

A PEST-elemzés

A vállalatnak sikeres tevékenységének biztosításához alkalmazkodnia kell környezetéhez, meg kell felelnie a számlára adekvát környezeti szegmensek kihívásainak. Ezért ezeket a környezet-szegmenseket vizsgálat tárgyává kell tenni. A vizsgálat során vizsgálni kell a különböző (demográfiai-szociális, makrogazdasági, műszaki, politikai, kulturális, ökológiai és más egyéb) szegmenseket.

A szegmensek szerinti vizsgálat általános modelljének a PEST-elemzés tekinthető (2.2. ábra).

A PEST rövidítés tetszőlegesen bővíthető – egyéni igények szerint – más szegmensek elnevezésével: így jött létre pl. az elterjedt PESTEL-elemzés, ahol a négy klasszikus szegmens kiegészült az “environment protection” (E) – környezetvédelmi, és a “local” (L) – helyi környezeti elemzési területekkel.



2.2. ÁBRA. A környezeti tényezők PEST-elemzése
Forrás: Johnson-Scholes (1999, 105. o.)

A környezeti tényezők szelekciója

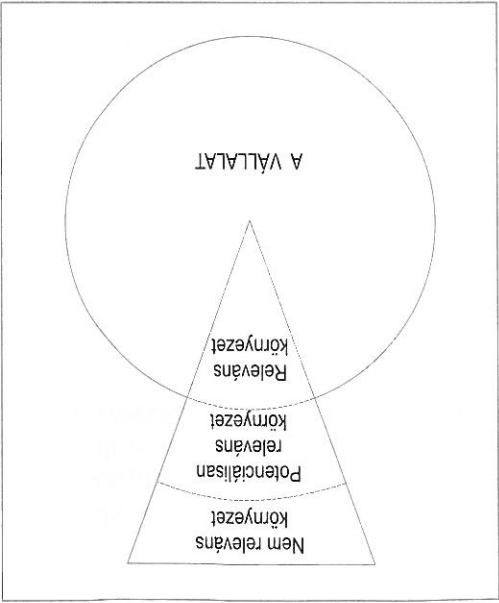
A vállalati környezetelemzés alapvető célja, hogy kiválassza azokat a környezeti tényezőket, amelyek hatást gyakorolnak (relevánsak) a vállalat jelenlegi és jövőbeli mozgásterére.

2.3. ABRA. A vállalat és környezetének viszonya

Az összetett és változatos módon szegmálható környezeten belül a legkülönbözőbb elemek és tényezők viselkedését kell számításba venni (2.3.ábra)

Ebből adódóan a környezetelemzési módszernek be azok az eljárások, amelyek a szinteken nagy számban fellelhető környezeti információkat a vállalat számára kezelhető mértékűre szűkítik. Az információk szelektálásánál alkalmazott modellek olyan kiválasztási szempontokat használnak, amelyek alkalmasak a tényezők stratégiaorientált (azaz az elemzések eredményeit a vállalati stratégiába illesztő) kezelésére. A kiválasztási szempontokat jellemzők alapján kialakíthatók az egyes környezeti tényezőkkel szemben alkalmazott vállalati magatartás. Ez a magatartás az egyes szervezeti tudomásul vételtől a stratégiába való tudatos beépítésig terjed, ezért célszerű az alkalmazott minősítési szempontokat következetesen használni a példához hasonló rendezési mátrixok elkészítésében.

Az ábrán szereplő környezeti hatás erőssége és a fenyegetettség mértéke szempontok mellett az ilyen típusú modellekben jól használható még a környezeti tényező fontossága, előreláthatósága, vállalati általi befolyásolhatósága, illetve a bekövetkezés valószínűsége kritérium is, hogy csak az általában szokásos tényezőket említsük. A mátrix



Környezeti hatás erőssége		Fenyegetettség mértéke	
alacsony	magas	alacsony	magas
Megfigyelés	Feltételezés stratégiaaváltozatok	Megfigyelés és elemzés	A lehetőség stratégia
Megfigyelés és elemzés	Mélyelemzés		

2.4. ABRA. A környezeti információk kiválasztása
FORRÁS: Aaker (1988, 127. o.)

rixok (kétyszer kettős: alacsony, illetve magas erősségi és fenyegetettség szint, illetve háromszor hármas: alacsony-közepes-magas szintek) struktúrájából adódó négy, illetve kilenc lehetőség következtében a környezeti tényezők megfélelően árnyalítottak, van valódi lehetőség nyílik alikalom. Amennyiben ezt nem találjuk elegendőnek, van lehetőség a tényezők hatásának számszerűsítésére is.

Hatásmátrixok és -skálák, időtényező

A környezeti tényezők hatásának számszerűsítéséhez a 2.5. ábrához hasonló ún. hatásmátrixokat és -skálákat használhatjuk.

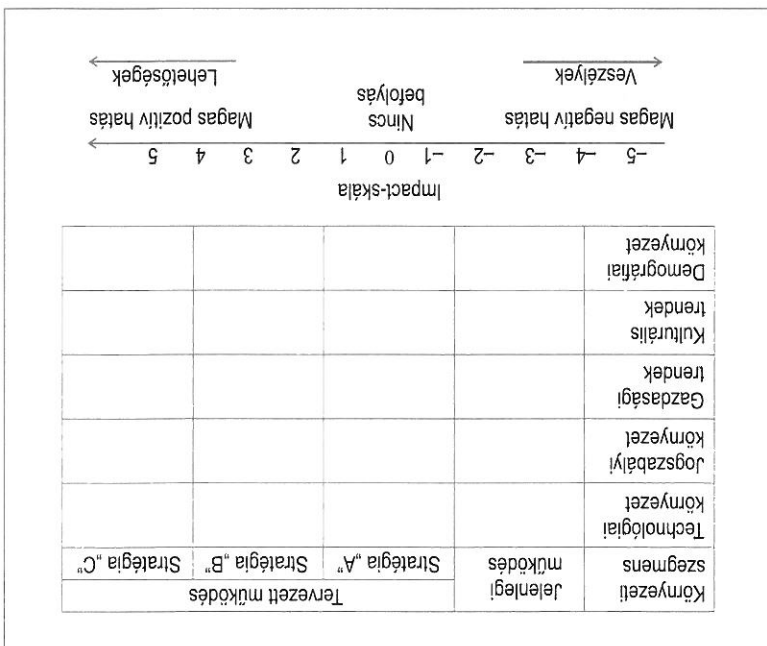
Az ábrából látszik, hogy az elemzés végeredménye szinte közvetlenül felhasználható a stratégiaalkotás későbbi folyamataiban: jól kitapinthatók a környezetben rejlő lehetőségek, de felfedezhetjük a veszélyhelyzeteket is.

A dinamikus (vagy elterjedten használt jelzővel, a turbulens) környezetben a releváns tényezők kiválasztása mellett a tényezők változásainak tendenciáira, azaz az időtényezőre is nagy hangsúlyt kell fektetni részben a múlt, részben a jövőre tekintve.

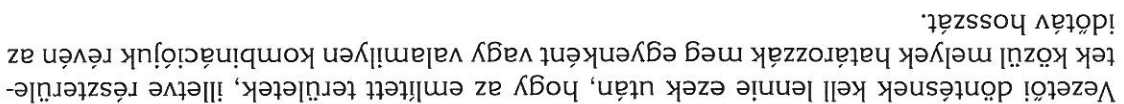
A vállalat adottságait figyelembe véve kell megválasztani az elemzés és előrejelzés időtávjának celszerű hosszát. (2.6. ábra).

A környezeti tényezők múltbeli trendjei elemzésének, valamint a prognózisoknak az időhorizontját a vállalat működésére jellemző alapvető folyamatok avulási-megújulási ciklusainak hossza, valamint ezeken a területeken az előrejelzés szükségessége és lehetőség időtávját határozza meg. Ebből a szempontból a legfontosabb vállalati területek a következők: a vállalat termékei, tevékenységei, szolgáltatásai, az alkalmazott technológia, az állóeszközök, illetve az emberi erőforrások, emberi tudás és szakértelm.

2.5. ÁBRA. A környezeti hatások elemzése (Impact Matrix)
Forrás: Aaker (1988, 126. o.)



előrejelzéses periódusai egy energetikai vállalat, illetve egy tanácsadó cég esetében



Az időtáv(ok) kijelölése után elvégezhető a környezeti tényezők multiplis feljeldésének elemzése és megkezdődhet a kijelölt tényezők prognosztizálása. A prognózisok készítése alapulhat a multiplis adatokon, felhasználva őket a trend-extrapolációkhoz. Ezek elsősorban alapanyagait lehetnek a különböző szakértői megkérdésesek és módszerek (pl. statisztikai és modelllezési eljárásokon) alapuló prognózisoknak. A prognózisok különböző változatokban fogalmazhatók meg, optimista és pesszimista szel-

A legvalószínűbb jövőbeli események értékeléséhez klasszikus eszközöknek tekinthető a **szcenariótervezés (forgatókönyvírás)**.

egy feltételezett jövőbeli állapothoz vezető események egymásutjánát írják le. A környezet változatossága miatt rendkívül sok forgatókönyv készíthető. Ezek közül a legvalószínűbbre kell a figyelmet összpontosítani, de nyilván fel kell készülni szűlő helyzetekre és a legrosszabbra is (lásd katasztróftervek). A szűlő helyzetek nem feltétlenül az optimista-pesszimista változatot jelentik. Célszerűbb inkább úgy fogalmazni, hogy azokat a forgatókönyveket kell elkészíteni, amelyek konzisztensen, ellentmondásmentesen a lehető legjobban különböznek egymástól, s így koncepcionális végleteknek tekinthetők. A ténylegesen bekövetkező eseménysor ebből következően biztosan a két szélső változat közé fog esni. A forgatókönyv lehetséges tartalma például a következők lehet*:

1. A forgatókönyv címe (pl. A nyugat-európai piacok alakulásának legvalószínűbb eseménysora)
2. Az időtáv kijelölése (pl. 3-5 év)
3. Rövid, tárgyszerű általános elemzés
4. A bekövetkezés várt valószínűsége (becsült érték %-ban)
5. Mi történik a szűlő időszakban a célba vett értékesítési piacon?
 - értékesítési mennyiség,
 - választék, minőség,
 - versenytársak viselkedése,
 - értékesítés közvetítőinek viselkedése (lerakatok, bizománysók, szállítmányozók), stb.
6. Mi várható a beszerzési piacon?
 - munkaerőpiac,
 - nyersanyag, segéd- és üzemanyagpiac,
 - know-how, licenpiac,
 - beruházási javak piaca,
 - tőkepiac stb.
7. Hogyan fejlődnek egyéb összetevői?
 - valutaárfolyamok,
 - kereskedelmi akadályok, könnyítések,
 - törvényes előírások,
 - politikai befolyások stb.
8. A fejlemények és cselekvési változatok ábrázolása az időben (szemléletes ábra készítése)
9. A legfontosabb paraméterek nyers számszerűsítése.

Ute von Reibnitz a szcenáriótechnikáról

A Shell, a szcenáriófejlesztés úttörője korán felismerte, hogy a vállalati tervezés számára tökéletesen elegendő két szcenárió, amennyiben azok az alábbi feltételeknek megfelelnek:

- A lehető legnagyobb egyezőség, konzisztencia az adott szcenárióban belül.
- Mindegyik szcenáriónak maximálisan stabilnak kell lennie. A stabilitás azt jelenti, hogy a szcenárió kisebb megváltoztatásai vagy változások hatására nem dől össze kártyavárként, hanem – a kaliforniai földrendéssbiztos házakhoz hasonlóan – csak enyhén ki-lengenek.

- A legvégül kiválasztott két utolsó scenenarionak a lehető legjobban különböznie kell egymástól.

Néhány vállalat ezzel szemben három scenenarióval dolgozik, ahol a két alternatív scenenarió mellett egy ún. trend-scenarió is létezik. A trend-scenarió, mint ahogy azt az elnevezése is mutatja, a jelenlegi helyzet továbbvitele a jövőbe.

Mit gondolnak, mi történik a tervek megvalósításakor? Nagy lelkesedéssel és vehemenciával ugranak neki a trend-scenariónak, mert ebben az esetben a peremfeltételeket nem kell alapvetően megváltoztatni, és minden úgy maradhat, ahogy van.

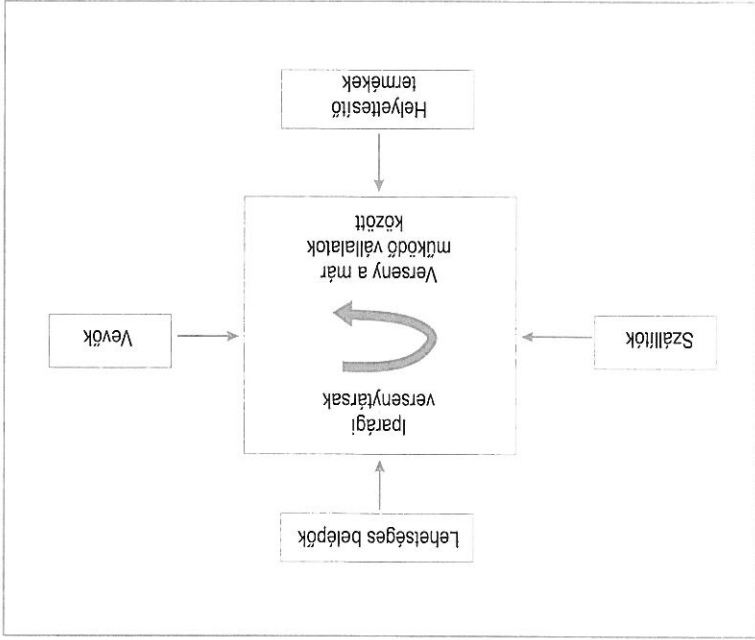
De mi történik akkor, ha a valóságban a változások nem a trendek irányába mutatnak? Egy ilyen esetben nemcsak a felelős tervezők arca nyúlik meg, hanem gyorsan találhatnak bűnbakot is, mint amilyen például a politika, a törvények, a verseny vagy a legutóbbi átszervezés. A valódi probléma azonban ezzel még nincs megoldva, nevezetesen a pályamódosítás olyan gyors, hatékony és hiteles végrehajtása, amennyire csak lehetséges.

Forrás: von Reibnitz (1989)

2.2.2. A versenykörnyezet elemzése

„Ha nem érdekel, hol vagy, nem tévedhetsz el.”
Rune szabálya Murphy törvénykönyvéből

Adott tevékenység (ágazat, profil) piaci struktúrája alapvetően meghatározza egy- részt a versenyjátékszabályait, másrészt pedig az adott területen működő vállalat számára lehetséges stratégiai alternatívákat. A verseny intenzitása egy adott termék vagy szolgáltatás piacán nem a véletlen, hanem az érintett vállalatok viselkedésének gazdasági törvényszerűségei által meghatározott függvénye. A verseny állapota öt alapvető versenytevénytől függ. (2.7.ábra)



2.7. ÁBRA. Az öt erőhatáson alapuló modell
Forrás: Porter (1993, 26. o.)

Az öt tényező működésének együttes eredője determinálja az adott ágazatban működő vállalkozások profittermelő képességét. Az egyes ágazatok profittermelő potenciálja jelentősen különbözhet. A piac strukturális analízisének kulcskérdését természetesen a már működő vállalatok közötti verseny intenzitásának, valamint a szállítók és a vevők alkupozícióinak a vizsgálata jelenti. Nem mellőzhető azonban a potenciális belépők fenygetéseinek és a szóba jöhető helyettesítés feltételeinek sokoldalú elemzése sem, bár ezekről az erőkről az esetek jelentős részében gyakran megfeledkeznek, számottevően mérskéelve ezzel egy versenyképes stratégia realitásának esélyeit.

Adott tevékenységi körben mozgó üzleti egység számára a versenyképes stratégia megfogalmazásának célja megtalálni azt a piaci pozíciót, amelyben a vállalat maga eredményesen védekezhet a piaci erőkkkel szemben, vagy a maga érdekében tudja befolyásolni őket.

Verseny társak

A piac strukturális analízise elsősorban adatelemzésen alapul. Az adatok forrása részben a vállalati információs rendszer, részben a vizsgált piacra vonatkozó hozzáférhető kereskedelmi statisztika. Mivel főleg az utóbbi forrás az esetek legtöbbszörében megjelölésen hiányos, fontos szerepe van a vállalat vezetőinek szövegei, esetleg kérdőíves megkérdezésnek is. Fontos információk nyerhetők továbbá az illetékes kormányzati körök, kereskedelemi vállalatok és kutatóintézetek szakembereivel folytatott beszélgetésekből.

