

KONKURENCIAELEMZÉS SZÜKSÉGESSÉGE ÉS NÉHÁNY MÓDSZERE

Benkő-Kiss Árpád

Abstract: A versenyző piacon tevékenykedő vállalatok folyamatosan ki vannak téve a versenytársak hatásainak. A konkurencia folyamatos jelenléte vagy felbukkanása folyamatos alkalmazkodást igényel a vállalattól. Érdemes tehát elemezni a versenytárs(ak) hatásait, tevékenységeit. Konkurenciaelemzésnek hívjuk azokat az elemzési technikákat, amelyek segítségével objektívan tudjuk értékelni a versenytársakat, azok viselkedését, és ennek segítségével megtalálhatjuk a saját válaszainkat a kihívásokra.

Abstract: Companies in the competitive market suffers continuous pressure by competitors. The occurrence and the presence of competitors in the marketing segments needs reactions, pliancy, and analysis. The competitor analysis must be a complex and planned process to determine, evaluate our competitors' behaviour and helps to determine the adequate answers.

Kulcsszavak: verseny, mérlegelemzés, benchmarking, marketingmix

Keywords: competition analysis, financial analysis, benchmark, marketing mix

1. Bevezetés

A piaci verseny során a vállalkozásoknak folyamatosan monitorozni és figyelni kell a versenytársaikat, hogy az üzletképességük, versenyképességük fennmaradjon. Vállalkozások több szempontból hasonlíthatók össze, ehhez objektív és szubjektív adatok egyidejű összehasonlítása szükséges (Adorján et al., 2002; Andor, 2007).

A vállalkozásoknak nem csak egymás megszerezhető pénzügyi mutatóit, termékeit, marketingjét, kereskedelmi módszereit kell, hogy összehasonlítsák, hanem stratégiáit, innovációit, döntési mechanizmusait is. Releváns információk megszerzése ezekről a tevékenységekről viszont nehéz, vagy csak illegális forrásokból szerezhető meg.

Az információforrások meghatározása, az információk begyűjtése, rendszerezése, elemzése sok időt energiát emészt fel, emellett szét kell válogatni és súlyozni a releváns és a kevésbé fontos információkat, illetve következtetni a nem hozzáférhető, vagy nem megszerezhető információkra. Ezek rendszerezése hasznosíthatóságuk jellemzése lehetővé teszi a tudatosabb elemzést, ezáltal a versenyre való jobb felkészülést egy vállalkozás számára.

Konkurenciaelemzés során ugyanazokat a technikákat, módszereket alkalmazhatjuk, mint amit a saját cégünk esetében, a fő eltérés, hogy idegen cég elemzése esetén sokkal kevesebb adathoz jutunk hozzá, kevesebb adatból kell kiindulnunk (1. táblázat).

Cégünk lehet termelő vagy szolgáltató cég, lehet kicsi, vagy nagy, vevőink lehetnek háztartások vagy vállalatok, soha nem lehetünk biztosak a piac stabilitásában, a verseny hiányában.

1. táblázat: Információforrások teljessége

	A versenytárs adatai	Saját adatunk
Mérlegelemzés	Teljes	Teljes
Számviteli adatok	Nem elérhető	Teljes
Termékelemzés	Részleges	Teljes
Célcsoport elemzés	Részleges	Részleges
Marketingtevékenység	Részleges	Részleges/teljes
Gyártástechnológia	Nem elérhető	Teljes
Környezetelemzés	Teljes	Teljes
Menedzsment	Részleges	Teljes
Viselkedés/reakciók	Múltbeli adatok	Saját döntés
Üzleti tervek	Nem ismert	Kidolgozott
Üzleti stratégia	Nem ismert	Kidolgozott

Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése.

1.1. Mikor valós a konkurencia?

Nem azok a cégek a nevezhetők konkurensnek, amelyeknek a termékük/szolgáltatásuk azonos, vagy hasonló, mert ez csak egy szempont. Eltérések lehetnek a földrajzi hatókörben, a célcsoportban, a minőségben, az árban, és még sok paraméterben.

Összességében konkurenciáról akkor beszélhetünk, amikor a vállalkozások marketingmix-e minél több ponton átfedi egymást.

