpontosítás</li> </ul>	
<b>■ Vevői stratégiák</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● márkaáttérési költségek csökkentése</li> <li>● vevői termékválasztási szempontok körének bővítése <ul style="list-style-type: none"> <li>• hozzáadott érték fokozása (vevőszolgálat, hitelnyújtás stb.)</li> <li>• a termék életrajzköltségének csökkentése (üzemeltetés, karbantartás, újraeladási érték stb.)</li> </ul> </li> <li>● a nagy költséget előidéző vevők kizárása a vevőkörből</li> <li>● a vevői minőség változásának követése</li> </ul>	
<b>■ Beszállítói stratégiák</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● stabil és versenyképes szállítók bevonása</li> <li>● hátrairányuló vertikális integráció</li> <li>● a beszerzések szállítók közötti megosztása, szétterítése</li> <li>● alkupozió megteremtése <ul style="list-style-type: none"> <li>• áttérési költségek csökkentése, elkerülése</li> <li>• alternatív források belépésének segítése</li> <li>• szabványosítás gerjesztése</li> <li>• visszalépő integrációs fenyegetés</li> </ul> </li> </ul>	
<b>■ Versenytársi stratégiák</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● piaci jelzések</li> <li>● elkötelezettségi nyilatkozatok</li> <li>● együttműködő/nem fenyegető lépések</li> <li>● fenyegető lépések</li> <li>● védekező lépések <ul style="list-style-type: none"> <li>• fegyelmezés</li> <li>• lét megkérdőjelezése</li> </ul> </li> </ul>	
<b>■ Belépési/keletkező iparági stratégiák</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• belépés belső fejlődés útján</li> <li>• belépés felvásárlással</li> <li>• fokozatos belépés</li> <li>• késleltetett belépés</li> </ul>	
<b>■ Átmeneti iparági stratégiák</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• termékválaszték ésszerűsítése</li> <li>• korrekt árszabás (árstratégia)</li> <li>• technológiai innováció</li> <li>• termékválaszték bővítése</li> <li>• vállalatfelvásárlások (olcsón)</li> <li>• vevőkör-racionalizálás</li> <li>• költséggörbeváltás</li> <li>• kilépés a nemzetközi versenybe</li> </ul>	

egy-egy versenyerőnkénti iparági szereplők száma és ereje határoz meg.

A versenyerőknek az iparági létrehozott érték felosztására gyakorolt hatását a 7. táblázat mutatja.

## 3.2.4. Az iparági dimenziók

Az iparági környezet fontosabb dimenziói:

- az iparág koncentrációja/megosztottsága,
- az iparág globalitása,
- az iparág fejlettsége/életciklusfázisa.

A megosztott iparágban sok – kis és közepes méretű – vállalat működik és versenyez, nincs köztük piacvezető, azaz egyiküknek nincs jelentős piaci részesedése, és nem is tudja erőteljesen befolyásolni az iparág működését (8. táblázat).

A globális iparágban a versenytársaknak a fontos földrajzi vagy országos piacokon elért stratégiai pozícióját globális pozíciójuk szabja meg, a vállalatok világméretben összehangoltan versenyeznek (8. táblázat).

Az iparág fejlettségi foka, azaz hogy életrajzának mely szakaszában van, befolyásolja az iparág szerkezetét, az iparági verseny mibenlétét, intenzitását.

Az iparági fejlődés leírható:

- a négyfázisú termékeletrajz-modellel (az iparági forgalom alakulása szerint), amelynek fázisai: bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás (5. ábra),
- a háromfázisú fejlődési modellel (az iparági szerkezet és verseny alakulása szerint), amelynek fázisai: keletkezés, átmenet az érettségbe, hanyatlás (9. táblázat),
- a fejlődési folyamatok (fejlődési hatóerők) modelljével (10. táblázat).