A már a piacon lévő működő verseny társak számának és piaci részarányának, illetve időbeli változási tendenciáinak meghatározása első lépés a verseny szerkezetének feltárása irányában.

A piac nagyságát az évi eladások volumenével mérhetjük, és értélemszerűen szegpiaci részesedés pontos bemérése, hiszen a valóságos piaci súly bármilyen irányú téves becslése alááshatja a versenyképes stratégia kialakításának esélyeit.

Míg a verseny társak számának és piaci súlyának meghatározása viszonylag objektív adatok elemzésén alapul, addig az általunk létrehozott árú és szolgáltatások minőségének és árának együttes megítélése már szubjektív feladat. (Számos esetben nélkülözhetetlen a potenciális vevőkör véleményének kérdőíves megismerése.)

A minőség és ár összefüggései fontos szempontokat adnak ahhoz, hogy a vállalat hogyan viszonyuljon verseny társaihoz, ám az aktív alkalmazkodáshoz ez kevés. Szükséges az is, hogy a legfontosabb riválisok magatartását, üzleti filozófiáját esetleg konkrét stratégiáját is megismerjük, elsősorban az adott piacon járatos, értékesítéssel foglalkozó vállalati szakemberek sokéves tapasztalatai alapján.

Mindezeken túl, rendkívül fontos annak vizsgálata is, hogy mennyire nehéz vagy könnyű elhagyni az adott piacot, milyen és mekkora korlátai vannak az esetleges kilépésnek. A kilépési korlátok olyan gazdasági és nem utolsósorban érzelmi tényezők, amelyek versenyben maradásra kényszerítik a vállalatot még akkor is, ha ez egyáltalán nem jövedelmező, esetenként veszteséges piaci akciók fenntartását jelentheti.

A piac elhagyásának korlátai az alábbiak lehetnek:

- A nagyon speciális szerkezetű tevékenység folytatásához olyan, különleges eszközökre van szükség, amelyek más profil végzésére egyáltalán nem, vagy csak igen csekély mértékben konvertálhatók.
- A kilépés magas fix költségei (alkalmazottak kártalanítása, újratelepítési költségek, tartalékalakítástervezési költségek stb.).
- Kölcsönös stratégiai függőség: általában egy vállalkozás több stratégiai üzleti egységből épül fel, a kölcsönös összefüggések (image, pénzpiacok, marketingképesség, közösen használt eszközök stb.) miatt a veszteséges profil fenntartása a vállalkozás egésze szempontjából előnyösebb, mint az elhagyása.
- Egyéb érzelmi és szociális tényezők. A vállalatvezetés nem szívesen ad fel egy régóta üzött tevékenységet, mivel ennek megítélése mind a szűkebb (alkalmazotti), mind pedig a tágabb társadalmi környezetben sok esetben igen negatív.

Potenenciális belépők

A piac elhagyásának korlátait, nehézségi fokát persze elsősorban nem önmagában kell vizsgálni, hanem a potenciális belépők és bejutásuk esélyeinek részletes elemzésével célszerű összekapcsolni.

Akár a piac elhagyásának, a piacra való bejutásnak is számos korlátja van, többek között az alábbiak:

- **A termékszerkezet és a költségsztruktúra kölcsönös meghatározottsága.** A már piacon lévő, több üzleti egységet is magába foglaló vállalkozások a közös költségek átcsoportosíthatósága miatt számottevő előnnyel rendelkezhetnek a belépőkkel szemben.
- **Termékdifferenciálódás.** Ez többek között azt jelenti, hogy a már létező cégeknek jól azonosítható termékeik vannak, és kialakult fogyasztói körrel rendelkeznek.
- **Tőkeigény.** Belépés nincs új kapacitások kiépítése nélkül. A beruházás pénzügyi forrásainak előteremtése mellett sok esetben a kutatás-fejlesztés költségei is ijesztően lehetnek.

- **Az értékesítési csatornák megközelíthetősége.** Mind a nagyobb, mind pedig a kiskereskedelem előnyben részesíti a már jól bevált kapcsolatokat, ezért az új belépőknek áldozniuk kell saját maguk elfogadtatására.

- **Allami szabályozás.** Számos tevékenységi körben eleve olyan szigorúak a működés feltételei, amelyek kizárják a potenciális belépők nagy számát.

Bár a kilépés és a belépés korlátai természetszerűleg különbözőnek, együttes vizsgálata-tunk a piac struktúráis analízisének lényeges aspektusát eredményezi. Választ kaphatunk arra, hogy adott tevékenységi körben milyenek a jövődelmezőségi kilátások

(2.8. ábra):

2.8. ÁBRA. A ki- és belépési korlátok és a jövődelmezőségi kilátások

Alacsonyok	Alacsonyok	
	Lassú, de stabil megterülés	Lassú és kockázatos megterülés
Magasok	Gyors, de stabil megterülés	Gyors, de kockázatos megterülés

A profitkilátások szempontjából a piacon lévő vállalat számára az a legjobb eset, amikor a belépés előtt magas akadályok tornyosulnak, ugyanakkor a piac elhagyása nem utközik nehézségekbe. Szintén jó a profittermelő potenciál, ha mind a belépés, mind a kilépés korlátozva van, ám a megterülés sokkal kockázatosabb, mint az előbbi esetben.

A legrosszabb profittermelő képességgel kecsegtet az a piac, amelyre könnyű bejutni, de nehéz elhagyni.

Nem kétséges, hogy a verseny intenzitása mellett a profittermelő potenciál felderítése is a stratégiaalkészítés szempontjából alapvető fontossággal bír.

Hel Yettesito termékek gyártóinak vizsgálata

Egy adott ágazatban működő vállalkozások tágabb értelemben nemcsak egymással, hanem azon ágazatok vállalataival is versenyeznek, amelyek helyettesítő termékeket állítanak elő. A felhasználó szempontjából akkor éri meg egy adott terméket másval helyettesíteni, ha annak árkonfíciói kedvezőbbek, vagyis megvételé esetén megtakarításokat érhet el.

A helyettesítő termékek azonosítása olyan másfajta termékek felkutatását jelenti, amelyek ugyanazt a funkciót teljesíthetik, mint amire a vizsgált termék képes. Az esetek egy részében ez nem jelent nehéz feladatot, de azért a kutatónak sokszor olyan területekre is el kell merészkednie, amelyek látszólag nagyon messze vannak a vizsgált ágazattól. Manapság a biztosítási ügynökök például kénytelen-kelletlen tapasztalják minden olyan befektetési formának a helyettesítő hatását, amelyek az egyéni befektetőkét cölözzák meg (ingatlanügynökségek, alapítványok stb.).

A legnagyobb figyelmet azok a helyettesítő termékek (szolgáltatások) érdemlik, amelyek a vizsgált termékkel szemben, tendenciájában nézve a legjobb árkonfícióval rendelkeznek, vagy amelyek olyan ágazatokban állítanak elő, amelyek profittermelő képessége igen jó. Az utóbbi eset a vizsgált termékre azért veszélyes, mert ha a kiváló profitképeségű helyettesítő terméket létrehozó ágazatban a verseny előzödése miatt csökken az ár, akkor a termékeküket felhasználó számára egyre vonzóbb lehetőségek lesz a helyettesítés, s anélkül csökken a vizsgált ágazatban a kereslet, hogy belső struktúrájában gyakorlatilag bármilyen változott volna (csupán egy látszólag független ágazatban fokozódott a verseny).

A vevők alkupozíciója

Adott ágazat termékeinek, szolgáltatásainak vevői szinten versenyre kényszerítik a vállalatokat, árban, minőségben, többletszolgáltatásban, és ráadásul egymással is versenyezve. Mindez természetesen az adott ágazat nyereségének kárára történik. A fontos vevők mindegyikének befolyásának nagysága attól függ, hogy piaci helyzete milyen, és mekkora a súlya az adott vállalat eladásában.

Egy vevő alkupozíciója igen erős, ha az alábbi(ak) jellemzik:

- Ha az összes árbevételén belül egy vevő koncentrált szerepet játszik. A nagy volumenben vásárlók magatartása különösen azokban az ágazatokban fontos, ahol a fix költség aránya igen magas. (A „jó” kapcsolat ezekkel a kapacitáskihasználás miatt igen fontos, s ennek bizony „ára” van.)
- Ha a termék, amelyet a vevő adott vállalatól megvásárolt, jelentős súlyt képvisel a vevő költségstruktúrájában, illetve vásárlásában. Költségérzékenysége erős, s ezért reakciói is intenzívek.
- Ha az eladott termék a vevő által gyártott termék vagy szolgáltatás minőségét képvisesse befolyásolja.
- Ha a vevőnek pontos és részletes információi vannak a vásárolt termékeket előállító ágazat vállalatairól (költségek nagysága és szerkezete, kereslet alakulása stb.).
- Ha a vevők képesek egymással integrálódni, vagy együttműködést kötni (vagy ilyen kooperáció lehetőségét felvillantani).
- A vevői alkupozíciók erősségét befolyásoló fenti tényezők mind az ipari továbbfelhasználó, mind a végösszfelhasználó fogyasztókra is igaz, talán annyi különbséggel, hogy azért a kereskedelem jelentős mértékben tudja befolyásolni a fogyasztók vásárlási döntéseit.

Szállítói alkupozíciók

Adott ágazat szállítóinak alkupozícióját az határozza meg, hogy mennyire képesek áraik emelésével vagy termékeik és szolgáltatásaik minőségének csökkentésével nyereségetni vevőiket. Az erőfőkéntben lévő szállító képes a vásárlói ágazat profitját kifacsarni, mivel annak vállalatai a költségönvekedést képtelenek áráikban érvényesíteni. A kondíciók, amelyek egy szállítót „fontossá” tesznek, tükörképei azoknak, amelyek a vevői alkupozíciókat „javítják”:

- Ha a szállítói kör kevés vállalatból áll, és koncentráltabb, mint az az iparág, amelynek termékeit vagy szolgáltatásait felhasználja.
- Ha a szállító nem kényszerül versenyre a helyettesítő termék gyártóival.
- Ha a felhasználói ágazat nem igazán fontos a szállítók számára.
- Ha a szállító terméke fontos a felhasználó számára (befolyásolja termékeknek minőségét, vagy nagy a súlya a költségek között).
- Ha a szállítók képesek integrálódni vagy együttműködni.

Szállítóként általában egy másik vállalatot szokás figyelembe venni. Napjainkban azonban a munkaerő és főleg annak egyes, magas szakképzettségű csoportjai képesek kihasználni sajátos pozíciójukat, hasonlóképpen „kifacsarva” egy adott ágazat profitját, mint az erős szállítók.

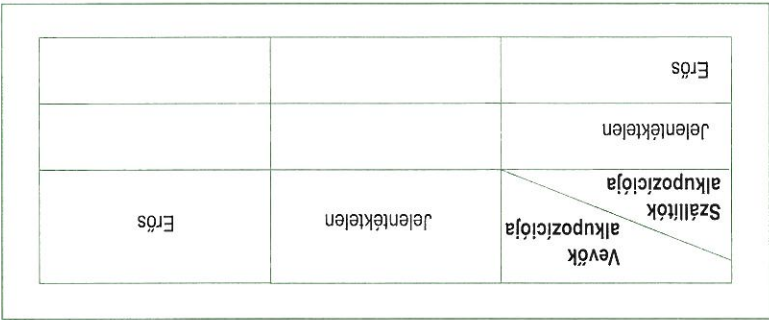
Bar külföldön is stratégiát meghatározó szerepet játszik a vevők és a szállítók alkupozícióinak vizsgálata, igazán gyümölcsöző azonban csak az együttes analízis lehet. A vállalat piaci helyzetét a vevők és szállítók alkupozícióinak függvényében a 2.9. ábra szerint ábrázolható.

Nyilvánvaló, hogy az a vállalkozás, amely mind a szállítói, mind pedig a vevői oldalról kiszolgáltatott, igen előnytelen piaci pozíciót foglal el, a nyereséget mindkét irányban meg kell osztania. Hacsak a korábban vizsgált szempontok (a verseny intenzitása, piacra belépés és elhagyás, helyettesítés) szerint nem rendelkezik valamiféle piaci előnnyel, az ilyen típusú vállalkozás számára nehéz – vagy lehetetlen – versenyképes stratégiát megfogalmazni.

Az ellenkező helyzetű, igen előnyös tulajdonságokkal rendelkező vállalat számos, stratégiaiilag nagyon kedvező tulajdonsággal bír. Sem vevői, sem pedig szállítói oldalon nincs olyan üzletfele, amely hátrányosan tudná befolyásolni magatartását. Ellenkezőleg, mivel mindkét irányban tudja helyzetét erősen erősíteni, jelentős extra profitra tehet szert. A köztes lehetőségek, ha az egyik oldalon erőteljes korlátok érvesznek is, hagyynak teret a vállalati lavírozások számára. Többé-kevésbé attól függően, hogy kiszolgáltatottságának foka mekkora, és milyen a másik oldal struktúrája, át tudja hárítani az egyik oldalon elszenvedett hátrányokat a másik oldalra ültetőire. A profittermelő képesség azonban közel sem olyan stabil és kiemelkedő, mint az előbbi esetben.

Porter öttenyező versenyerőmodelje a versenykörnyezet elemzése alapmodszereknek tekinthető.

A versenyelemzés módszertana azonban nem szűkíthető le egyetlen generális modell alkalmazására, mellette számos más módszertani eszköz és fogalom is használatban van. Ezek közül kiemelhetők a **benchmarking**, a **kulcsfontosságú sikertényezők** és az **alapvető képességek azonosítása**, valamint a **stratégiai csoportok elemzése**, mint fontosabb eszközök, illetve fogalmak.



2.9. ÁBRA. A vállalat piaci helyzetét a vevők és szállítók alkupozícióinak függvényében

A benchmarking és a kulcsfontosságú sikertényezők

„Azt mondják, ha mindent tudsz a másiktól és ismerek önmagad, nem fogsz veszíteni csaták százaiiban; de ha nem ismerek a másikat, igénykessel megismerem önmagad, aki egyik csatát megnyerem, másikat elvesztesz; de ha nem ismersz másokat, és nem ismerek önmagad, akkor el fogsz veszíteni minden ütközetet.” Szun Ce: A háborúk művészete

A stratégiaalkotásban a benchmarking s a hasonló tartalommal használt „best practices” és „best-in class” fogalmak olyan vállalati tevékenységet takarnak, melynek segítségével felfedezhetők, meghatározhatók, illetve adaptálhatók a más szervezetektől tanulnak. Számos cég alkalmazza a benchmarking módszert, olyanok, akik hisznek abban, hogy más vállalat tapasztalatai számukra is befogadhatók és hasznossá tehetők. A benchmarking mint módszer hatékonyan alkalmazható gyakorlatilag minden vállalati funkcionális területen (a K+F-től a termelésig), ugyanakkor alkalmazható a vállalat működési határain túllépve is (pl. vállalati hálózatok tagjai között, ahol segítségül jártható a tagok közti interakció szintje, s így a szinergikus hatások növekedése további értékes tényezője lehet a hálózati tagság hasznosságának).

A módszer felismeri, hogy a másik vállalatot tanulnak bevitethetők a saját szervezetbe is a változtatás, illetve fejlesztés érdekében. A benchmarking nem tekinthető másolásnak, imitálásnak vagy lopásnak. A benchmarking tevékenységgel szerzett tapasztalatokat közvetlenül nem, csak saját tapasztalataikkal kombinálva alkalmazzák. A módszer felismeri, hogy a másik vállalatot tanulnak bevitethetők a saját szervezetbe is a változtatás, illetve fejlesztés érdekében. A benchmarking nem tekinthető másoláskat), ezek inkább a módszer adta stratégiai javaslatok alátámasztását szolgálják. Eredeti jelentése szerint a benchmarking egy olyan előre meghatározott pont, melyet különböző méresekkel referenciapontként lehet használni. Ez a jelentés az üzleti szférában értelmezve: egy mért „best-in class” (csoporthozban a legjobb) teljesítmény, melyet

Erre alapozva a benchmarking-szemlélet alap gondolatát így lehet megfogalmazni: a benchmarking a gyakorlati annak, hogyan legyünk elég szerények elfogadni, hogy valaki más jobb nálunk valamilyen, és hogyan legyünk elég bölcssek megtanulni azt, hogyan érhetjük utol vagy múlhatjuk felül a másikat. Ez az alap gondolat jól tükrözi a benchmarking lényegét, a másoktól való tanulást. Sokan úgy tekintik a benchmarkingot, mint adatok összehasonlításának módszerét (leggyakrabban pénzügyi mutatókat), abból a célból, hogy a vállalatot rangsorolja a versenytársakhoz, illetve az iparág átlagához képest. Ez is a benchmarking tevékenység része, de a fogalom ma már szélesebb értelemben használatos. A benchmarking jelentésébe beletartoznak az alábbiak is:

- A saját és a mérvado partnerek teljesítményszintjének mérése.
- A teljesítményszintek, eljárások, gyakorlati alkalmazások stb. összehasonlítása.
- Tanulás a mérvado partnerektől, és ennek révén a saját szervezetben fejlesztések indítása.
- Javulás, mely minden benchmarking-tevékenység végső célja.