Tehát ha a vállalatok célcsoportja, árképzése, földrajzilag lefedett piaca, és a forgalmazott termékek szolgáltatások helyettesíthetősége és minősége átfedésben van, a vállalatokat konkurensnek nevezhetjük.

Természetesen lehet versenyhelyzet egy-egy termék, termékcsalád vagy ágazat között is, különösen akkor az adott termék termékcsalád a vállalatok számára kulcsfontosságú. Például, ha egy adott termék csak az egyik vállalat számára meghatározó termék, a másik számára pedig elhanyagolható a termékportfólióban, akkor nincs komoly érdekütközés.

1.2 Néhány alapvető kérdés amire keressük a választ

- Kik a versenytársak?
- Mely termékekben/szolgáltatásokban?
- Mik a céljaik?
- Mi a piacuk, hol van átfedés (pl. földrajzi)?
- Melyek az erős és gyenge pontjaik?
- Hogyan reagálnak hatásokra?

Rossz gyakorlat amikor csak és kizárólag a terméket hasonlítjuk össze, a termékre koncentrálnunk nem pedig a termék-hasznosságokra (utility), és a helyettesíthetőségekre.

Amikor tehát konkurenciaelemzést végzünk, lényegében azokat a pontokat kell definiálni, miben hasonlítunk és miben különbözünk a lehetséges versenytárstól. Minél több a hasonlóság, annál erősebb a konkurencia hatása. Ezek után válaszolhatók meg az alábbi kérdések:

- Mennyire veszélyezteti a piacomat a versenytárs?
- Milyen lépéseket kell tennem, hogy a veszélyt csökkentsem?
- Meg tudom-e tenni ezeket a lépéseket?

2. Anyag és módszer

Cégelemzéshez jellemzően használt módszerek:

- Mérlegelemzés és mutatószámok használata (eladósodottság, likviditás, hatékonyság stb.);
- Termékelemzés és önköltségbecslés (termékünket először a konkurencia veszi meg);
- Sajtófigyelés, reklámfigyelés (szaksajtó, médiafigyelés);
- Internetes értékesítés esetén a vásárlói visszajelzések elemzése (reklamációk, visszahívások);
- Kiállításokon, szakmai rendezvényeken történő információgyűjtés (2. táblázat);

2. táblázat: Elemzéshez használható néhány adatforrás

	Objektív adatok	Szubjektív adatok
Belső (a cég belső adatai)	Üzleti beszámolók, jelentések Termékelemzés Nyerességesség Osztalékok Közbeszerzés Pályázatok	Munkamorál, Fluktuáció Belső konfliktusok Pletykák Személyiség és magatartás
Külső (piaci, környezeti adatok)	STEP elemzés Piackutatások Pályázatok, perek közbeszerzések	Piaci viselkedés Piaci események Kommunikáció Vevői visszajelzések Sajtóhírek

Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése.

A cégek elemzésében, és a kockázatkezelésben legfőképp a pénzügyi vállalkozásoknak (bankok) van nagy gyakorlata. A hitelező pénzintézetek alapvető érdeke, hogy a lehető legpontosabban megállapítsák a vállalatok hitelképességét, pénzügyi erejét, állóképességét (Zsanko, 2018). A banki gyakorlat elsősorban a fizetőképesség, és hajlandóság alapján osztályozza és helyezi kockázati csoportokba a vállalkozásokat, ahol szerepet játszanak objektív (pénzügyi) és szubjektív (emberi, viselkedésbeli, magatartásbeli) tényezők. Természetesen minden bank más-más minősítési rendszert alkalmaz, de alapvetően a céljuk azonos: képes-e és hajlandó-e visszafizetni a hitelt az ügyfél.

Konkurenciafigyelés esetén más a cél. A konkurenciáról nem nyerhető olyan részletes adatmennyiség mint amit egy bank tud, ezért az elemzés tekintetében számos bizonytalanság léphet fel, ha mi végzünk cégelemzést.

Általános cégelemzés helyett inkább egy szélesebb körű elemzésére van szükségünk, tehát csak azokat a tényezőket kell vizsgálnunk melyek relevánsak az adott helyzetben (3. táblázat).