A keletkező (kialakuló vagy átalakuló) iparágat a technológiai innováció, a költségárcsökkenés eltolódása, az új fogyasztói szükségletek kialakulása vagy az új ter-

5. táblázat (folytatás)

<p>■ <b>Hanyatló iparági stratégiák</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vezető szerep</li> <li>• piaciúr-kitöltés</li> <li>• betakarítás</li> <li>• gyors tőke kivonás</li> </ul>
<p>■ <b>Megosztott iparági stratégiák</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Megosztottság megszüntetése/egyesítés</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• méretből vagy tapasztalatból származó gazdaságosság megteremtése</li> <li>• sokszínű piaci szükséglet szabványosítása</li> <li>• a megosztottságért leginkább felelős üzleti tényezők semlegesítése, illetve leválasztása</li> <li>• felvásárlás a kritikus tömeg eléréseért</li> </ul> </li> <li>● <b>Együttélés a megosztottsággal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szorosan irányított decentralizálás</li> <li>• típus egységek kiépítése</li> <li>• hozzáadott érték növelése</li> <li>• szakosodás fogyasztói típusokra</li> <li>• szakosodás megrendeléstípusokra</li> <li>• összpontosítás földrajzi területre</li> <li>• lecsupaszítás</li> <li>• visszalépő integrálás</li> </ul> </li> </ul>
<p>■ <b>Globális iparági stratégiák</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• széles választékban folytatott globális verseny</li> <li>• globális összpontosítás</li> <li>• egy országra összpontosítás</li> <li>• megvédett piaci ürre összpontosítás</li> </ul>

6. táblázat

Egyéni és közös vállalati iparági stratégiai lehetőségek

<p>■ <b>Egyéni stratégiák</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Új stratégiai csoport kialakítása</li> <li>● Átlépés kedvezőbb helyzetű stratégiai csoportba</li> <li>● Stratégiai csoportbeli helyzet javítása, erősítése <ul style="list-style-type: none"> <li>• csoportbeli versenytársakkal</li> <li>• vevőkkel</li> <li>• beszállítókkal</li> <li>• helyettesítő termékekkel</li> <li>• új belépőkkel (átlépőkkel)</li> </ul> </li> <li>szemben</li> <li>● Erőforrások és szakértelem növelése</li> </ul>	<p>■ <b>Közös stratégiák</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● A stratégiai csoport strukturális helyzetének javítása, erősítése <ul style="list-style-type: none"> <li>• más stratégiai csoportokkal</li> <li>• vevőkkel</li> <li>• beszállítókkal</li> <li>• helyettesítő termékekkel</li> <li>• új belépőkkel (átlépőkkel)</li> </ul> </li> <li>szemben</li> <li>● Mobilitási korlátok növelése</li> <li>● Erőforrások és szakértelem növelése</li> </ul>
--	---

méket életképes üzleti vállalkozás szintjére emelő más gazdasági és szociológiai változás hozza létre.

Az *érettségbe átmenet* során az iparág a korábbi gyors növekedésből a szerényebb növekedés korszakába megy át, a vállalati versenykörülmények alapvetően megváltoznak, és emiatt a vállalatok alapvető *stratégiaaváltásra* kényszerülnek.

A *hanyatló* iparágban az értékesítés volumene hosszabb időszakon keresztül véglegesen csökken, ilyenkor a vállalatoknak *végjáték-stratégiát* kell kidolgozniuk.

### 3.3. Az iparágon belüli strukturális elemzés

Az iparág strukturális elemzése alapján általában – a megosztott iparágak kivételével – megállapítható, hogy a vállalatok – vállalatunk és versenytársaink – a versenystratégiák hasonlósága alapján különböző (verseny)stratégiai (típus) *csoportba* sorolhatók.

Ez azt jelenti, hogy az iparági ötversenyelőny-elemzés után egy mélyebb szintű elemzésre is szükség van a versenyző vállalatok tekintetében. Ez az ún. *iparágon belüli strukturális elemzés*.

Természetesen ebből a szempontból is igaz az öt versenyerő modellje, csak itt az alapegység nem az iparági vállalatok összessége, hanem az egyes stratégiai csoportok, akik egymással, a vevőkkel és a beszállítókkal, valamint az új belépőkkel és a helyettesítő termékekkel állnak verseny-, illetve megrendelő-teljesítő viszonyban.