A benchmarking típusai aszerint határozhatók meg, hogy kivel szemben és mi alapján történik az összevetés.

Összehasonlítás valakivel szemben:

- **Belső benchmarking:** önmagunk mutatóival való összehasonlítás.
- **Kompetitív benchmarking:** összehasonlítás a legjobb közvetlen versenytársakkal.
- **Funkcionális benchmarking:** összehasonlítás olyan szervezetekkel, melyek nem feltétlenül versenytársak, de ugyanazon ágazatban kapcsolódó feladatokat végeznek.
- **Általános benchmarking:** összehasonlítás a legjobbal, függetlenül az ipárgtól vagy a piacoktól.

Összehasonlítás valami alapján:

- **Teljesítmény-benchmarking:** összehasonlítás tisztán mutatószámok alapján.
 - **Folyamat-benchmarking:** azt is összevetjük, hogyan végzik az üzleti tevékenységet, nemcsak azt, hogy milyen jól.
 - **Stratégiai benchmarking:** a stratégiai döntések és intézkedések összehasonlítása.
- A stratégiai benchmarking mint a módszer komplex alkalmazása voltaképpen arra irányul, hogy feltárja a vállalat számára az iparági verseny valódi dimenzióit. Az elemzés során választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy vállalatunk milyen területeken erős vagy éppen gyenge, illetve rendelkezik-e az ágazati siker eléréséhez szükséges ún. kulcsfontosságú tényezőkkel.

Benchmarking nélkül a Rank Xerox ma már talán nem is létezne. Az amerikai vállalat a '70-es évek végén a japán konkurencia következtében a csőd szélén állt. Újjáélesztése érdekében 1979-ben a vállalat legvesztettebb területén, a termelésben indult be a benchmarking, amely három évvel később tovább terjedt a konzern egyéb területeire. Ezzel felépült a konzern benchmarking-hálózata, amelybe 1990-re a konzern egésze bekapcsolódott. A vállalat ma már élen jár a fogyasztók elégedettségeinek kivívásában. Nyugat-Európa különböző országában több termékkel és számos alkalommal sikerült már elfoglalnia az első helyet a ranglistán.

Több mint egy évtizeddel a világ után a benchmarking még mindig szerves része a Xerox vállalati kultúrájának. Három fő céljának – világszínvonalú termékek, hatékonyabb termelési folyamatok és újjászervezett struktúra – elérése érdekében egész piacára kiterjesztett benchmarking-projektet vezetett be. Eközben magát a benchmarkingot az elismerten legjobbak gyakorlatából merítő tanulás struktúráit folyamatként határozta meg.

Összehasonlításról lévén szó, a mutatószámoknak természetesen fontos szerepük van. Ezért egyes kritikusok úgy vélik, hogy az egész módszer csupán régóta ismert üzemgazdasági tanítást tartalmaz. A mutatószámok ismerete önmagában még valóban nem mond sokat, de rögtön érdekessé teheti az a kérdés, hogy azonos értékek mellett miért eredményesebb az egyik, és miért kevésbé sikeres a másik vállalat, és milyen filozófiák vagy milyen folyamatok állnak a számok mögött.

A jó kérdés nem csupán: "Hogyan tudnánk ezt jobban csinálni?" hanem: "Hogyan tudnánk ezt másoktól tanulva jobban csinálni?"

A benchmarking nem az érték- vagy versenyelemzés, az egyszerűsítés, hanem a megfigyelés és megértés eszköze, azaz a tanulás felletéje. A döntő különbség a mutatószámok használatának és a folyamatok összehasonlításának között éppen ez a tanulás, a törekvés azoknak a folyamatoknak az átvetelére, amelyekkel mások számszerűen kimutatható, kiugró eredményekhez jutottak.

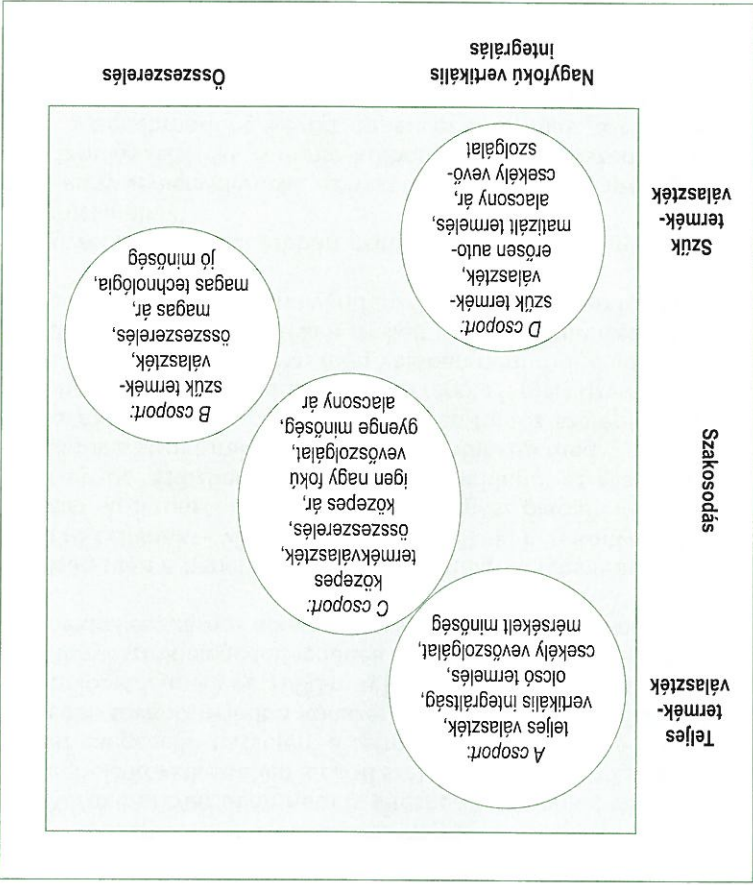
A stratégiai csoportok elemzése

A versenytársak magatartásának elemzésében sokat segíthet az egymással versenyző cégek iparágon belül kialakult stratégiai csoportjainak elemzése. A vállalatok stratégiai csoportjai azokból a cégekből állnak, amelyek:

- tartósan hasonló versenyzői magatartást tanúsítanak,
- hasonló karakterjegyekkel bírnak,
- hasonló vagyoni és szakmai potenciállal rendelkeznek.

A stratégiai csoportok elemzésének elsődleges célja, hogy azonosítani és jellemezni lehessen az összes számottevő versenytárs stratégiáját, illetve azok hasonlóságát vagy különbségét.

A vállalatok csoportképzési ismérvei széles skálán mozognak. Ezek az iparág sajátosságai alapján határozhatók meg. Ilyenek például a vállalatok által termelt termékek választéka, piacaik nagysága és jellemzői, az értékesítési csatornák módja, a minőség, az ár, a költségek szerkezete stb. Az elemzési szempontok alkalmazására, illetve az eredmény szemléltetésére példa a módszer lenyegét bemutató térképszerű ábra, melyben az iparágon belül található stratégiai csoportok vannak feltüntetve (2.10. és 2.11. ábrák).



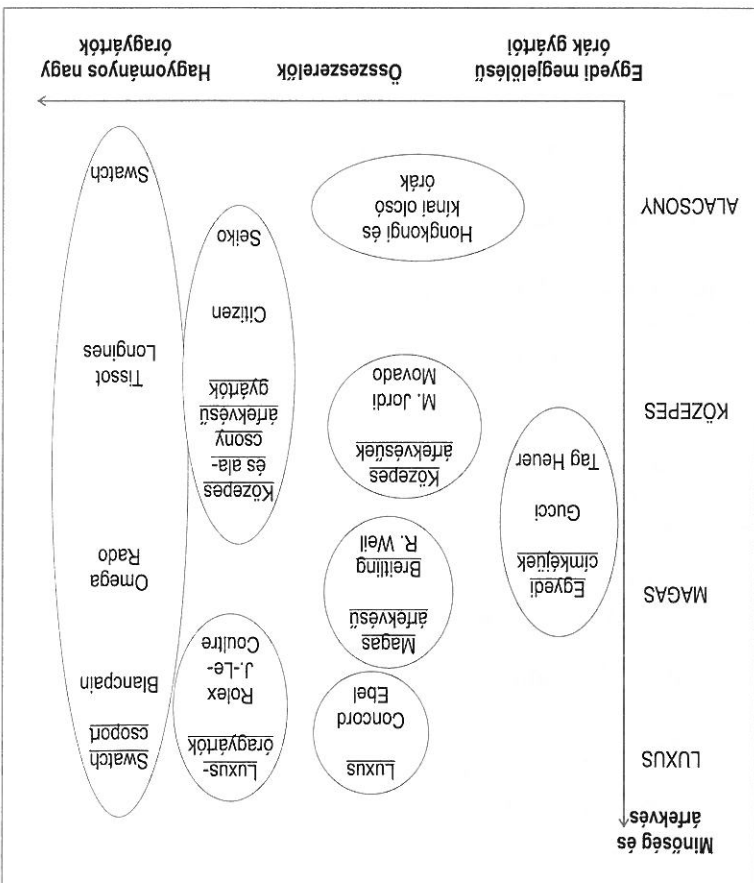
2.10. ABRA. Stratégiai

csoporthoz egy feltehetően

Forrás: Porter (1993, 143. o.)

2.11. ABRA. Stratégiai csoportok az óragyártó iparban

Forrás: Grünig-Kühn (2006, 163. o.)



A személygépkocsigyártó ipar jó példája annak, hogyan oszlik fel egy iparág stratégiai csoportokra. Egy ertől szőlo elemzésben hat tényező (a relatív méret, a piaci részesedés, a termékkvala kiterjedtsége, a gyártástechnológia kifinomultsága, a szervezeti képességek és a munkaadóköltség) alapján 35 gyártót helyeztek el a szerzők 11 stratégiai csoportba.

Olyan stratégiai csoportokat lehetett elkülöníteni, mint a legnagyobb amerikai gyártók (GM, Ford), a másodlagos amerikai gyártók (AMC, Chrysler), a legnagyobb japán gyártók (Nissan, Toyota), a másodlagos japán gyártók (Honda, Mazda, Mitsubishi), a kicsi japán gyártók európai és amerikai piaci jelenlétel (Suzuki, Daihatsu, Isuzu), a kisautógyártók szény piaci részesedéssel (Hyundai, KIA, Daewoo, Seat, Alfa, Rover), és a nagy teljesítményű, kis példányszámban gyártott sportkocsik gyártói (Lamborghini, Ferrari, Lotus).

Habár számos csoport a nemzeti vagy kontinentális hovatartozás mentén formálódott, sok csoport, mint például a széreny piaci részesedéssel bíró kisautógyártók nemzeti határon is átnyulnak. Ezekből a stratégiai csoportokból jó néhány, például az amerikai és japán nagy- és közepes méretű vállalatok egyes földrajzi piacokon egymással keményen megmérkőznek, de másokkal alig. Eközben a nagyteljesítményű sportkocsik gyártói jóveldelmező piaci szeletet hasítottak ki maguknak, és velük szemben alig támasztanak versenyt a stratégiai csoportjukon kívül eső cégek.

A stratégiai csoportok fogalma hasznos eszköz lehet a meghatározó viszonylagos teljesítmény és a megfelelő vállalati stratégia jelzésére.

Forrás: Thomas-Pollock-Gorman (1999, 73-84. o.)

2.2.3. A cégdiagnózis

„A felsőbbrendű ember, ha látja, mi a jó, afelel indul, és ha látja a hibát, elfordul tőlük.”

Változások könyve. Kína, i. e. 1200 körül

A belső környezet elemzése, erőforrások és képességek számbavétele

A vállalat és környezete változatos kapcsolatrendszerének vizsgálata mellett a stratégiai tervezés másik alapvető területe a belső folyamatok analízise.

Az elemzés során a vállalat rendelkezésére álló belső erőforrások, illetve képességek mennyiségi és minőségi jegyeit vizsgáljuk meg. Az elemzések célja, hogy megállapítsuk, hogy az erőforrásaink mennyiben alapozzák meg, illetve biztosítják a vállalat versenyképességét.

Erőforrásnak azokat a materiális és immateriális eszközöket nevezzük, amelyek valamilyen módon és mértékben hozzájárulnak a vállalat értékteremtő folyamatainak működéséhez. Az erőforrások birtoklása önmagában még nem jelent versenyelőnyt, azt csak az erőforrások hatékony és innovatív alkalmazásával lehet elérni. Ha valamely erőforráscsoportot abból a célból tekintünk, hogy az valamely vállalati feladatot, funkciót vagy akciót az előbb említett hatékonysággal és innovativitással lásson el, akkor a vállalat képességeit nevezzük meg.

A képességek közül azokat, amelyek a vállalat stratégiai versenyelőnyének a forrásainak számítanak, alapvető képességeknek (core competences) nevezzük.

Az elméletben és a gyakorlatban is használják a fogalom szó szerinti fordítását is: core competences – magkompetenciák. Az alapvető képességek jelensége abban áll, hogy ezek felhasználásával a vállalatok képesek olyan értékteremtő folyamatok működésére, amelyeket a versenytársak nem tudnak lemásolni.

Az **alapvető képességek fogalma** a fentiek szerinti meghatározva a következők lehet: Erőforrások, eszközök, rendszerek (működési módok) együttese, amelyeknek

- potenciális hozzáférést kell biztosítaniuk a különböző piacokhoz,
- jelentősen hozzá kell járulniuk a fogyasztóknak nyújtott új értékhez,
- annyira egyedinek kell lenniük, hogy azt nehéz legyen a versenytársnak utánozni,
- s amelyek reprezentáljanak komplex szintézist a különböző technológiákban.

Az alapvető képességek lényegének szemléltetésére leggyakrabban a fa hasonlatot használják. Egy fa esetében a törzsön az ágak a vállalat üzletágait jelentik, míg a levelek a termékeket és szolgáltatásokat. Az alapvető képességek, mint ahogy a fa gyökerei nem látszódnak, a felszín alatt húzódnak, rejtve mások szeme elől. (2.12. ábra)

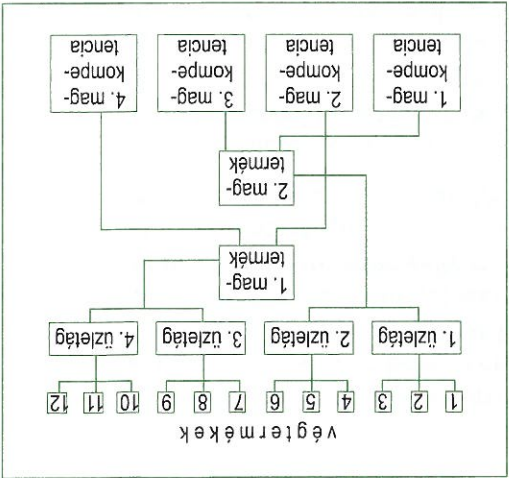
A Japán Honda a motorok építésének területén rendelkezik alapvető képességekkel, azaz magkompetenciákkal. Teljességgel elképzelhetetlen, hogy más gyártóktól vásároljon motort. Emiatt is rengeteget költ például a Forma-1-es autóversenyekre, amelynek révén világszínvonalú magkompetenciákra tesz szert. A Honda-motorok azok a magtermékek, amelyek fizikailag is megtestesítik ezt a magkompetenciát.