3. táblázat: Néhány módszer a konkurencia minőségének, erejének meghatározására

Pénzügyi oldal	Célcsoport oldal	Termelés/Kereskedelem	Promóció	Termékoldal
Elemzési módszerek				
Mérlegelemzés	Célcsoportok elemzése	STEP elemzés	Reklám	BCG mátrix Termékéletgörbe
Mutatószámok számítása az éves beszámolóból	Márkahűség mértéke, márkakerékényesség	SWOT elemzés	ATL/BTL reklámeszközök vizsgálata	Termék jellemzők (Utility)
önköltség alapú vs. keresletalapú	Impulzus vs. tudatos fogyasztói dominancia	Piacutatások, felmérések	Reklámköltségek becslése	Helyettesítő utility-k
Hatékonysági mutatók	Médiahasználat, szlogenek, üzenetek			Ár-érték vizsgálat
Fejlesztések, beruházások, K+F	Célcsoport elérési hatékonysága	Eladáshelyi megfigyelés	Eladáshelyi akciók	Gyártás technológia
Tőkeerő Eladósodottság vizsgálata	Új célcsoport definiálása	Vizszonteladók Beszállítók, partnerek		Hulladék elemzés

Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése.

1. Ha a verseny fontosabb kérdése, hogy pl. meddig tartható a dömpingár a versenytárs részéről, akkor a pénzügyi helyzete, eladósodottsága, pénzügyi tartalékainak vizsgálata (Mérlegelemzés) fontosabb mint a marketingkommunikációjának részletekbe menő elemzése (Lehota, 2007).
2. Ha a versenytárs termékének minősége, ár-érték aránya, a kapcsolt szolgáltatások jelentik a versenyelőnyt, akkor a termékoldal (beszerzések, gyártástechnológia, innováció) lesznek a vizsgálandó területek (Whalley, 2010).
3. Ha a veszély a piacbővítésből (elárusítóhelyek gyarapodása) és kiszorítási technikákból áll, akkor egyszerre érdekel bennünket a cég pénzügyi háttere, tőkehelyzete, valamint a stratégiai tervei is.

A hatékony elemzéshez először tehát a legfontosabb kulcskompetenciákat kell részletesebben vizsgálni.

Összességében tehát a konkurenciaelemzés irányát az fogja megszabni, hogy a verseny a marketingmix melyik pontján a legélesebb, tehát árverseny, innovációverseny, minőségverseny, kommunikációs verseny vagy éppen az értékesítési módszerek és technikák versenyé várható.

A 3. táblázat minden blokkjának teljes kifejtése, megvalósítása gyakran felesleges. Ami könnyedén megvalósítható, és számszerű adathoz hozzá lehet férni, az a cég éves beszámolója. Ha más információhoz nem jutunk hozzá, az éves beszámoló hozzáférhető nyílt adat, melyet egy táblázatkezelő szoftverrel (Excel LibreOffice) is egyszerűen lehet elemezni (Unyatszki, 2012).

3. A konkurencia szintjeinek meghatározása

Elsősorban a saját cégünk elemzésével kell kezdeni, ehhez minden adat a rendelkezésre áll (Adorján et al., 2002; Zsankó, 2018; Hanyecz, 2009).

A marketingmix alapú megközelítés azt jelenti, hogy nem csak a termékoldalt vizsgáljuk, hanem a 4P szempontjából kissé kiterjesztjük a területeket, és ahol mód van rá, meghatározzuk cégünk érzékeny pontjait, és összehasonlítjuk a versenytárs adataival.

Az adatokból érdemes összefoglaló riportot készíteni és többszemponútú értékelést végezni. Ez lényegében egy módosított kockázatelemzés, amely az érintkezési pontokat, a lehetséges beavatkozási akciókat tartalmazza (4. táblázat).