A stratégiai csoport *jellemzői*:

- a mobilitási korlát nagysága és összetétele,
- alkupozíció a vevőkkel és szállítókkal szemben,
- sebezhetőség a helyettesítő termékek által,
- érintettség a többi stratégiai csoport rivalizálásában.

## 7. táblázat

Az iparágon belüli verseny intenzitását meghatározó versenyerő-tényezők

<p>■ <i>Iparági versenytársak közötti piaci verseny intenzitását fokozó tényezők</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versenytársak számának növekedése</li> <li>• Versenytársak hasonló mérete és adottságai, ereje</li> <li>• Árcsökkenési vagy egyéb kényszer a volumennövelésre</li> <li>• Versenytársak termékeinek és szolgáltatásainak nagy hasonlósága (alacsony differenciáció)</li> <li>• Vevői márkaátállás könnyűsége és alacsony költsége az iparági termékek magas standardizáltsági fokai miatt</li> <li>• Korlátozott vagy szűkös vevői kör, vásárlási keret</li> <li>• Iparágból kilépés költségesebb, mint a verseny</li> <li>• Magas állandó és/vagy tárolási költségek</li> <li>• A nagy lépésekben történő kapacitásnövelés miatti krónikus kapacitásfelesleg</li> <li>• Versenystratégiák következményeinek nehéz és bizonytalan előrejelzése</li> <li>• Versenytársak versenystratégiáinak, -helyzetének és -erejének erős differenciáltsága, sokszínűsége</li> <li>• Magas, illetve kemény iparági kilépési korlát</li> <li>• Iparágba belépés könnyűsége és olcsósága</li> <li>• A versenytársak erőteljes stratégiai érdekeltisége</li> <li>• Iparág éretté válása</li> </ul>
<p>■ <i>A belépési korlátok nagyságát fokozó tényezők</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iparág lassú növekedése</li> <li>• Nagy méretgazdaságossági költségelnyök az iparágban</li> <li>• Az iparágban történő előzetes működés gyakorlatából származó nagy költségelnyök (tanulási, illetve tapasztalati előnyök)</li> <li>• Magas vevői márkahűség és lojalitás az iparágban</li> <li>• Magas iparági tőkeigény</li> <li>• Iparági erőforrásokhoz való nehéz hozzájutás</li> <li>• Iparági értékesítési vagy/és beszerzési csatornák, helyszínek nehéz hozzáférhetősége vagy magas foglaltsága</li> <li>• Az iparágba belépéstől elriasztó árszint alacsony mértéke az iparágban</li> <li>• Iparági belépést nehezítő kormányzati politika</li> <li>• Diverzifikációból származó költségmegosztási előnyök az iparágban</li> <li>• Termékdifferenciációs előnyök az iparágban</li> <li>• Magas vevői áttérési költség az iparágban</li> <li>• Erős várható megtorlás az iparágban a belépőkkel szemben</li> <li>• Vevők számának csökkenése</li> <li>• Vevők vásárlási volumenkoncentrátságának növekedése</li> <li>• Vevők részesedési dominanciájának növekedése az iparági értékesítésből</li> <li>• Vevői márkaátállás könnyűsége és alacsony költsége</li> <li>• Vevők magas fokú piaci tájékozottsága</li> <li>• Korlátozott és/vagy szűkös vevői kör és vásárlási keret</li> <li>• Az iparági termékek dominanciája a vevők beszerzésében</li> </ul>
<p>■ <i>Vevői befolyást fokozó tényezők</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vevők alacsony profitszintje</li> <li>• Termék alacsony inputjelentősége a vevők számára</li> <li>• Az iparági termékek magas standardizáltsága és/vagy alacsony differenciáltsága</li> <li>• Vevők gazdaságosan szerezhetik be egyszerre több versenytárustól is a terméket</li> <li>• Vevői fenyegetés a hátrairányuló vertikális integrációval</li> <li>• Sok, azonos erősségű versenytárs</li> <li>• Magas intenzitású iparági verseny</li> <li>• Alacsony, illetve puha iparági belépési korlát</li> <li>• Magas, illetve kemény iparági kilépési korlát</li> <li>• Vevők biztos piaci pozíciója az iparágban</li> </ul>