Az utánaozhatatlan szerkezetű és minőségű motorok tesztik lehetővé a Honda számára, hogy látszólag teljesen eltérő, a Honda számára ismeretlen területeken is piacvezető szerepet tölthessen be.

A funkcionális területek elemzése

A képességek a vállalat egészével hozzátök kapcsolatba, de ez nem minden esetben érvényes jellemző. Sokszor a vállalatnak csak egy-egy területre, funkcionális egy-ségére értelmezhetők. A stratégiai di-agnózis felállítása során fontos, hogy ezeknek a területeknek, funkcionális egy-ségeknek a mélyelemzését is elvégezzük.

2.12. ÁBRA. A kompetenciafa
Forrás: Prahalad-Hamel (1993, 34-46. o.)



A különböző területek stratégiai szemléletű elemzése olyan fontos információkat szolgáltat, amelyek az adott területre vonatkozó differenciált stratégiák kidolgozását teszik lehetővé.

A vállalat funkcionális területeinek elemzése történhet szisztematikusan, azaz amikor lépésről lépésre vizsgáljuk végig a cég összes funkcióját. Könnyen belátható viszont, hogy az egyes területek nem azonos súlyúak egy adott vállalat esetében. Ezt a kézenfekvő tényt használják fel azok az elemzési modellek, melyek konkrét felépítésükben más és más funkciót vagy funkcionális területet állítanak az elemzési folyamat súlypontjába. Ezeket a modelleket gyakran különböző – általában angol kifejezések kezdőbetűiből összeállított – betűszavakkal jelölik. Néhány példa az ismertebbek közül:

A COPS-model

A COPS rövidítés a Culture-Organisation-People-Systems (Kultúra-Szervezet-Ember-Rendszerek) szavak kezdőbetűiből áll össze, s egy olyan elemzési módszert takar, amelyik adott időpillanatban a vállalat belső tényezőinek felmérésére és értékelésére szolgál. Az elemzésnek az a célja, hogy feltárja, mennyire van összhangban ez a négy, stratégiaiilag kiemelkedően fontosnak tartott dimenzió egy mással, illetve a vállalat stratégiájával. A modellben a Szervezet és Rendszerek kategóriák a vállalat azon tulajdonságait foglalják magukba, melyek a „felszínen” felismerhetők és objektív ismer-vekel leírhatók. Az Emberek és a Kultúra kategóriák pedig inkább szubjektív jellem-zőkkel bírnak, a vállalat felszín alatti, emocionális vetületét képezik.

A COMP-model

Hasonló logikára épül a következő – s nyilván még számos sok más – modell. A COMP betűszó a Consumer-Organisation-Money-People (Fogyasztó-Szervezet-Pénzügyek-Ember) szavak kezdőbetűiből ered. Ebben a modelben ezek a tényezőket nyilvánít-ják stratégiai jelentőségűeknek, s ezeket állítják az elemzés középpontjába.

McKinsey 7S-modelje

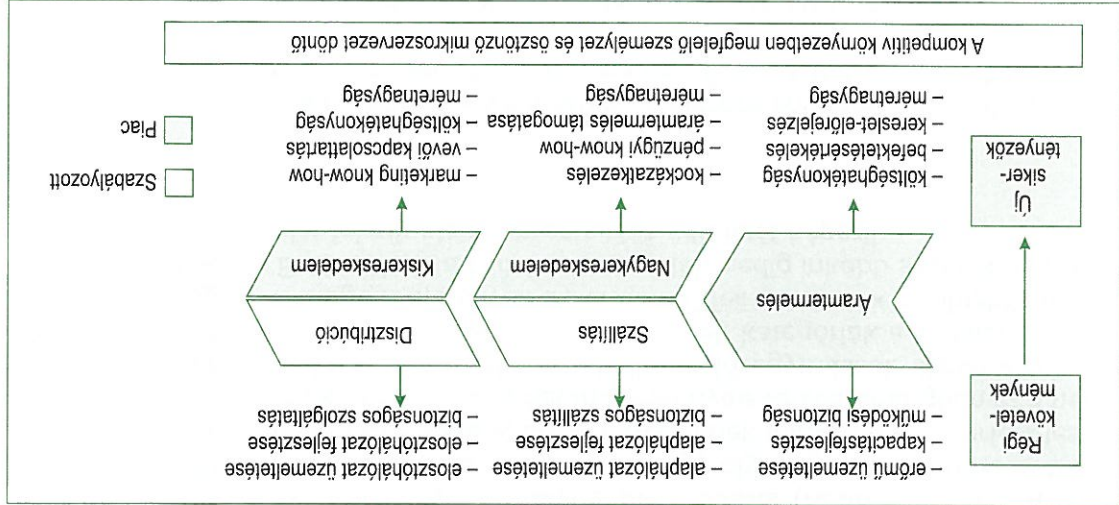
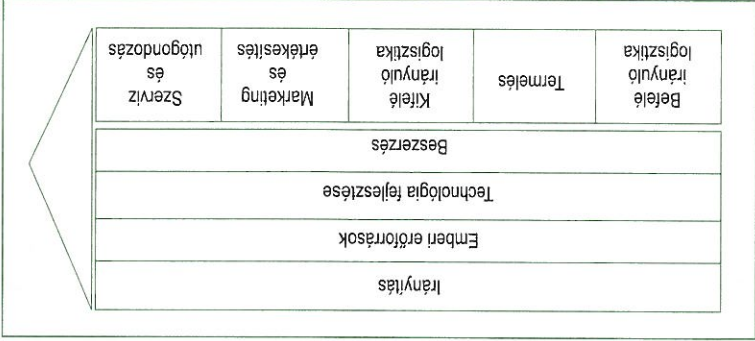
Talán az egyik legismertebb betűszómodell. Ez a módszer is – hasonlóan a többihez – adott időpontban a vállalat belső tényezőinek felmérésére és értékelésére szolgál. A modell lényege ez esetben is a hét kiemelt tényező egymással való összehangjának, illetve a stratégiának való megfeleléségének vizsgálata. Az elemzésben az is szempont, hogy ha az egyik elemet megváltoztatjuk, az milyen hatással van a többire. A 7S-jelentése: Strategy (Stratégia) – Structure (Szervezet) – Systems (Rendszerek) – Style (Stílus) – Skills (Készségek) – Staff (Munkatársak) – Shared Values (Közös értékek).

A funkcionális területek elemzésekor az összefoglaló értékelésre kifejezetten jó mód-szerint! esz köz az értékeléscelmzés. A Porter nevéhez köthető modell kialakításának az volt a célja, hogy az egyes vállalati funkcióknak a versenypozícióhoz való hozzájárulását egy koncepció alapján lehessen elemezni. Az értékeléscelmzés első lépése a vállalat működésének alapvető tevékenységével (az értéktéremtéssel, azaz a termeléssel vagy szolgáltatásnyújtással), vagy csak közvetetten vesz részt ezekben a folyamatokban. Ez a típusú elemzés azért nagy jelentőségű, mert segítségével meg lehet állapítani, mely területek számtalan kritikus siker-tényezőnek a vállalat működés és a vállalat versenypozíciója szempontjából (2.13. és 2.14. ábrák).

2.13. ÁBRA. A porteri értékeléscelmzés

2.14. ÁBRA. Kompetitív környezetben teljesen új követelmények az MVM-mel szemben

Forrás: Porter (1985, 37 o.)
Egyetemen (2000. február)
előadása a Budapesti Corvinus



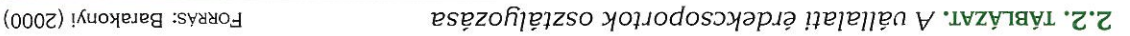
Az erőforrások és képességek számbavételénél a hangsúly a vállalat belső tényezőin van. Értelmszerűen nem maradhatnak ki a látókörből azok a külső tényezők sem, amelyek szorosan kapcsolódnak a vállalathoz, illetve befolyásolni képesek jelenlegi és jövőbeli fejlődését. Ezeket a tényezőket legszemléletesebben az ún. **stakeholder-modell** mutatja be. (2.15. ábra)

2.15. ABRA. A stakeholder-modell
 Forrás: Ackoff (1981)

```

graph TD
    A[ ] --> B([Adósok])
  
```

FORRÁS: Ackoff (1981)



FORRÁS: Barakonyi (2000)

Érdek	Erő	Formális, szervezeti	Gazdasági	Politikai
	Tulajdonosi	Gazdasági	Politisági	Politisági
	Résztvevők Igazgatótanács Vallati tanács	Szállítók Hitelintézetek Fogyasztók Szakszervezet	Helyi önkormányzat Külföldi kormányok Fogyasztói csoport Szakszervezet	Partok Kormány Szakszervezeti szövetségek
	Befolyásolás	Parlament Kormány Külső irányító szervezetek		

2.3. TÁBLÁZAT. Az érdekeltek sajátosságaiik szerinti osztályozása

Képviselt érdek szerint	egyéni, csoportos
Az érdekékviselet formája szerint	nyílt, burkolt, áttételes, rejtett
A vállalkozással való kapcsolat szerint	külső, belső
A befolyás fajtája szerint	szakmai, politikai, ökológiai
A vállalkozás célkitűzéséhez való viszony szerint	támogató, semleges, ellenesleges
A vállalkozás célkitűzésére kifejtett befolyás	erős, gyenge

A vállalat valamennyi lényeges és meghatározó érdekeltjét (azaz érdekhálójának szereplőit) az alábbi lépéssor szerint vizsgálhatja meg:

- 1. Az érdekeltek azonosítása
- 2. Információgyűjtés az érdekeltekről
- 3. Az érdekeltek céljainak azonosítása
- 4. Az érdekeltek erős és gyenge pontjainak meghatározása
- 5. Az érdekeltek stratégiájának meghatározása
- 6. Az érdekeltek viselkedésének prognosztizálása
- 7. Az érdekeltek kezelésére vonatkozó stratégia kidolgozása

Az érdekeltek stratégiájának árnyalt elemzéséhez az szükséges, hogy az elemzés a lehető legszélesebb spektrumban történjen meg. Az elemzés szempontjainál figyelembe kell venni az érdekcsoportok tipikus jellemzőit, például a 2.3. táblázatban látható szempontokat.

Tevékenység-, termékszerkezet-vizsgálat

A stratégiai diagnosztis egyik legfontosabb részterülete a vállalat tevékenységi körének, illetve a termelési szerkezet versenyképességének elemzése. Arra a kérdésre, hogy vállalatunk milyen igényeket kíván és képes tartósan kielégíteni, a működési körre, a termelési szerkezetre vonatkozó fő irányok adnak választ. Egy- szerűbben fogalmazva, **a vállalatnak ki kell választania azokat a termelési ágakat, tevékenységeket, amelyek hosszú távon is biztosítják eredményes működését.**

A működési körre vonatkozó döntések akkor lesznek helyesek, ha a piacorientált vállalat figyelembe veszi az alábbi két alapelvet:

- A vállalat sikeres tevékenységének alapvető feltétele a nyereséges gazdálkodás. Ez azt jelenti, hogy tevékenységi struktúrájában növelnie kell a nagyobb nyereséget biztosító termékek, szolgáltatások részarányát.
- Alapvető szempont az is, hogy a vállalatnak a jól értékesíthető, tehát piacképes termékekkel, szolgáltatásokkal kell tördőnie.

A működési kör elemzésére számos módszertani eszköz áll rendelkezésre. Ezeket lehet külön-külön, és egymással kombinálva is alkalmazni. A legáltalánosabban elterjedt vizsgálati modell az alábbi mátrixon alapul (2.16. ábra).

2.16. ÁBRA. Ansoff termék-piacmátrixa
Forrás: Ansoff (1965)

Piac	Termék	Meglevo
	Új	Meglevo
Meglevo	Piaci lerjeszkedés	Termékfejlesztés
Új	Piacfejlesztés	Diverzifikáció

A mátrix minden egyes mezője a vállalati termékcsomagokat alakításának lehetőségei val-
tozata, melyek gyakorlatilag növekedési stratégiákként is értelmezhetők a megújuló pi-
acok (marketing alapú stratégiák) vagy éppen a megújuló termékek (innováció
alapot stratégiai akciók) dominanciájával. Az „új termékek új piacokra” potenciális el-
mozdulási irány a diverzifikáció lehetőséget veti fel, mint lehetséges növekedési módok.
A diverzifikáció mint növekedési lehetőség a vállalati gyártási profil – a várható piaci
lehetőségek jobb kihasználására irányuló – tudatos bővítésének igényén alapul.

Az Ansoff-féle mátrix elemzési dimenziói a marketing, illetve az innováció fontosságát
emelik ki. A marketing- és az innovációs menedzsment elmélete és gyakorlati szá-
mos olyan elemzési módszer, melyek a stratégiai diagnózis folyamatában is
használatosak. Így például a termékcsomagok optimalizálásánál különösen jól alkal-
mazhatók a marketingelemzések, és innovációs menedzsmentből ismert ter-
mékéletgörbe-vizsgálatok, illetve a legkülönbözőbb portfóliómodellek.

Diverzifikálunk vagy ne?

Nézzük döntés

A döntések egyik legnehezebbike egy vállalat számára az, hogy részánja-e magát az óriá-
si előnyökkel járó diverzifikációra, vagy sem. Hat kérdés megfogalmazása és megválaszo-
lása csökkentheti a diverzifikáció kockázatát.

Első kérdés – Mi az, amiben a vállalat felül tudja múlni a versenytársait a jelenlegi piacokon?
A vállalat számára létfontosságú, hogy a versenytársaitól biztosított erős pontjait meg-
határozza, első lépésként az ún. stratégiai vagyont. Így egy újonnan vásárolt vállalat vagy
egy új üzletág esetében azt kell szemügyre vennie, milyen többletet tud nyújtani a verseny-
társaihoz viszonyítva. A diverzifikációs döntés alapja tehát nem egyszerű tevékenység-
meghatározás, hanem stratégiai előnyök felismerésén nyugszik.

Második kérdés – Milyen stratégiai előnyökre van szükség az új üzletágban a sikerhez?
A vállalatok többsége hibát követ el, mert úgy véli, hogy a stratégiai előnyök közül már
néhány is elegendő a diverzifikáció sikeréhez. A valóságban a vállalatnak az összes előny-
nyel rendelkeznie kell. Ha egy vállalatnak egy adott iparágban versenytársainál kevesebb a
stratégiai előnye, akkor nem szabad további pénzeket áldoznia. Hacsak...

Harmadik kérdés – Képes-e a vállalat utólrni versenytársait?

Vajon a vállalat megvásárolhatja vagy kifejlesztheti azokat a lényeges elemeket, amelyek
egy új üzletág sikeréhez szükségesek? Esetleg meg tudja változtatni az adott terület ver-
senykörülményeit? Es mindent észszerű költségek mellett teheti?

Negyedik kérdés – Nem áll fenn a vészélye annak, hogy a diverzifikáció szétzilálja az összetartozó stratégiai előnyöket?

A megélvő stratégiai előnyök átvihetők-e a kiválasztott új üzletágba, és ott felhasználhatók-e? Több vállalat hibásan úgy vélte, hogy a szükségesség hozzáértés, gyakorlati részre bontható, pedig azok csak együttesen fejtik ki a kívánt hatást. Az ilyen hibás feltételezés a diverzifikáció bukásához vezethet.

Ötödik kérdés – A vállalat első akar lenni az új üzletágban, vagy egy a sok közül?

Egy diverzifikáció még akkor is sikertelen lehet, ha a vállalatnak minden a rendelkezésére áll, ami a sikerhez kell. Ennek az az oka, hogy a tartós versenyelőny megtartásához valami egészen egyedül is fel kell mutatni. Rövid életűnek bizonyul az olyan versenyelőny, melyet a versenytársak gyorsan és olcsón utánozni tudnak vagy megvehetnek, esetleg helyettesíthetik.

Hatodik kérdés – Mit tanulhat a vállalat a diverzifikációból, és vajon kellően felkészült-e a tanulásra?

Az előretérinkintő vezetők két-három lépéssel előre gondolkodnak. A diverzifikációs döntést megelőzően még egy utolsó kérdést is feltesznek önmaguknak. „Mit tanulhatunk, ha nekünk ütközzünk az új üzletágnak, és stratégiai merítődiknek bizonyul-e ez a lépés, amely abban is segít majd miniket, hogy további új vállalkozásoknak is nekikezdjünk?”

Forrás: Markides (1977, 93-99. o.)