4. táblázat: Példatáblázat Likert-skála módszerrel (0- rossz/alacsony, 10 kiváló/magas)

Terület	(A) Saját cég ereje 0-10	(B) Konkurens ereje 0-10	Kockázat/Ves zély mértéke (B-A)	Súly max 100%	Adatforrás
Reklamációk aránya	2	2	0	5	Netes keresés
Termék árképzése	3	2	-1	5	Próbavásárlás
Ár-érték arány	4	4	0	5	Vevők
Tőkeerő	2	10	8	15	Mérlegelemzés
Munkahatékonyosság	6	8	2	10	Mérlegelemzés
Eladóhelyi promóció	3	8	5	5	Piackutatás
Hitelképesség	7	8	1	20	Mérlegelemzés
Lobbierő	7	5	-2	5	Informális adat
Beruházások	2	7	5	25	Mérlegelemzés
			Szum	100	

Forrás: saját kutatás adatai alapján a szerző szerkesztése.

Az összefoglaló táblázatból nyilvánvalóan azokat az elemeket kell kiemelni és kezelni, ahol a kockázat a legnagyobb. Ehhez még tartozhat egy 0-1 közötti súlyozás is, amely az adott terület hatását arányosítja. Mindezek után az adott versenytárs veszélyessége objektívebben értelmezhető.

3.1 Elemzés utáni lehetséges megállapítások (néhány példa)

- A versenytárs termék Ár/Érték aránya jobb – Termékelemzés
- A versenytárs terméke új innovációkat tartalmaz – Termékelemzés
- A versenytárs vállalkozás likviditási mutatói romlanak/javulnak – Mérlegelemzés
- A versenytárs új termék bevezetésére készül – Pletyka, adatszivárgás, szakcikk
- A versenytárs beruházásai stagnálnak – Mérlegelemzés
- A termékminőségre sok/kevés a panasz – Nyílt online minősítések (fogyasztói)
- A versenytárs munkahatékonysága alacsony/magas – Mérlegelemzés
- A cég tőkehelyzete (forráshiányos/eladósodott/tőkeerős) – Mérlegelemzés (dinamikus)

A versenytárs(ak) alapos elemzése után természetesen beavatkozásoknak kell következniük, ha szükséges, ami lényegében egy módosított üzleti terv, amelyben a leendő akciótervek szerepelnek költség-haszon összevetésben.

Természetesen különböző akcióterveket csak akkor lehet megvalósítani, ha arra megfelelő anyagi és humán erőforrások, kapacitások rendelkezésre állnak.

Emellett nem mindegy az időtáv kérdése sem, hiszen minden akció hatása késleltetve következik be, valamint gondolni kell a folyamatos monitoringra és a korrekció lehetőségére is.

4. Összefoglalás

A vállalkozások folyamatosan monitorozzák a versenytársaikat, de valószínűleg ezek a tevékenységek esetlegesek, és nem szisztematikusak. Az elemzés szisztematikus tevékenység kell, hogy legyen, mely során az eddig felhalmozott információkat rendszerezni és elemezni és kibővíteni szükséges.

Természetesen az ismertetett módszerek közül az adott helyzetre legalkalmasabb technikák kreatívan használhatók, és szisztematikus elemzéssel költség takarítható meg, és kevesebb meglepetés érheti a vállalkozást.

Összességében a konkurenciaelemzés járulékos nem lebecsülhető haszna, hogy jobban megismerjük a saját cégünket is, ami a piacon maradás biztosítója is.

Irodalomjegyzék

- Adorján, C., Bary, L., Lukács, J., Róth, J. Veith, J. (2002): *A számvitel és mérlegelemzés alapjai 2. Beszámolás és könyvvizelés*. Gábor Dénes Főiskola, Budapest.
- Andor, G. (2007): *Üzleti gazdaságtan alapjai*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar.
- Hanyecz, L. (2009): *Controlling és üzleti tervezés*. Saldo kiadó, Budapest.
- Lehota, J., Horváth, A., Komáromi, N. Papp, J. (2007): *Marketing BA jegyzet*. SZIE, GTK.

- Unyatinszki, T. (2012): Vállalati tervezés és kontrolling. Ph.D. értekezés, BCE Gazdálkodástudományi Kar.
- Whalley, A. (2010): Strategic Marketing. Bookboon.com.
- Zsankó, V. (2018): Pénzügyi kontrolling a kis-és középvállalati szektorban. Diplomamunka, Budapesti Gazdasági Főiskola.