## 7. táblázat (folytatás)

<p>■ <i>Beszállítói befolyást fokozó tényezők</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beszállítók számának csökkenése</li> <li>• Beszállítók eladási volumenkoncentrátságának növekedése</li> <li>• Beszállítók részesedési dominanciájának növekedése az iparági beszerzésből</li> <li>• Beszállítók biztos piaci pozíciója a beszállítói iparágban</li> <li>• Alacsony intenzitású piaci verseny a beszállítói iparágban</li> <li>• Korlátozott és/vagy szűkös beszállítói kör és magas iparági beszerzési kereslet</li> <li>• Beszállítói termékek magas inputjelentősége az iparági versenytársak számára</li> <li>• Beszállítói termékek magas jelentősége a vevők számára</li> <li>• Az iparág alacsony beszerzési dominanciája a beszállítói iparágban</li> <li>• Sok, azonos erősségű versenytárs</li> <li>• Beszállítói fenyegetés előreirányuló vertikális integrációval</li> <li>• Az iparági versenytársak beszerzési márkaátállási nehézsége és magas költsége</li> <li>• Az iparági versenytársak csak gazdaságtalanul szerezhetik be egyszerre több beszállítói versenytárs-tól is az inputjaikat</li> </ul>	
<p>■ <i>A helyettesítő termékek fenyegetését fokozó tényezők</i></p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alacsony, illetve puha iparági belépési korlát</li> <li>• Magas, illetve kemény iparági kilépési korlát</li> <li>• A helyettesítő termékek fenyegetésének alacsony szintje a beszállítói iparágban</li> <li>• A helyettesítő termékek által megszabott (felső) árplafon csökkentése</li> <li>• A helyettesítő termékek által megszabott (alsó) differenciációs minimumszint növelése</li> <li>• Az iparági termékek helyettesíthetőségének könnyűsége és alacsony költsége a helyettesítő iparágban</li> <li>• A vevők átállásának könnyűsége és alacsony költsége a helyettesítő termékekre</li> <li>• Alacsony, illetve puha iparági belépési korlát a helyettesítő termékek számára</li> <li>• Magas intenzitású iparági verseny</li> <li>• Alacsony intenzitású iparági verseny a helyettesítő termékek iparágában</li> <li>• A helyettesítő termékeket előállítók biztos piaci pozíciója a saját iparágukban</li> </ul>	

## 8. táblázat

A megosztott és a globális iparágak strukturális jellemzői

<p>■ <i>Megosztott iparág</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alacsony átfogó belépési korlát</li> <li>• Gazdaságos sorozatnagyságból és a tapasztalatból eredő előny hiánya</li> <li>• Nagy szállítási költség</li> <li>• Magas készletezési költség</li> <li>• Véletlenszerűen ingadozó értékesítés</li> <li>• Nagy méret előnyének hiánya a vevőkkel és/vagy a beszállítókkal folytatott alkuban</li> <li>• Erősen diverzifikált termékpaletta</li> <li>• Nagyfokú kreativitási igény</li> <li>• A tevékenység szoros helyi ellenőrzésének és felügyeletének szükségessége</li> <li>• Az általános költségek alacsony szintjének szükségessége</li> <li>• A személyes szolgáltatás nagy jelentősége</li> <li>• Helyi arculat és kapcsolatok fontossága</li> <li>• Sokszínű (vevői) piaci szükséglet (személyre szabott igények)</li> <li>• Termékek nagyfokú, a cég arculatára alapuló megkülönböztetése</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vezetői jellegű kilépési korlát jelentősége</li> <li>• Helyi szabályozás dominanciája</li> <li>• Koncentráció állami tilalma</li> </ul>
	<p>■ <i>Globális iparág</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komparatív előny</li> <li>• Az egyes országos piacokon elérhető méretet meghaladó gazdaságos sorozatnagyság – és ezáltal megszerzett költségelőny – létezése a termelésben,</li> <li>• a készletezésben,</li> <li>• a marketingben és/vagy</li> <li>• a beszerzésben</li> <li>• A globális tapasztalatszerzésből szerzhető költségelőny létezése</li> <li>• A globális verseny előnye a vállalat hírneve és megbízhatósága tekintetében a termékek megkülönböztetése révén,</li> <li>• A know-how globális alkalmazásából származó költségelőny létezése</li> <li>• A termelés mobilizálhatósága</li> </ul>



Az iparágon belüli strukturális elemzés feladatai:

- az iparágon belül stratégiai csoportok létének megállapítása,
- a létező stratégiai csoportok azonosítása,
- a stratégiai csoportok jellemzése.