A termékéletkörbe

A termékéletkörbe az új termék piaci pályafutását mutatja be, vagyis azt, hogy a termék életciklusának egyes szakaszaiban mennyit értékesítettek belőle. Másképpen fogalmazva: az értékesített mennyiség alakulását mutatja az idő függvényében. Jellemzőes alakja van (tulajdonképpen egy „normál” Gauss-görbe), de legtöbbször egy hangerőhöz hasonlítják.

Az egyes termékek életkörbe közötti viszonyt nagy különbségek is lehetnek. Hosszan elnyúló, lapos görbéjük van például az élelmiszeripar termékeinek, mert általában ezen termékek kereslete tartósan egyenletes. Viszont magas, csúcsos életkörbéjük van például a számitástechnikai iparág termékeinek. Ennek elsősorban az oka az, hogy a termékek a gyors technikai fejlődés következtében elavulnak, s a vásárlók újabb és újabb termékeket várnak.

A termék az életkörbe alapján fokozatosan hódítja meg a piacot, a vevők egyre többet vásárolnak meg belőle, majd a tetőpont elérése után a termék kereslete csökken, ni kezd, a termék egyszer csak „kihál”.

A termék életkörbének vizsgálata minden, a termékekkel kapcsolatos döntés előtt el kell végezni. Hiszen egy-egy döntés, ami helyes például a növekedés időszakában (új gép beszerzése), teljesen értelmetlen cselekedet a hanyatlás időszakában.

„Kezdetben, amikor még nem álltak sikersorozatok a hátunk mögött, versenytársaink óvatosan kívártak, látni akarták, mi lesz a dologból, amikor kifejlesztettünk és piacra dobtunk egy új terméket. A korai időkben gyakran egy teljes évig vagy még tovább a miénk volt a piac, mire más vállalatok is meggyőződtek róla, hogy a termék sikeres. Ilyenkor sok pénzt kerestünk.

De ahogy sikeresebbek lettünk, és teljesítményeink visszamenőleg is egyre imponálóbbá váltak, a többiek is egyre rövidebb ideig vártak, mielőtt maguk is beszálltak a versenybe. Ma már egyes termékeknél az induláskor alig van három hónapnyi előnyünk, és máris fel lép a piacon valaki a saját verziójával. Nagy szerencsénk volt, amikor egy teljes évnyi előnyt szerezünk hordozható kompakt lemezjátszónkkal, a Discmannel, és majdnem hathavit a Walkmannel.”

Morita Akio a Sony egykori vezérigazgatója
Forrás: Morita (1989)

Portfóliómodellek

A termékstruktúrázatnál a kiemelten fontos tényezők közé sorolható egy adott termék piaci helyzete. A termék piaci helyzetét két dolog jellemzi leginkább:

- a piaci részesedés, amely azt mutatja meg, hogy milyen mértékben részesül a vállalat egy termék összes értékesítéséből a piacon (hiszen ugyanazt a terméket több vállalat is előállítja);
- a növekedési ütem, amely azt mutatja meg, hogy milyen gyorsasággal képes a vállalat a piaci részesedését növelni.

A termék piaci helyzetének vizsgálatára alkalmas egy olyan ábra, amely a vállalat termékeit azok piaci részesedése, illetve a piaci vonzerő, vagyis az értékesítés növekedési üteme alapján csoportosítja. Ez az ábra az ún. portfóliómodell.

Ez a módszertani eszköz az Amerikai Egyesült Államokból származik, s időközben számos fejlett ipari országban alkalmazták eredeti formában vagy módosított, továbbfejlesztett változatban. A módszer lényege, hogy egy megfelelően kiválasztott mátrix segítségével a vállalat termékeit (termékcsoportjait, üzleti egységeit) csoportosítjuk, s az így kijelölt csoportokra különböző stratégiai célokat fogalmazunk meg.

Az eljárást elsőként a Boston Consulting Group tanácsadó cég alkalmazta. Az általuk kidolgozott ún. **BCG-mátrix** a módszer klasszikus változatának tekinthető. Lényegét szemlélteti a 2.17. ábra.

A portfóliómodell minden egyes „rekeszbe” a vállalat termékeinek egy csoportja tartozik. A legjobb termékek a „sztárok”. Mind piaci részesedésük, mind növekedési ütemük magas. Ha a vállalat képes ezen termékek jó pozícióinak megtartására, a jövőben is számíthat rájuk.

2.17. ÁBRA. A Boston Consulting Group (BCG) portfólió mátrixa
Forrás: Anthony (1985, 69. o.)

A piac növekedési üteme	Piaci részesedés	Alacsony	Magas
	Alacsony	Problémás gyerekek (kérdőjelek)	Sztárok
	Dögölt kutyák	Pénzeszsákok (fejlesztések)	

Hasznos termékek a “pénzeszsákok” is. Nevezik őket “fejősteheneknek” is, hiszen ezek a termékek termelik a legtöbb nyereséget a vállalat számára. Ennek oka az, hogy az ilyen termékek piacának bővülési üteme ugyan meglehetősen alacsony, a piaci részesedésük viszont magas.

A “dögölt kutyák” azok a termékek, amelyek már teljesen reménytelenek a vállalat számára. Az életgörbe hanyatló szakaszában vannak, tehát hamarosan ki kell a piac-ról vonni ezeket.

A legkritikusabb termékek a “problémás gyerekek” vagy “kérdőjelek”. Magas a piaci növekedési ütem, de a piaci részesedés még alacsony, hiszen ezek a termékek még az életgörbe kezdeti szakaszán helyezkednek el. A vállalatnak ezekre a termékekre kell leginkább odafigyelnie, hiszen ezek a termékek lehetnek a későbbi “sztárok”, de megvan az esélyük arra is, hogy “dögölt kutyává” váljanak.

A portfóliómodell lehetőséget teremt arra, hogy a vezetés eldöntse, milyen módon változtasson a vállalat termékszerkezetén. A BCG-mátrix esetében ilyen változtatási lehetőségek lehetnek a következők:

Kiépítés: a vállalat a jövőbeli siker reményében jelentős befektetésekkel igyekszik növelni az adott termék piaci részesedését (kérdőjelekből sztár).

Fenntartás: a vállalat meglévő piaci részesedésének megőrzése érdekében véggez kisebb befektetéseket (fejőstehen vagy sztár esetében).

Szüretelezés: a vállalat tudatosan hagyja csökkenni a termék piaci részesedését, s közben “leszüreleli” a nyereséget (fejőstehenből dögölt kutyá)

Kivonulás: a vállalat kívonul a piacról, felszámolja az adott üzletágat (problémás gyerekből dögölt kutyá)

A portfóliómodelleknek számos változata ismeretes még. Valamennyi modell közös tulajdonsága, hogy rendkívül szemléletes módon, két kiválasztott szempont alapján, alaposan elemezhető egy vállalat termékszerkezete, üzletági de tágabban értelmezve bármely minősítendő vállalati kategória. A modellek közül további példaként nézzük az egyik legismertebbet, az ún. **piaci vonzerő-versenyképesség mátrixot**.

Ezt a modellt a General Electric megbízásából a McKinsey tanácsadó cég fejlesztette ki, és számos változata (pl. Shell-mátrix) ismert. A modellt a 2.18. ábra szemlélteti.

A General Electric portfóliómátrixa esetében a két elemzési dimenzió:

- a termék piaci helyzete,
- a termék versenyképessége.

E szempontok viszont csak több tényező együttes vizsgálata alapján jellemezhetők.

A piac vonzerője

Verseny- pozíció	erős	közé- pes	gyenge	alacsony közepes magas		
				A	B	C
A piac vonzerője	erős	B	A	A		
	közé- pes	C	B	A		
	gyenge	C	C	B		

2.18. ÁBRA. A piaci vonzerő-versenyképesség mátrix
Forrás: Neubauer (1982, 57. o.)

Mi határozza meg a termék piaci helyzetét (vonzerejét)? Például – a vállalat piaci részesedése, a termék minősége, megbízhatósága, a termékhez kapcsolódó szolgáltatások (szerviz, pótalkatrész-ellátás) színvonala, a termékválaszték nagysága s így tovább.

Mi határozza meg a termék versenyképességét? Például – a piac abszolút nagysága, a piacbővülés lehetősége, a termék nyereségessége, a márka, a hírnév, az eredetiség s így tovább.

A mátrix gyakorlati alkalmazása során három zónát különböztettek meg:

- „A” zóna – Kiterjeszteni: növekedési stratégiák, beruházások.
- „B” zóna – Megtartani: a szelekció, a racionalizálás és a nyereségszerzés területei.
- „C” zóna – Hosszú távon megszűntetni: a visszafejlesztés, a jövedelem és a készpénz maximalizálásának területei.

A vállalat tevékenységi körének vizsgálatával párhuzamosan a vállalat működési folyamatait más szempontból is megvizsgálhatjuk. Ezek a vizsgálatok a vállalati tevékenységeket folyamatukban igyekeznek megragadni.

A reálfolyamatok elemzése

Ha már megtörtént a stratégia szempontjából releváns termékcsoportok, illetve az őket előállító üzleti egységeknek a szétválasztása, akkor azt vizsgáljuk meg, hogy a vállalat által felhasznált erőforrások miként oszlanak meg az egyes termelési folyamatok (üzleti egységek) között, illetve az egyes folyamatokon belül.

A legnehezebb, legnagyobb odafigyelést követelő munkát éppen ezért az egyes termelési folyamatok fázisokra való felosztása jelenti. Olyan konzisztens, akár számított-gépre viheto rendszert kell kialakítani, amely lehetővé teszi az egyes termékcsoportok összes, illetve fázisonkénti erőforrás-felhasználásának, illetve költségstruktúrájának egyidejű vizsgálatát biztosítva a vállalat számára termékcsoportjainak sokoldalú, összehasonlítható értékelését, amely végül is a rugalmas alkalmazkodást elősegítő árpólitika alapját teremti meg.

Minden egyes termelési folyamat minden fázisára ki kell gyűjteni egy adott időszak (év, negyedév, hónap stb.) alatt történt erőforrás-felhasználást.

Erőforrások alatt az alábbiak értendők:

- Anyagok
- Munkaerő
- Gépek, berendezések, épületek
- Energia

Minden egyes erőforrásnak a termelési folyamatban a fázisonkénti felhasználását natúrálisan és értékben (költségben) regisztrálni kell. A termékek egységére jutó fajlagos felhasználás elemzése a fentebb említett célok mellett lehetővé teszi a konkurens termékekkel való összehasonlítást is. Ki lehet választani, hogy adott termék (szolgáltatás) esetében melyik az a fázis, amelyiknek az erőforrás-felhasználása túlzott, s ezért csökkenti a versenyképességet, s melyik az, amely előnyöket rejt.

A közvetlen termelési folyamatok struktúráis analízise lényegében a közvetlen költségek elemzését jelenti. Hasonló módszerekkel vizsgálni kell a termelést támogató

egyéb folyamatok erőforrás-felhasználásának alakulását is. A hagyományos kategóriákkal élve ez lényegében a közvetített költségek olyan elemzését jelenti, amely a vállalatirányítás funkcionális struktúráján alapul, és lehetővé teszi az egyes területek hatékonyságának megítélését is.

A funkcionális területek az alábbiak:

- Termelésirányítás
- Marketing és értékesítés
- Beszerzés
- Pénzügy
- Kutatás-fejlesztés
- Humánpolitika

Az analízis során minden egyes funkcionális terület erőforrás-felhasználását regisztráljuk nem hanyagolható el). A funkcionális területek költségeinek struktúráját is lehetővé teszi a vállalatvezetés színenergiájának a vizsgálatát is.

A színenergia alatt azt értjük, hogy az egyes részterületek működésének hatékonysága hogyan determinálja az egész irányítási rendszer hatékonyságát. Melyek azok a területek, amelyeknek gyengébb hatásfokú működése a vezetés sikerességét veszélyeztetik, és melyek azok, amelyek nagyobb hatékonysága miatt azt növeli. De ez már átvézet bennünket a szervezeti hierarchia és a döntéshozatal eredményességének vizsgálatához.

A szervezeti felépítés és a döntéshozatal analízise

A szervezeti rendszer vizsgálatát kétirányú: így a formális és az informális struktúrák feltárását foglalja magába. A formális struktúra felvázolásának alapja a vállalat szervezeti és működési szabályzata.

A formális struktúra során elemezni kell az egyes funkcióknak megfelelő szervezeti egységek (a szervezeti egységek vezetőinek és munkatársainak) kompetenciáját és kapcsolódásait, az együttműködésüket biztosító koordinációs mechanizmusokat.

Az információs struktúra átszövi, behálózza a formális szervezeti felépítést, befolyásolja annak hatékony működését. Vannak olyan területek, ahol az informális működés kompenzálja a formális struktúra zavarait, és vannak olyanok, ahol negatív befolyásolhatja a formális struktúrát. Az informális működés feltárására a szervezetelemélet jól bevált kérdőívei használhatók. Szükség esetén mélyinterjúk készíthetők.

A szervezeti hierarchia vizsgálatához szervesen hozzátartozik a döntéshozatali folyamatok elemzése. Arra keressük a választ, hogy a vállalat pozícióját meghatározó döntések mennyiben alapulnak az egyes területek közötti folyamatok egyezkedésében, és mennyiben a hierarchiában (vagy az informális struktúrában) elfoglalt pozíció erősségén.

Teljesen nyilvánvaló, hogy az a vállalat, amely döntéseit az érdekek folyamatos egyeztetésére építve hozza, rugalmasabban tud alkalmazkodni a környezethez, mint

2.19. ÁBRA. A kompromisszumképesség alap-
esetei

Mások céljainak elfogadása	Erős	Tagadó	Követő
		Saját célok dominanciája	Integráns
Saját célok hangsúlyozása			

az, amelynek döntéseit a státus determinálja. Az egyeztetés mellőzése a tévedés, a rossz döntések megszületésének nagyobb kockázatát rejtí magában.

Az egyes funkcionális területek – de maga a vállalat is – a döntéshozatal szempontjából a 2.19. ábrán szemléltetett portfólió segítségével minősíthetők.

A portfólió a kompromisszumképesség négy szélső típusát ábrázolja. Az alkalmazkodás szempontjából a legjobb eset az, ha a szervezeti egység a saját céljai mellett másokét is képes figyelembe venni. A legrosszabb, ha azon túl, hogy saját céljait sem képes az adott terület megfogalmazni, mások elfogadására sem képes.

A pénzügyi folyamatok analízise

A belső folyamatok vállalati szintű vizsgálatának legfontosabb része a vállalat pénzügyi helyzetének az áttekintése. Két kulcskérdésre keressük a választ: mekkora a vállalat jövedelmezősége (és ahhoz az egyes üzleti egységek hogyan járulnak hozzá), és milyen a vállalat likviditása.

A jövedelmezőség és likviditás szorosan összetartozó fogalmak, mert hosszabb távon nem lehet jövedelmező az a vállalkozás, mely akut likviditási zavarokkal küszködik, és fordítva, az a vállalat, amely pillanatnyilag nem rentábilis, de likviditási pozíciója nem rossz, jó esélyekkel rendelkezik a valóság leküzdésére. A jövedelmezőség és a likviditás tartalma a stratégiaalkészítés szempontjából tehát alapvető fontosságú.

A jövedelmezőség vonatkozásában nemcsak a pillanatnyi állapotot kell vizsgálni, hanem hosszabb távon visszatekinteni, milyen tendenciák érvényesülnek (és mik prog-nosztizálhatók), és ezeket az irányzatokat milyen tényezők befolyásolták pozitív és negatív irányban. Szükséges tisztázni, hogy az egyes termékcsoportok (üzleti egységek) profittermelő képessége tendenciájában milyen, melyek azok a termékek, amelyek stratégiaiilag relevánsak.

A likviditás kapcsán föl kell térképezni a vállalati vagy on szerkezetét a mobilitás szempontjából. Hosszabb távon hogyan alakul a vállalat tartozásainak és követeléseinek egyensúlya, illetve az egyes oldalak belső struktúrája. A likviditás kapcsán is vizsgálni kell az egyes termékcsoportok szerepét, hogy milyen mértékben jártságának közre a pénzügyi helyzet alakulásában.

A pénzügyi folyamatoknak a vállalat tervezési tevékenységére gyakorolt hatásaira egy későbbi fejezetben még visszatérünk.

A SWOT-elemzés

“Tartsunk tanácsot, mint lehessen a rejtett rosszat felfedőzni s nyílt bajokkal szembeállni.”