Az ennek megfelelő iparágon belüli strukturális elemzési lépéseket a 11. táblázat mutatja.

Az iparágon belüli stratégiai csoportok a mértékadó versenytársak versenysztratégiai dimenziók (2. táblázat) szerinti jellemzése alapján határozhatók meg. A stratégiai csoport a strukturális elemzést segítő eszköz, középutat jelent az iparág egészének és a versenytársak egyenkénti elemzése között. A stratégia csoportok grafikus megjelenítése a mértékadó dimenzióban az iparág stratégiaicsoport-térképét eredményezi (1. melléklet).

A mobilitási korlát az általánosan értelmezett belépési korlát, amely értelmezhető

- az iparágba való belépésre (az iparágon kívüli pozícióból az iparágba, illetve az iparág valamely stratégiai csoportjába),
- az iparágon belüli egyik stratégiai csoportból a másikba,
- iparágon belüli vevői hátrairányuló vertikális integrációra,
- iparágon belüli beszállítói előreirányuló vertikális integrációra.

A stratégiai csoportok mobilitási korlátai különböző nagyságúak és összetételűek, a stratégiai csoportok stratégiájának specifikációját tükrözik, és a csoporton belüliek számára tartós előnyöket nyújtanak. Természetesen a mobilitási korlátok nagysága és összetétele időben változik, mint ahogy a stratégiai csoportok száma, összetétele és a profiteloszlás is.

Az egyes stratégiai csoportok különböző mértékű és típusú alkupozícióban vannak vevőkkel és beszállítóikkal szemben. Az alku-

### 9. táblázat

Az iparág főbb strukturális jellemzői az egyes fejlődési fázisokban (háromfázisú fejlődési modell esetében)

<b>■ A keletkező iparág strukturális jellemzői</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technológiai bizonytalanság</li> <li>• Marketingstratégiai bizonytalanság</li> <li>• Magas kezdeti költség/gyors tanulási görbe</li> <li>• Vállalatembrók, kiszakadó vállalkozások</li> <li>• Először vásárló vevőkör/vevői bizonytalanság</li> <li>• Rövid tervezési időhorizont</li> <li>• Kormányzati támogatások</li> <li>• Magas kockázat</li> <li>• Beszerzési bizonytalanság</li> <li>• Beszerzési költségek gyors emelkedése</li> <li>• Infrastruktúra hiánya</li> <li>• Termékminőség bizonytalansága</li> <li>• Arculati és hitelességi bizonytalanság</li> <li>• Hatósági bizonytalanság az engedélyek tekintetében</li> <li>• Fenyegetett iparágak válaszstratégiai fenyegetése</li> <li>• Növekvő iparági létrehozott érték és jövedelmezőség</li> <li>• Sok új belépő</li> <li>• Korlátlan és gyors növekedési lehetőség</li> </ul>
<b>■ Az érettségbe átmenő iparág strukturális jellemzői</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Növekedés lassulása miatt éleződő piaci részesedésért folyó verseny</li> <li>• Nő a vevők tapasztalata</li> <li>• A versengés eltolódik a költségek és a vevőszolgálat irányába</li> <li>• Óvatos kapacitás- és létszámbővítés</li> <li>• Sok, hasonló erejű versenytárs</li> <li>• Neheződő termék- és alkalmazásinnováció</li> <li>• Fokozódó nemzetközi verseny</li> <li>• Iparági profit csökkenése</li> <li>• Márkakereskedők nyereségkulcsának csökkenése, de hatalmuk növekedése</li> <li>• Szerény növekedés</li> </ul>
<b>■ A hanyatló iparág strukturális jellemzői</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folyamatos keresletcsökkenés és –bizonytalanság a technológiai helyettesítés, a demográfiai viszonyok vagy/és a szükségletek eltolódása miatt</li> <li>• Kilépési korlátok előtérbe kerülése</li> <li>• Tőkekivonási és betakarítási stratégiák</li> <li>• Erős differenciáció</li> <li>• Sok kilépő</li> <li>• Kevés, egyforma erejű versenytárs</li> <li>• Erős verseny</li> <li>• Nő a beszállítói és a vevői fenyegetés</li> <li>• Csökkenő iparági jövedelmezőség és létrehozott érték</li> </ul>

pozíció a stratégia függvénye a közös, valamint az egyéni vevőkkel és beszállítókkal szemben. Az egyes stratégiai csoportok különböző mértékben vannak kitéve a helyettesítő termékek támasztotta versenynek, mert

## 10. táblázat

Az iparág fejlődését kiváltó erők, illetve fejlődési folyamatok

*Fejlődési folyamatok/Fejlődési hatóerők*

- A növekedés hosszú távú változásai
  - Külső okok
    - Demográfiai változások (a termék vevőkörének és a kereslet növekedési ütemének befolyásolása tekintetében)
    - A szükségletek alakulása (a vevők életstílusa, ízlése, filozófiája és szociális körülményeinek változása tekintetében)
    - A helyettesítő termékek viszonylagos helyzetének megváltozása (a költség és a minőség tekintetében)
    - A teljes fogyasztói csoport meghódítása és az újvásárlási sebesség
    - A kiegészítő termékek helyzetének változása (a költség, a minőség és a hozzáférhetőség tekintetében)
  - Termék innovációs változása
- A kiszolgált vásárlói szegmens változásai (új vásárlók, továbbszegmentáció)
- A vevők tanulása (újvásárlások) a termékek megkülönböztetése tekintetében
- A bizonytalanság csökkenése (a vállalatok tanulása)
- A kizárólagos ismeretanyag (know-how) elterjedése, utánzása (a vállalatok tanulása)
- A tapasztalat felhalmozódása (tanulási görbe)
- Az üzletági, vállalati méret változása
- A bemenetek (bér, anyag, tőke, szállítás, kommunikáció) költség- és árfolyamváltozása
- Termékinnováció (sebessége)
- Marketinginnováció (intenzitása)
- Termelésifolyamat-innováció
- A szállítói – vevői iparágak strukturális változásai (koncentráció, vertikális integráció)
- Kormánypolitikai változások (iparágba belépés, versenyszabályozás, árszabályozás, adózási szabályok stb.)
- Iparági be- és kilépés

- a termékválaszték különböző részeire összpontosítanak,
- különböző fogyasztókat szolgálnak ki,
- a minőség vagy
- a technológiai fejlettség különböző szintjein működnek,
- eltérő a költség- stb. pozíciójuk.

A stratégiai csoportok léte az iparágban az iparági versenytársak közötti versenyt több dimenzióban terjeszti ki, ezek

- az átfogó iparági,
- az egyes stratégiai csoportok (domináns dimenzió) és
- a stratégia csoport és a különálló vállalatok, valamint
- az egyes vállalatok közötti versenyzdimenziók.

A csoportok közötti verseny intenzitását befolyásoló tényezők:

- a csoportok közötti függőség, azaz a mérték, amennyire a vevőik átfedik egymást,

- a csoportok által megvalósított termékdifferenciáció,
- a stratégiai csoportok száma és relatív ereje,
- a csoportok közötti stratégiai távolság, azaz a mérték, amennyire stratégiáik eltérnek egymástól.

**3.4. A stratégiai csoporton belüli strukturális elemzés**

A stratégiai csoporton belüli strukturális elemzés az iparági elemzés harmadik (és egyben a versenytársi elemzés második) szintje.