Sheksppeare: Julius Ceasar. IV. felvonás

A vállalat környezeti pozíciójából és a belső összefüggésekből adódó konzekvenciák levonása nyomán juthatunk el a **stratégiai diagnózis lényegéhez: a vállalat erős és gyenge pontjainak meghatározásához, valamint a lehetőségek és veszélyek fel-**

tárásához.

A stratégiai diagnózisnak nem csak a jelenlegi helyzetre kell kiterjednie. Azokat a folyamatokat is elemezni kell, amelyek a vállalat erős és gyenge pontjainak kialakulásához vezettek. Ez nyilvánvalóan azért szükséges, hogy a folyamatokat meg tudjuk hosszabbítani az időben, s megpróbáljuk kideríteni, hogy mi várható a jövőben. Azaz milyen veszélyeket hordoznak magukban a gyenge pontok, illetve milyen lehetőségeink lesznek a jövőben a sikerek elérésére az erős pontok alapján.

Az elemzésben szereplő gyenge és erős pontok, valamint a lehetőségek és veszélyek fogalmainak kezdőbetűiből ered a módszer közkeletű elnevezése – a GYELV-elemzés. (Ennek angol megfelelője a SWOT-analízis: Strengths – erősségek, Weaknesses – gyengeségek, Opportunities – lehetőségek, Threats – veszélyek.) (2.4. táblázat)

2.4. TÁBLÁZAT. A SWOT-elemzés elemei

Erősségek	Gyengeségek	Lehetőségek	Veszélyek
Az erősségek (erős pontok) közé tartozhat egy erőforrás vagy azok egy csoportja, egy képesség vagy más a versenytársakhoz viszonyított abszolút vagy relatív előny.	Hivőkérdés: Mit csinálunk jól a múltban, és mit most? Melyek a legelőnyösebb tulajdonságaink? Mit értékelnek bennünk a piaci szereplők? Mink lehetnek jövőbeli fejlődésünk kiinduló pontjai?	A gyengeségek (gyenge pontok) olyan erőforrás- vagy képességhiányok, amelyek a vállalat fejlődését lényegesen korlátozzák.	Hivőkérdés: Mit csinálunk rosszul, illetve mi az, amit jobban csinálhatnánk? Melyek a javítandó, illetve elkerülendő tulajdonságaink?
A lehetőség a vállalat környezetében felfedezhető kedvező állapot, illetve körülmény, melyek kiakná-	Hivőkérdés: Milyen kedvező trendeket találunk környezetünkben? Mit jelenthetnek ezek számunkra? Mennyiben tudjuk ezeket mi kihasználni, illetve mennyiben tudják versenytársaink?	A veszély egy vagy több olyan kedvezőtlen szituáció a környezetben, amelyek negatív hatással van-	Hivőkérdés: Milyen kedvezőtlen trendek vannak környezetünkben? Hol ütközhetünk akadályokba? Mit kezdenek ezekkel a versenytársaink?

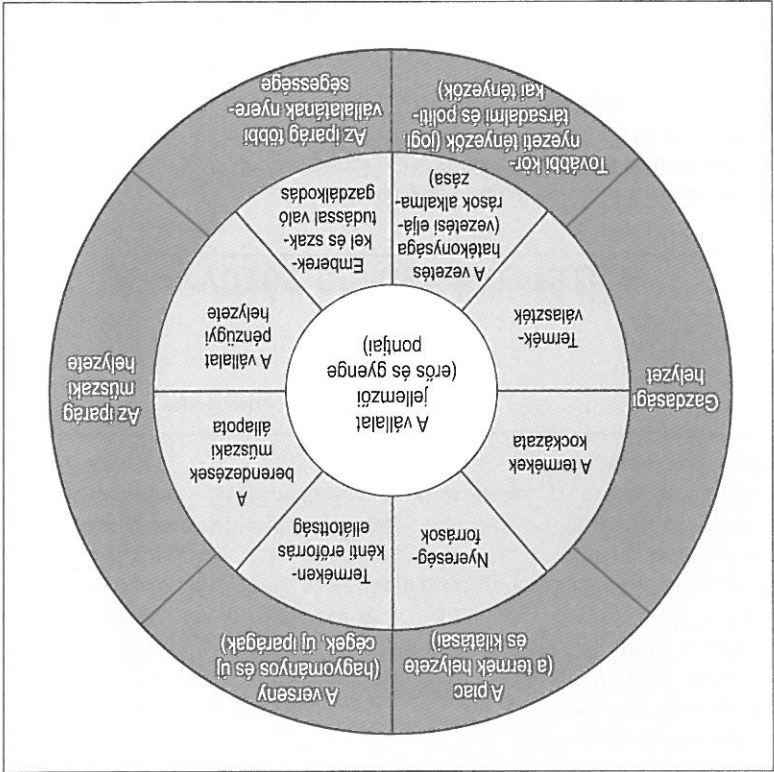
A SWOT-elemzésre konkrét példát a magyar légítársaság esete. (2.5. táblázat)

2.20. ÁBRA. A SWOT-mátrix

	Erős pontok	Gyenge pontok
Lehetőségek		
Veszélyek		

Az elemző munkát segítő mátrixot mutatja a 2.20. ábra. A mátrix felépítéséből ki-derül, hogy a vállalat erős pontjai között nemcsak olyanok vannak, amelyek egyértelműen javíthatják lehetőségeinket. Van jó néhány olyan is, amely – ha nem tesszük meg a szükséges ellenintézkedéseket – könnyen veszélyforrássá válhat. Ez a kettősség igaz a gyenge pontokra is. Egy jelenlegi gyenge pont kellő odafigyeléssel a jövőben erős ponttá, s kedvező környezeti hatásokkal párosulva lehetőségé alakulhat.

Az erős és gyenge pontok vizsgálatának egyrészt ki kell terjednie a vállalat egészére, másrészt a vállalat funkcionális és egyéb részterületeire. Kiemelten kell kezelni azokat a részterületeket, amelyek nagymértékben befolyásolják a vállalat jövőbeni fejlődőképességét (2.21. ábra).



2.21. ÁBRA. A vállalat erős és gyenge pontjai-
nak értékelése
Forrás: Hussey (1974)

2.5. TÁBLÁZAT. A MALEV Rt. SWOT-elemzése a privatizációt megelőzően (2005)

ERŐSSÉGEK		GYENGESÉGEK	
• korszerű flotta • saját műszaki bázis • jól képzett hajózó és műszaki személyzet • kiépített, saját értékesítési hálózat • normalizált kapcsolat a versenytársakkal • működő intranethálózat • kiépített marketinginformációs rendszer (tervezés) • jó Malév-image a beföldi és a regionális piacon		• többszörösen változó tulajdonosi viszonyok • tökéletesen részvénytársaság • bérlet repülőgépek • kicsi a flotta a lehetséges útvonalhálózathoz és • korszerűen a szervezeti struktúra • a tehetséges, de alulfinanszírozott szakemberek távo- zása • a front-line személyzet alacsony motiváltsága • alacsony vállalati kultúra • hatékony minőségi ellenőrzési rendszer hiánya	
LEHETŐSÉGEK		FENYEGTÉSEK	
• Budapest központi fekvésének előnyei • pozitív image kihasználása itthon és Kelet-Euró- pában • fejlődő gazdaság, növekvő piac • fizetőkép-es vállalkozói szektor megjelenése Ma- gyarországon és a környező keleti országokban • tökémeles a privatizáció során • egy jól működő globális szövetségi rendszerhez csatlakozás • regionális hálózat kiépíthetősége • egy közép-európai szövetségi rendszer kiala- kulása		• zsúfolt európai légter • a nagy légitársaságok felgyorsult terjeszkedése • elönytelen hatósági kapcsolatok • rossz kapcsolatot a repülőter üzemeltetőjével • versenytársak által alkalmazott kapacitásdóm- ping és árverseny • fokozódó protekcionizmus • repülőteri résidők hiánya • fejlődő közúti és vasúti infrastruktúra • az ügynöki hálózat a szövetségi rendszereket • részesít előnyben • piacvesztés beföldön	

Forrás: Vállalati sajtóanyag – Malév Rt. 2005.

2.3. A tervezés célkialakító fázisa

2.3.1. A célok hierarchiája

A stratégiai tervezés folyamatában az elemző, diagnosztizáló szakasz megteremti a vállalat számára a reális célkitűzés feltételeit, azaz:

- A vállalat követni tudja szűkebb és tágabb környezetének alakulását, fel tudja ismer- ni az abban rejlő lehetőségeket és veszélyeket.

“Fakutya – kezdte – ...Lenne szíves megmondani, merre kell men- nem?” “Az attól függ, hová akarsz jutni!” – felelte a Fakutya. “Ó, az egé- szen mindegy” – mondta Alice. “Akkor az is mindegy, hogy merre megy” – mondta a Fakutya.

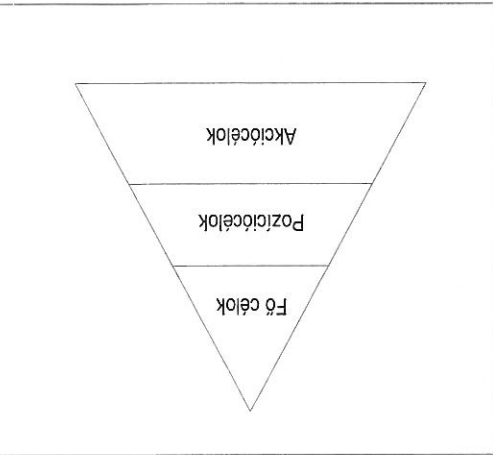
L. Carroll: Alice Csodaaországban

- Ismeri ön maga erős és gyenge pontjait.
- Tisztában van saját képességeivel, tudja, milyen esélyei vannak a fejlődésre, illetve a gyenge pontok erősítésére.
- E feltételek megléte esetén a vállalat belekezdhet a célok konkretizálásába, részletes kidolgozásába. Ez a tevékenység nem a különféle célok öletszerű felsorolását jelenti, hanem a következő feladatok elvégzését foglalja magában:
 - Ki kell alakítani a vállalat célpiramisát, meg kell fogalmazni a cég filozófiáját, ki kell tüntetni a különböző fontoságú célokat.
 - A vállalat legfontosabb területeinek célkitűzéseit konkrétan meg kell fogalmazni, és feltétlenül rangsorolni kell azokat.
 - El kell dönteni, hogy a vállalat célrendszerében melyek a rövid távra szóló, s melyek a hosszú távú célok.

„A stratégia célrendszere egy olyan hierarchikus felépítésű piramisnak fogható fel, amelyben minden egyes cél úgy is tekinthető, mint egy másik, magasabb rendű cél elérésének eszköze. A stratégiai célpiramis egy-egy szintjén az azonos rangú célok szerepelnek. A céljelleg a piramis csúcsa felé, az eszközjelleg a piramis talapzata felé erősödik. Minél inkább közelítjük a piramis csúcsát, annál fontosabb célokkal találkozunk, s minél inkább közelítjük a talapzatot, annál több és változatosabb eszközök (akciók) állnak rendelkezésre a célok teljesítésére.”

Forrás: Varsányi (1996, 56. o.)

- A hierarchikus célrendszer legfontosabb szintjeinek az alábbiak tekinthetők (2.22. ábra):
- Fő célok: vezérelvek, cégfilozófia.
 - Pozíciócélok
 - Akciócélok



2.22. ÁBRA. A vállalati célpiramis

2.3.2. A vállalat fő céljai

„Az ember gondolatait és figyelmét elsősorban életének vezérelveire fordítja: helyesen fogalmazta-e meg azokat, vagy sem? És miután alaposan megszűrte azokat, a megmaradtakat valóban követni fogja.”

Szokratész: Cratylus

Fő céloknak a vállalat legmagasabb rangú céljait, azaz a vállalat legfőbb törekvéseit nevezzük. A fő célok fejezik ki a vállalat azon elképzeléseit, melyekből a későbbiek során a konkrét gazdasági célok levezethetők. Mivel ezek a célkitűzések általában elv-szerűek, szokás ezeket vezérelvekknek, vállalati filozófiának, missziónak esetleg hitvallásnak nevezni. A vezérelvek a vállalat jövőbeni fejlődésének alapelképzeléseit tükrözik vissza. Annak érdekében, hogy a vállalati vezérelvek lényegüket ne veszítsék el, csak a kiemelten fontos problémakörökkel szabad foglalkozni (pl. a vállalat tartós fennmaradása, fejlődése, a növekvő jövődelmezőség, a környezetvédelem iránti elkötelezettség stb.).

A megfelelő vezérelvek ismérvei a következők lehetnek:

- határidő nélküliek,
- egymással összehangolt alapelvek rendszereből állnak,
- keretet alkothatnak a jövőbeni stratégiai, illetve taktilikai döntésekhez.

Az elvszerűség, mint jellegzetesség alapján szokás a vállalat legmagasabb rendű cél-ját vagy céljait vállalati filozófiának, missziónak, küldetésnek esetleg hitvallásnak nevezni. E célhierarchia-szinthez tartoznak a vállalati jövőképek, valamint az általános alapelvekből levezetett vállalati magatartásnormák, azaz az érdekcsoportokkal szemben követendő magatartási elvek is.

Elméletben valamennyi, fentebb említett és más hasonló tartalmú, fő célnak minősített fogalom tartalmi és formai jegyek alapján ugyan külön-külön is definiálható, a gyakorlati viszont meglegelősen „lázán” használja ezeket a fogalmakat. Esszenciájuk, központi gondolatuk azonban lényegüket tekintve azonosak. Ezt a közös pontot a következő időzet szemleletesen fejezi ki:

„El kell jutnunk arra a leegyszerűsített szintre, ahol egy mondat – már csaknem egy szlogen – fejezi ki azt, amit hiszünk, amit elfogadunk, és amért munkálkodunk. Ez az egyszerűsítés egyben szűrés és koncentráció is legyen, kerüljünk a megfellebbezhetően kinyilatkoztatásokat. Aprólékosan mérlegelünk minden egyes szót. De tudjuk, mikor sikerült a megfellelőt megtalálni, és ha megtaláltuk, bizunk benne, és így tudunk érte dolgozni.”

Forrás: J. Harvey-Jones (Imperial Chemical Industries, Anglia)

A DUNAFERR példája a küldetés, a stratégiai vezérelvek és a magatartásnormák megfogalmazására (2.6. táblázat).

2.6. Táblázat. A DUNAFERR küldetésnyilatkozatainak változása

Küldetés	
A vállalat küldetése nem más, mint az általános célok, az elmozdulási irány, a hangsúlyozott vállalati szándék meghatározása: a vállalati célok-nak és a vállalati lét okainak tömör megfogalmazása. (Mért vagyunk itt? Mit akarunk elérni?)	
A vállalati jellemzők	
A küldetésben megfogalmazott célok eléréséhez szükséges általános vállalati jellemzők megfogalmazása, amelyek alapvetően meghatározzák a vállalat valamennyi tevékenységét.	
A vállalat tevékenységi köre	
Főbb tevékenységi körök elhatárolása Mennyire kötődjön az ipárhoz a vállalat? Milyen új tevékenységekkel akar foglalkozni? Milyen új ipárhoz csatlakozzon? Milyen területekről kíván kilépni?	
Magatartási normák a piaci résztvevőkkel szemben	
Hogyan kíván illeszkedni a vállalat a vevőhöz, felhasználóihoz, mely vevői/felhasználói kör szükségletét és hogyan, milyen alapvető jellemzők betartásával akarja hosszú távon kielégíteni? Milyen magatartást követ szállítóival szemben? Hogyan viszonyul a társadalmi és földrajzi környezethez? Milyen kötelezettségek vannak a tulajdonosokkal szemben? Milyen magatartást vár el a munkatársi gárdától, milyen személységi munkatársakkal akar dolgozni, milyen felelősséget vállal értük, milyen lehetőségeket kíván biztosítani számukra?	
Küldetés (1991)	
Vállalatunk folyamatosan fejlődő, töltőben meghatározó pozíciót a magyar gazdaságban és jótékonyság vezető szerepet a hazai ipar szállítójaként az acéltermékek piacán. A minőséget és a vállalati hosszú távú pénzügyi stabilitást szem előtt tartva fejlesztse a hengerlárú-profil, növelje a továbbfeldolgozott acélipari termékek gyártásának részarányát. Használja ki a magasabb jövedelmezőségi ágazatokba, üzleti területekre való behatolás lehetőségét is.	
Biztosítsa termékeit és szolgáltatásait piacát a hűtőszekrény és a fogászati közeli termékek irányába elmozduló vállalkozási politikával. Erdemégyes működésével szolgálja a tulajdonosok érdekét, és természetesen jótékonyságban.	
Küldetés (1994)	
A vállalatcsoport a magyar acélipar meghatározó vállalkozásaként működve hatékonyan, felelősségteljesen és hasznos módon, versenyképes minőségű acéltermékekkel látja el a hazai feldolgozóipart, működését és bővíti az acéltermékek világpiacon kielégített kapacitását, és kihasználja az egyéb iparágakban felértékelődést.	
A vevői igényeket, a stabil működés követelményét és a termékek környezet megőrzését figyelembe véve fejleszt termékeit és gyártási technológiáját, növeli a továbbfeldolgozott termékek gyártásának részarányát, és elősegíti az acéltermékek felhasználási körének kiterjesztését.	
Aktív együttműködő magatartással összehangolja a vállalatcsoport, a tulajdonosok, a vevők, az alkalmazottak érdekeit és a társadalom törekvéseit.	
Küldetés (1998)	
A DUNAFERR vállalatcsoport kívívott új hirtetéshez méltón biztos és meghatározó szereplője marad a magyar gazdaságnak, meghatározóan megvalósítja a hűtőszekrény század hárzai acéliparát, aktív részvevője az ágazat európai integrációjának, növeli nemzetközi tekintélyét, szerepét, folyamatosan fejleszt versenyképességét.	