## 11. táblázat

Az iparágon belüli strukturális elemzés lépései

*Iparágon belüli elemzés folyamata*

- ① Az iparágon belüli stratégiai csoportok feltérképezése a versenystratégiai dimenziók alapján
- ② Az egyes stratégiai csoportok mobilitási (védő) korlátainak (nagyságának és elemeinek) vizsgálata
- ③ Az egyes stratégiai csoportok viszonylagos alkupozíciójának felmérése a szállítókkal és a vevőkkel szemben
- ④ A stratégiai csoportok viszonylagos helyzetének értékelése a helyettesítő termékekhez képest
- ⑤ A stratégiai csoportok közötti kölcsönhatás szerkezetének felmérése, és a csoportok által megindított támadással szembeni sebezhetőségük értékelése

A stratégiai csoporton belül az egyes vállalatok *jövedelmezőségét meghatározó tényezők:*

- a stratégiai csoporton belüli versengés mértéke,
- a vállalat mérete a csoport többi tagjához képest,
- a csoportba való belépés költsége,
- a vállalat képessége arra, hogy megvalósítsa a stratégiáját.

A csoporton belüli versengés következtében a csoporthoz tartozó vállalatok megosztóznak egymással a csoport által megszerzett nyereségből.

Ha létezik gazdaságos sorozatnagyság a csoporthoz tartozó vállalatok piaci részesedésének tartomá-

nyában, akkor az ezt megvalósító, tehát a viszonylag *nagy méretű* vállalat költségelőnyre tesz szert.

A csoportba való bejutáshoz szükséges erőforrások és know-how birtoklása csökkenti a *belépés költségét*, azaz szintén költségelőnyt jelent.

A hasonló stratégiát megvalósító vállalatok közül a *hatékonyabb és hatásosabb megvalósító* ugyancsak költségelőnyhöz jut.

### Irodalom:

1. Richtlinie des Rates vom 29. Juli 1991 zur Entwicklung der Eisenbahnunternehmen der Gemeinschaft (91/440/EWG)
2. Abell, D.: Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1980

3. Kotler, Ph.: Marketing menedzsment. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991
4. Bowmann, C.: Stratégiai menedzsment. Novotrade Kiadó Kft., 1993
5. Porter, M. E.: Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993
6. Dr. Rixer Attila: A közút-vasút kombinált áru fuvarozás üzemgazdasági versenyhelyzetének elemei a ROLA-fuvarozás példáján I. Elméleti alapok. Közlekedéstudományi Szemle, 6/1996
7. Dr. Rixer Attila: A vasutak stratégiai versenypozíciója, erős- és gyengepontjai. Közlekedéstudományi Szemle, 12/1996.
8. Dr. Rixer Attila: A magyar közúti-vasúti kombinált áru fuvarozás versenystratégiájának alapelemei és hatékonyságelemzése a ROLA-fuvarozás példáján. Diplomaterv. BME Közlekedési Manager Gazdasági Mérnöki Szak, 1996
9. Csáth Magdolna: Stratégiai tervezés és vezetés. Leadership Kft.
10. Dr. Kocsis József: Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó Budapest, 1994

### 1. melléklet

#### Az iparági stratégiaicsoport-térkép mint elemzési eszköz

Az iparági stratégiaicsoport-térkép (IST) az iparági vállalatok (versenytársak) stratégiai versenystruktúrájának grafikus megjelenítése.

A térkép *tengelyeként* a versenystratégiai dimenziók közül a leginkább mértékadókat (dominánsakat) kell választani.

#### A főbb választási alapelvek:

- kulcsfontosság a mobilitási korlátok tekintetében (pl. márkaazonosíthatóság, értékesítési hálózat),
- a dimenziók függetlensége (pl. a széles termékválaszték és a differenciáció összefügg),
- nem feltétel a dimenziók folytonossága, illetve monotonossága (pl. az értékesítési hálózat esetén lehetséges típusok: vevőszolgálatot is ellátó márkakereskedők – tömegáru-kereskedők – kereskedői márkánévvel forgalmazók),
- több térkép párhuzamos alkalmazása különböző dimenzióváltozatokban, és esetleg ennek alapján
- a legdiverzebb térképet adó dimenziópárok kiválasztása (mint iparági jellemző dimenziók).