Siemens Magyarország

Vallalati küldetés

Vezető szerepet kívánunk betölteni Magyarországon modernizációban, fontos feladatunknak tartjuk tevékenységünk révén az életminőség közvetlen és közvetett javítását.

Jövőkép

A globális megatrendek, azaz a demográfiai változások és az urbanizáció által keltett piacigényekhez igazodó, komplex megoldásokat kínáló üzleti tevékenységet végzünk. A megatrendekhez kapcsolódóan kialakított, 3 pilléres vállalati stratégia és a szektormegközelítés támogatja a fejlődést és a modernizációt szolgáló innovatív üzleti megoldásokat a Magyarországon számunkra is stratégiai fontosságú, perspektívát jelentő területeken.

Célunk

A piaci részesedés folyamatos növekedése a szolgáltatások arányának fokozásával és a partneri viszony kialakításával, mely lehetővé teszi a piacvezető, meghatározó pozíció elérését, illetve megőrzését minden üzleti területünkön.

Forrás: www.siemens.hu (2007. dec.)

Globus

Vallalati filozófia

Célunk a fogyasztó számára olyan étkezési alternatívák kialakítása, amelyek biztosítják a változatos étrend és a változó igények teljes körűnek kielégítését. Olyan megoldásokat kínálunk, melyek szem előtt tartják a biztonságos, egészséges étel elkészítését biztosító legújabb technológiai eljárásokat, így lehetővé téve, hogy tartózkodjunk a tartósítószermentes mázástól, és így képesek legyünk lépést tartani a fogyasztói társadalom gyorsuló életmódját kísérő változó és növekvő igényekkel.

Forrás: www.globus.hu (2007. dec.)

Ricoh Hungary

Küldetés

A Ricoh üzleti fejlődésének hajtóereje: vezetési filozófiája. 1936-os alapítása óta a Ricoh mindig is az új piacok létrehozásán fáradozott; miközben folyamatosan új értékeket tett hozzá termékeihez és szolgáltatásaihoz, hogy megfelelhessen a fogyasztói igényeknek.

Vallalati filozófia

A három szeretet szelleme – Szeresd szomszédodat! Szeresd országodat! Szeresd munkád!

Cékitűzésünk

Új értékek folyamatos létrehozása a világ számára ott, ahol az ember és az információ találkozik.

Célunk

Új globális állampolgárként, megbízhatónak és rokonszenvesnek lenni.

Elveink

Vallalati gondolkodni. Partnereink szemszögéből tekinteni a dolgokat. Személyes értékeket találni munkánkban.

Forrás: www.ricoh.hu (2007. dec.)

2.3.3. A pozíciócélok

„A szavak értelmeletlenül válnak, ha a küldetés megfogalmazása mögött nem állnak részletes célok és stratégiák.”
H. B. Attwater – A General Mills elnöke

Az előbbiek alapján fő célunk tekinthetünk minden olyan, vállalaton belül, illetve a vállalat környezetéből fakadó változtatási törekvést, amelyeket leginkább biztosítják a vállalat sikeres működését, végső soron biztonságát. A fő célokból vezethetők le az ún. pozíciócélok, amelyek már egészen konkrét, kézzel fogható célok. A pozíciócélok elnevezés magyarázata az, hogy a vállalatnak ezen a szinten már konkrét helyzete-ket (pozíciókat) kell megfogalmaznia. Pozíciócélok számos vonatkozásban megfogalmazhatók:

- a vállalat létének, tartós fennmaradásának célkitűzése,
- a vállalat versenyképességét meghatározó pozíciócélok,
- humán célok stb.

A felsoroltak tartalma az alábbiak lehetnek:

Az első csoportban a vállalatnak a megmaradás elvéből levezethető célkitűzései találhatók. A vállalatoknak igazodniuk kell a fejlődésüket meghatározó környezethez, illeszkedniük kell a hazai és nemzetközi gazdaságkódási viszonyokhoz. A vállalat jelen és jövőbeli létét jelentősen befolyásolja gazdaságkódásának hatékonysága, jövedelmezőségének alakulása is. Így a következő területek célkitűzéseit sorolhatjuk ebbe a csoportba:

- a vállalatnak tisztáznia kell, milyen tevékenységi körben (termékek és szolgáltatások szintjén) elégítsen ki szükségleteket,
- milyen ütemben növekedjen a vállalat termelése,
- milyen hatékonysággal működjenek a vállalat egyes egységei,
- mit tegyen annak érdekében a vállalat, hogy a veszteséges működést elkerülje.

A második csoportba tartozó célkitűzésekben a vállalatnak rögzítenie kell a versenyképességét meghatározó területek céljait, azokat, amelyek megvalósítása biztosítja a sikerét a piaci versenytársakkal szemben. Nagyon fontosak az alábbi területek céljai:

- a vállalat termelési volumene, mérete,
- a vállalat piaci célkitűzései (termékek technikai paraméterei, minősége; a kínálat mennyisége és választéka; részesedési arányok a piacon; az ár stb.),
- a gazdasági pozíció (a vállalat fizetőképessége, hitelképessége, saját és külső pénzügyi források stb.),
- a munkaerő-ellátottság; a munkaerő összetétele, valamint annak változása stb.).

A harmadik csoportba a humán célok tartoznak. A vállalatnak ki kell jelölnie, hogy milyen feltételeket kell biztosítani a vállalat dolgozói számára az alábbi fontos területeken:

- munkabér és jövedelem,
- szociális ellátás,
- munkahelyi légkör,
- munkavédelem stb.

A pozíciócélok teljesüléséhez az akciócélokon keresztül vezet az út. Ennek megfelelően a stratégiai pozíciók elérésére akciócélokat kell megfogalmazni. Fontos megjegyezni, hogy általában a céloknak ezt a legalsó szintjét már nem soroljuk a „célok” mint kategória közé, hanem inkább – vagy egyértelműen – eszüköznék tekintjük.

„A célok alkotják a vállalat hosszú távon való létezésének általános okát: ezek elérésére törekszik a vállalat, s ezekre irányulnak a stratégiai döntések.” HUSSEY, D. E.

„A célok azok a döntési szabályok, amelyek révén a vezetés irányítani és mérni tudja a vállalati teljesítményt a szándékokhoz viszonyítva.” ANSOFF, H. I.

„A célok alapvető jelentőségűek a vállalat természete szempontjából, ezek különböztek meg a más típusú szervezetektől, emiatt a célok megglehetősen tartósak és változatlanok. Ezek adják a vállalat létezésének indokát, amelyért a vállalat létrejött és ma is létezik. Ha pedig a vállalat nem éri el ezeket a célokat, akkor a kudarcra nyílvánvaló.” ARGENTI, J.

„A célok azok a megfogalmazott tervezési szándékok, amelyek bármely üzleti terv keretében bejuttatnak ki. A célok a tervezési folyamat során jönnek létre, és rendszerint tapogatózó vagy nem körvonalazott gondolatokból fejlődnek részletesebb szándékokká. A célok még akkor is jelen vannak a tervezési folyamatban, ha azokat esetleg tudatosan nem is alkalmazzák ki.” SCOTT, B.

„A célok valamire irányulnak, bár itt inkább a térképek hálózati beosztására, semmint a főtegyverek célzókészítésére kell gondolni. A vállalat gyakran rájön, hogy nem mindig az egyenes út a legtovább távoliság, s esetleg kitérőket kell tenni az akadályok elkerüléséhez. A kerelő utakat megtéve viszont más irányból is vissza lehet jutni a térképhálón kijelölt területre. Meghatározott célok nélkül igen nehéz lenne az előrehaladás mérése, mivel kerülő útra téve a vállalat nagy valószínűséggel a helytelen irányban folytatná útját. A célokat – megfelelő alkalmazás esetén – úgy lehet tekinteni, mint a világtérnyit, amelynek segítségével a halászhajók sötét éjjel is biztonságos kikötőbe jutnak. Rosszul alkalmazva viszont a szírenek édes énekéhez hasonlatosak, amely a gyantúlan hajót a vesztélyes sziklazátonyra csalja.” HUSSEY, D. E.

Forrás: Hussey (1974)

2.3.4. Az akciók tervezése

A vállalat stratégiájának kialakításakor a felállított célrendszer alapján meg kell határozni és az idő függvényében rangsorolni kell azokat a stratégiai akciókat, amelyek a vállalat jövőbeni fejlődését leginkább befolyásolják. A vállalatnak legfontosabb tevékenységi területére mindenképpen kívánatos akciókat (akcióvaltozatokat) kidolgozni, amelyek végül is a kitűzött célok megvalósítását segítik, illetve szolgálják. A célok megvalósításához különböző utak vezethetnek. Egy-egy cél elérésében több akció is szerepet játszhat. Mielőtt az egyes stratégiai célokhoz kidolgoznánk a szükséges akciókat, meg kell állapítani az akciók mozgásterét. Fel kell mérni, hogy megvan-e az akciók végrehajtásához szükséges erőforrások a vállalatnál.

Az eszközök számbavételénél egyaránt számításba kell venni az anyagi és nem anyagi erőforrásokat. Azaz a gépek, berendezések, pénzügyi eszközök stb. felmérése mellett, a nem anyagi eszközökre is figyelmet kell fordítani:

- a vállalat szellemi kapacitására (a munkaero képzettsége, kutatás-fejlesztési potenciál stb.),
- a szervezési, vezetési eszközökre,
- a meglévő és potenciális együttműködési lehetőségekre.

Nemcsak a jelenlegi helyzet fontos, hanem azokat az eszközöket is számításba kell venni, amelyekre a későbbiekben (a stratégiai időhorizonton belül) számíthat a vállalat. Az eszköz természetesen nem függetlenek az erőforrásoktól. A vállalati stratégia akkor valósítható meg, ha minden időben csakis olyan akciókkal foglalkozik, melyek feltételei fennállnak vagy megteremthetők. Így a célok elérésére egy időben csak néhány akció indítható el, ami azt jelenti, hogy valógatni kell a lehetséges akciók közül, illetve az időben is egymásra kell építeni azokat.

A vállalat erőforrásait hozzá kell rendelni a stratégiai célokhöz. Ez azonban nemcsak csoportosítást jelent, hanem bizonyos esetekben döntéshozatalt is. Ha egy cél eléréséhez szükséges akcióhoz nem áll rendelkezésre megfelelő mennyiségű erőforrás, dönteni kell, hogy mit tegyünk a megszerzése érdekében. Akkor is dönteni kell, ha két cél közül csak az egyik eléréséhez vannak meg az eszközök, ebben az esetben az egyiket hátrább kell sorolni, vagy el kell vetni.

A különböző célokhöz tartozó akciók közötti kétszeresen is biztosítani kell az összhangot: egyrészt a közöttük lévő tartalmi összefüggések alapján, másrészt az időben. Célszerű az akciókat időtengelyre helyezve egymással összevetni, hogy rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások, nem ütköznek-e egymással időpontilag az indított cselekvési sorozatok.

A kialakított cselekvési programokat vizsgálni kell abból a szempontból is, hogy azok valóban a kitűzött célok irányában hatnak-e, illetve mennyiben biztosítják a célok megvalósítását. A vizsgálat során szisztematikusan össze kell vetni a célokat az akciókkal. Ha nincsenek összhangban, elsősorban az akciókat kell alakítani: vagy teljesen új

1.	Az akció megnevezése	Az akció célja
2.	Stratégiai cél (melynek érdekében az akciót indítjuk)	Taktikai cél(ok) – mérhető mutatószámok (valózatok)
3.		Erfordrásigény
4.		Határidők (kezdés-befejezés)
5.		Felelős

2.7. TÁBLÁZAT. Akciótervek információ-tartalma

akciót kell kidolgozni, vagy a régi módosítani, esetleg későbbre halasztani. Amennyiben nem sikerül az akciókat a célokkal összhangba hozni, akkor a célok reálitása megkérdőjelezhető. Emiatt a szigorú elvárások miatt az akciótervezésben kiemelt szerepe van a tervek dokumentálásának. Az akcióprogramokat tételenként rögzíteni szükséges. Egy-egy akció lajstromba vételkor a következő információkat célszerű megjelölni. (2.7. táblázat)

Itt célszerű szót ejteni a stratégiai akciók és a projektek kapcsolatáról.

„A stratégiai akciók (vagy más fogalommal stratégiai célfeladatok) minthogy konkrétan meghatározott eredmény elérésére vonatkoznak, mindig egy-egy komplex, de egyedi feladat teljesítését jelentik egy adott szervezetben. Egy ilyen feladat teljesítése jelleghelyesen a szervezet folyamatosan ismétlődő operatív tevékenységétől, de elter a stratégiaalkotás abszolút jóváorientált, a szervezetet többnyire a maga egészében szem előtt tartó megközelítésű is. Egy szervezet számára az ilyen komplex, egyedi feladatokat projektként értelmezhetők, a teljesítésükre vonatkozó vezetői tevékenység – vezetési dimenzió – pedig a projektvezetés.”

Forrás: Görg (2003, 26. o.)

Ebben a tervezési szakaszban kell a stratégiai tartalmakat is képezni. A stratégiai tartalmak biztonságosabbá teszik a célok megvalósulását. Akkor lehet rájuk szükség, ha váratlan, megrázó erejű események következnek be. Ha a kitűzött célok elérését az ilyen események miatt nem látjuk biztosítva, felhasználjuk a tartalmakat. Ezek lehetnek eszköztartalmak (termelőeszközök vagy pénzeszközök) és akciótartalmak egyaránt.

Akciótartalmaknak tekinthető például egy olyan fejlesztés, amely jelenleg eszököhiány miatt nem valósítható meg. Ezt a szükségesség mértékben előkészíthetjük, de csak akkor indítjuk, ha egy másik, időben előbbre sorolt akció kudarcot vall. A tartalmak hasznos eszközt jelentenek akkor, ha a vállalat gyors reagálása menthet meg csak bizonyos, veszélyben lévő piaci pénzügyi pozíciókat.

Csapdába esünk, ha azt hisszük, hogy a célokat az elérésükhez szükséges eszközöktől függetlenül lehet, vagy kell kitűzni. Ellenkezőleg, rengeteg bizonyítékunk van arra, hogy jelentős célok gyakran inkább a rendelkezésre álló új eszközök által kínált lehetőségek eredményei, minsem felfedezésük forrásai. Az ember Holdra lépését addig nem tűzték ki célul, míg megvalósíthatóvá nem vált. Az ok: elfogadható célokat kíválasztani rendszerint lehetetlen anélkül, hogy némi elképzelésünk ne lenne elérésük költségeiről és nehézségeiről.

Továbbá az elemzés előtt nem mérhető fel teljes körűen azoknak a cselekvéseknek valamennyi következménye, amelyek a cél eléréséhez szükségesek lehetnek; felmerülhetnek kellemlen mellekhatások, melyek mind a cselekvéseket, mind céljaitat teljességgel elfogadhatatlannokká teszik.