#### Az IST elemzési szempontjai:

- a legfontosabb mobilitási korlátok meghatározása az egyes csoportokat fenyegető veszélyek, a vállalatok közötti várható helyzetváltozások előrejelzése céljából (pl. technológia, márkacsoport, skálaméret),
- a marginális (instabil helyzetű) csoportok (a potenciális kilépők vagy átlépők) azonosítása,
- a stratégiai elmozdulás(i irány)ok meghatározása (a különböző pontokba irányulás stabilizálja az iparági versenyt, míg a közös pontba irányuló labilis helyzetet teremt), és ennek alapján,
- az irányzatok elemzése az iparág fejlődését illetően (az egyes csoportok életképességének alakulása, a veszélyeztetett csoport vállalatainak várható elmozdulási iránya, a belépési korlátok várható alakulása, a csoportok elkülönülésének valószínűsége az adott dimenziókban stb. tekintetében),
- a valószínű reakciók előrejelzése valamely iparági eseményre (a csoporthoz tartozó vállalatok reakciója nagy valószínűséggel hasonló a hasonló stratégiájukból eredően).

#### Ábrázolási alapelvek:

- a tengelydimenzió megnevezése mellett fel kell tüntetni a dimenzió
  - értelmezési tartományának alsó és felső határát (folyamatos és monoton jelleg esetén; pl. szűk – teljes termékválaszték vagy átlagos – magas szakosodás), vagy
  - a dimenzió lehetséges diszkrét előfordulási értékeit, illetve minőségeit (nem folyamatos és monoton jelleg esetén; pl. az értékesítési forma esetén: vevőszolgálatot is ellátó márkakereskedők – tömegáru-kereskedők – kereskedői márkánévvel forgalmazók),
- a csoportok globális stratégiájának különbözősége a csoportot jelképező idomok különbözőségével érzékeltethető (pl. kör, négyszög, háromszög),
- a csoport együttes piaci részesedése az alkalmazott idomok méretével jelezhető,
- az egyes csoportokat azonosító jellel (pl. az ABC betűivel) célszerű jelölni, ezenkívül vagy az ábrában, vagy mellett rögzíteni célszerű a vizsgált dimenziók szerinti csoportjellemzőket, és természetesen a csoportba tartozó vállalatok megnevezését.



*Nekünk minden utas fontos...*



A Volánbusz Közlekedési Részvénytársaság Magyarország legnagyobb közúti személyszállítója. Távolsági járatai az ország 17 megyéjébe közlekednek, s ezzel több mint 100 vidéki várost, települést kötnek össze a fővárossal.

Az autóbusz-utazás nem drágább a vonathnál, sőt néhány útvonalon a társaság üzletpolitikai megfontolásból utasainak jelentős árkedvezményt ad.

A Volánbusz nem csekély erőfeszítésének eredményeként már belföldön is közlekednek környezetkímélő, korszerű, kényelmes és tetszetős emelt szintű autóbuszok, amelyekkel valóban élmény az utazás.

Az ország keleti felébe induló járatokra a Népstadion autóbusz-állomáson lehet már hetekkel korábban és díjtalan ülőhely foglalással menetjegyet váltani.

A Volánbusz nemzetközi járatai egész éven át közel 30 nagyvárost érintenek Nyugat-Európában. Menetrend szerinti autóbusz-járatok közlekednek valamennyi szomszédos országba. Kicsit távolabbra, Lengyelországba, a Csehországba, Törökországba. A nemzetközi járatokról telefoninformációt az Erzsébet éri autóbusz-állomáson a 317-2562-es és a Népstadion autóbuszállomáson 252-1896-os telefonszámon lehet kérni.



A **MÁV Rt.** az utasok, a fuvaroztatók igényeinek megfelelően alakítja át szolgáltatásait.

A **MÁV Rt.** – a kormányzat segítségével – fokozatosan modernizálja eszközparkját.

A **MÁV Rt.** alkalmassá válik az Európai Unióba tartó Magyarország céljainak kifejezésére.

Az új vállalati filozófiához immár átlátható szervezet társul. Ennek legjellemzőbb vonása a kereskedelmi és a pályavasút elkülönülése. A megelőző években született kormányzati és vállalati intézkedéssorozat további eredménye a MÁV piaci feltételekhez való alkalmazkodásának megkezdése, a pénzügyi-gazdálkodási folyamatok áttekinthetősége.



*Kell a vasút Európában!*