Forrás: Guade (1986)

Az egyes stratégiai célokhoz tehát kidolgozzák az elérésükhez szükséges akciókat. Annál biztonságosabb egy cél elérése, minél változatosabb akciók támasztják alá. Mivel ebből következően egy stratégiai célhoz eltérő akciók tartoznak, a következő feladat a tervezési folyamatban az egyes tervváltozatok kialakítása. A változatok közül ki kell választani a legkedvezőbbet, amely a vállalat stratégiájává lép elő. A többi változat a tartalékok közé kerül. A legkedvezőbb változatot a vállalat írásba foglalja. Ez a dokumentum lesz a vállalat stratégiai terve. A stratégiai tervdokumentum az alapja a vállalat stratégia végrehajtásának.

A stratégia a vállalatok hosszú távú fennmaradásának konzisztens cél-eszköz rendszere, amely rávilágít a vállalat erősségeire és gyengeségeire, mindennek előtt a potenciális piaci szereplés szempontjából. Ennek megfelelően reális célokat tűz a vállalat elé, s ezek eléréséhez olyan akciókat jelöl ki, melyek nagy valószínűséggel hatásos eszközt jelentenek majd a célok elérésében. Kialakításának általános lépései (1) az elemző fázis, amelyen belül elkülöníthető a környezeti tényezők elemzése, a versenytényezők elemzése, valamint a cégdiagnózis; (2) a célkialakító fázis; végül (3) a stratégia megvalósítása.

A stratégiaalkotásban kiemelt szerepe van a környezet elemzésének. A környezet az adott vállalat számára külső körülmény, amely behatározza cselekvéseinek körét, irányát, mértékét. A vállalati környezetelemzés alapvető célja, hogy kiválassza azokat a környezeti tényezőket, amelyek hatást gyakorolnak (relevánsak) a vállalat jelenlegi és jövőbeli mozgásterére.

Cégdiagnózis készítésekor a vállalat rendelkezésére álló belső erőforrások, illetve képességek mennyiségi és minőségi vizsgálatuk meg. Az elemzés célja annak megállapítása, hogy az erőforrásaink mennyiben alapozzák meg, illetve biztosítják a vállalat versenyképességét.

A tervezés célkialakító fázisában végül mindennekelőtt ki kell alakítani a vállalat célpiramisát, meg kell fogalmazni a cég filozófiáját, ki kell tűzni a különböző fontosságú célokat. Ezt követően a vállalat legfontosabb területeinek célkitűzéseit konkrétan is meg kell fogalmazni, és feltétlenül rangsorolni kell azokat. Végül el kell dönteni, hogy a vállalat célrendszerében melyek a rövid távra szóló, s melyek a hosszú távú célok.

Ellenőrző kérdések

1. Milyen tartalmi jegyekkel írható le a stratégiai tervezés fogalma, s hogyan tükröződnek ezek a tervezési folyamatban?
2. Tud-e a vállalat jó stratégiai tervet készíteni környezetének elemzése nélkül?
3. Teljesen ki van-e szolgáztatva a vállalat környezete?
4. Lehet-e tartósan sikeres a környezetéhez passzív vállalat?
5. Hogyan lehet a környezetet sok-sok elemét módosítani?
6. Mit jelent a stratégiai tervezésben a diagnózis?
7. Hogyan lehet a termékéletgörbe és a portfóliómodellek segítségével a vállalat termékszerkezetét elemezni?
8. Milyen irányokba tudja a vállalat működési körét megváltoztatni?
9. Miért kell a vállalat céljait hierarchikus rendszerbe foglalni? Ez a hierarchikus rendszer miért viseli a célpiramis elnevezést?
10. Milyen sorrendben kell a vállalati célpiramist felépíteni: alulról felfelé vagy – az építkezés logikájának ellentmondóan – felülről lefelé?
11. Hogyan járul hozzá a vállalat sikeréhez a vállalati filozófia?
12. Mondjunk példákat egy-egy pozíció cél teljesülését szolgáló akciókra!
13. Mi történik akkor, ha egy cél eléréséhez nem állnak rendelkezésünkre a szükséges eszközök?
14. Stratégiai gondolkodású-e az a vállalat, amelyik nem képez tartalékokat?
15. Hogyan képződnek a vállalat tartalékai?

- AKER, D. A. 1988, 2nd ed. *Developing Business Strategies*. John Wiley et. Sons, Inc.
- ANSOFF, H. I. 1965. *Corporate Strategy*. McGraw Hill, New York.
- ANTHONY, W. P. 1985. *Practical Strategic Planning. A Guide and Manual for Line Managers*. Quorum Books, Westport, Connecticut.
- AUGUSTINI, H. 1983. Szenarien: Technik oder Flop? Management-Zeit-schrift. *Industrielle Organisation*, no. 9, 319–321. o.
- BARAKONYI K. 2000. *Stratégiai menedzsment*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- ELMUTI, D. – KATHAWALA, Y. – LLOYD, S. 1997. The benchmarking process: Assessing its value and limitations. *Industrial Management*, no. 4, 12–18. o.
- GÖRÖG M. 2003. *A projektvezetés mestersége*. Aula, Budapest.
- GRANT, R. M. 1991. The Resourced-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, no. 33, 114–135. o.
- GRÜNING R. – KÜHN, R. 2006, 4th ed. *Process-based Strategic Planning*. Springer, Berlin.
- HANSER, P. 1996. Benchmarking – von den Besten lernen. *Absatzwirtschaft*, no. 2, 32–41. o.
- HUSSEY, D. E. 1974. *Corporate planning: theory and practice*. Pergamon Press, Oxford.
- JELÉN T. – PAPP J. 1992. *Stratégiai tervezés*. Franchise-kötet, ECONOMIX Rt., Budapest.
- JOHNSON, G. – SCHOLES, K. 1999, 5th ed. *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall Europe.
- MARKIDES, C. C. 1977. To diversify or not to diversify? *Harvard Business Review*, no. 6, 93–99. o.
- MESZÁROS T. 1987. *Múlt és jövő a vállalati tervezésben*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- MESZÁROS T. 2002. *A stratégia jövője – a jövő stratégiája*. Aula, Budapest.
- MINTZBERG, H. – AHLSTRAND, B. – LAMPEL, J. 2005. *Stratégiai szafari. Úlbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. HVG Kiadó Rt., Budapest.
- MORIYA A. 1989. *Made in Japan. Morita Akio és a Sony*. Arkadia, Budapest.
- NEUBAUER, F. 1984. *A vállalativezetés portfólió módszere*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- PORTER, M. 1993. *Versenystratégia. Ipárágak és versenytársak elemzési módszerei*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- PRHALAD, C. K. – HAMEL, G. 1993. A vállalat alapvető képessége. *Vezetéstudomány*, 1–2. szám 34–46. o.
- QUADE E. S. 1986. A probléma-megfogalmazás és a modellezés csapdái in: *Az elemzés csapdái* (szerk.: Majone, G. – Quade, E. S.) Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság – Statisztikai Kiadó Vállalat, Budapest.
- REIBNITZ, von U. 1989. *Scenario Techniques*. McGraw-Hill.
- SZUN CE A *hadviselés tudománya*. Göncöl Kiadó, Budapest, 1996.
- THOMAS, H. – POLLOCK, T. – GORMAN, P. 1999. Global strategic analyses: Frameworks and approaches. *Engineering Management Review*, no. 4, 73–84. o.
- VARSAHYI J. 1996. *Üzleti stratégia – üzleti tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.

Az üzleti tervezés elméleti megközelítésben

3

FEJEZET

3.1.

Az üzleti tervezés tartalmi-terjedelmi behatárolása, az üzleti terv helye a vállalatok tervezési rendszerében

3.2.

Az üzleti tervezés tartalmi-formai kialakítására ható tényezők

Lee Iacocca, a Ford és a Chrysler egykori vezetőjének hitvallása az üzleti tervek és a vállalatvezető viszonyairól

„Ha egyetlen szóban kellene summáznom a jó vezető tulajdonságait, azt mondanám, hogy végző soron minden a határozottságon múlik. Alkalmazhatjuk a világhágykorserűbb számítógépeit, összeszedhetünk mindenféle grafikonot és adatot, de végül egybe kell illesztenünk valamennyi információnkat, ütemtervet kell összeállítanunk, és végül cselekednünk kell.

Persze nem úgy értem, hogy hebehurgyán cselekedjünk. A saját néha úgy jellemez engem, hogy féktelen vezető vagyok, csipőből tüzelek, az orrom után megyek. Lehet, hogy néha ilyen benyomást keltetek, de ha ez a jellemrajz csakugyan helytálló lenne, sohasem érhettem volna el sikert ebben a szakmában.

Az igazság az, hogy vezetési stílusom mindig is meg lehetségesen konzervatív volt. Valahányszor kockázatok, csak azután számom el rá magam, hogy megbízom-e sodtam: a kutatás és a piaci felmérések igazolják ösztönömet. Lehet, hogy ösztönösen cselekszem – de csakis akkor, ha a megérzéseimet tényleg támaszjak alá. Sok vezető roppant körülmenyes döntéshozatalkor, kíváltképp vonatkozik ez a túl műveltekre. Egy ízben azt mondtam Philip Caldwellnek (aki távozásom után a Ford legfőbb fejese lett):

„Az a baj veled, Phil, hogy a Harvardra jártál, ahol beled súlykolták: ne cselekedj, amíg nem rendelkezel minden ténnyel. Ha már összeszedted az adatokat ki-lencvenöt százalékát, továbbbi hat hónapra lesz szükséged a hiányzó öt megszer-zéséhez. S mire sikerül, az adataid elavulnak, mert a piac túllép rajtad. Időzítés – ez a lényeg az életben...”

Elméletben ez remekül hangzik, de a való életben egyszerűen nem így történnek a dolgok. Az ember nyilván felelős azért, hogy a tárgyra vonatkozó lehető legtöbb tényanyagot és előrelézést szedjen össze. De elérkezik egy pont, ahol meg kell tenni a sorsdöntő lépést. Először, mert még a helyes döntés is helytelen, ha túl későn hozzák meg. Másodszor, mert többnyire nem létezik teljes bizonyosság. Olykor még a legjobb menedzser is hasonlatos ahhoz a nagy kutyát sétáltató kistű-hoz, aki megfigyeli, merre akar a kutya menni, hogy aztán arrafele vezesse.”

Forrás: Iacocca – Egy menedzser élete

3.1. Az üzleti tervezés tartalmi-terjedelmi behatárolása, az üzleti terv helye a vállalati tervezési rendszerben

A tervezésselmeleti logika szerint a stratégia, illetve a taktika tekinthető a tervezési tevékenység két meghatározó dimenziójának. Ez a két dimenzió azonban nem képződik le egyértelműen a vállalati tervezési gyakorlatban.

A gyakorlatban a legelterjedtebb tagolás szerint a tervezés stratégiai, taktikai és operatív szintekre bontható. Ebből következik a vállalatoknál – minden egyes tervezési szintnek megfelelően – stratégiai, taktikai és operatív terveknek kellene léteznük. Léteznek is valójában, de az egyes tervezési szintek megnevezései korántsem mutatnak egységes képet, sőt a vállalati gyakorlat terveinek a megnevezései igen változatosak.

Nemcsak az elnevezésben van nagyfokú változatosság, de nincs igazából egység az egyes tervezési szintek határainak kijelölésénél sem. Itt a legellenmondásosabb a taktikai tervezés határvonalának rögzítése. Vagy középső tervezési szintként kezelik a stratégiai és operatív tervezés között, vagy alsó tervezési szintként, amely alatt már a ter-
melésirányítás áll (amely, mint korábban utaltunk rá, valójában már nem kimondot-
tan tervezési, hanem végrehajtási feladat).

Amennyiben az elméleti szabotosságtól eltekintünk, s a praktikumot helyezzük előter-
be, a termelésirányítást nyugodtan azonosíthatjuk a közkeletű operatív tervezés fogal-
mával. Ebből következően az operatív tervezési szint részeként lehet kezelni az egyes
tervezési irodalmakban és ajánlásokban a tervezés legalsó szintjeiként megnevezett
programozást és az ún. diszpozitív tervezést. A diszpozitív tervezés a vállalat rövid tá-
vú terveinek gazdálkodási ciklusbeli korrekciójára kidolgozott eljárás.

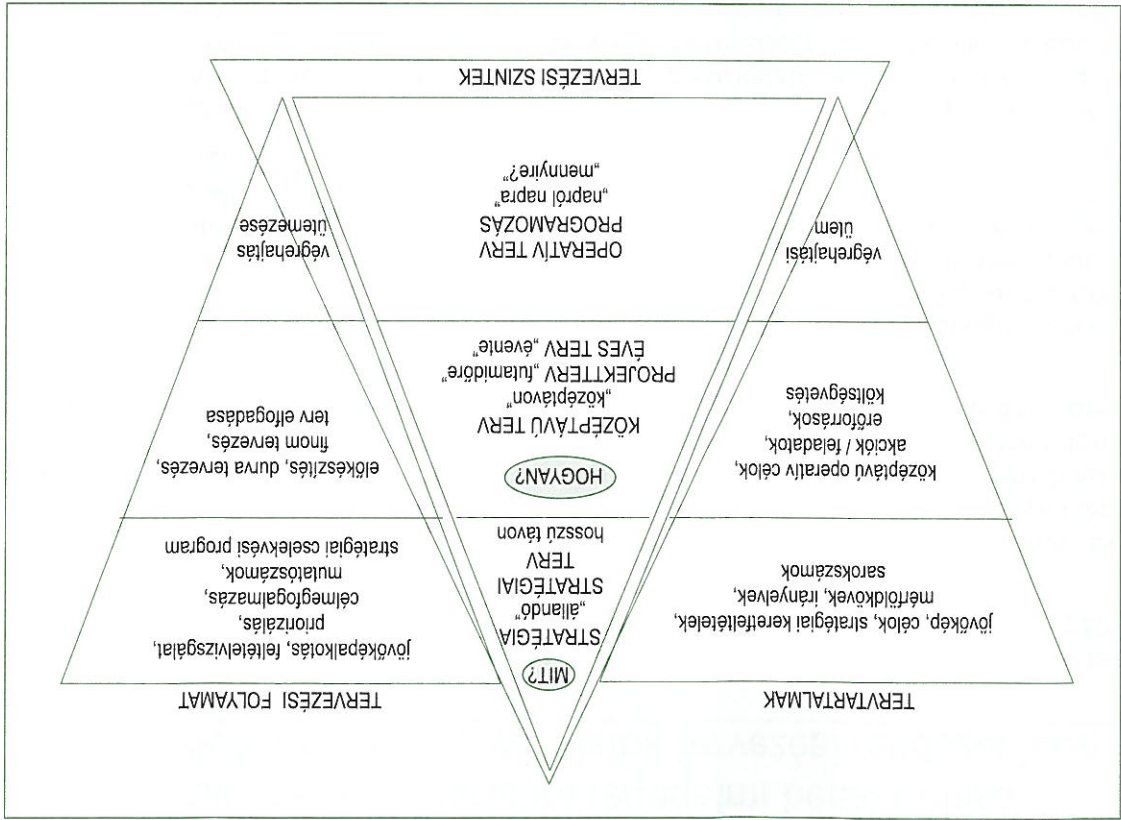
Ha viszont elfogadjuk a taktikai szintet alsó tervezési szintnek, akkor ez a fogalom tö-
möríti magába mindazokat a terminológiákat, amelyek valamilyen rövidebb időszak-
ra vonatkozó tervezési folyamat elnevezésű szolgálatnak. Ezek alapján taktikai terve-
zésről beszélhetünk, ha az éves tervezés, költségvetés-készítés vagy üzleti tervezés fo-
galmakat használjuk.

Az éves tervezés megnevezésében a taktikai terv egyetlen jellemzőjét ragadja meg,
utalva arra, hogy általában a rövidebb távú tervekkel szabályozott gazdasági ciklusok
egybeesnek a naptári évekkel (gazdálkodási év). Az (éves) költségvetés-készítés pe-
dig az egyik legfontosabb taktikai elem, a pénzügyi szemlélet kiemelt jelentőségére,
esetleg önállósulására utal.

Az üzleti tervezés mint terminológia csak a közelmúltban vált népszerűvé, olyannyira,
hogy a gyakorlatban már ki is szorította a taktikai tervezést mint fogalmat, megtagy-
va azt az elmélet számára. Mindéből az következik, hogy az üzleti tervezés fogalmát
a taktikai tervezés szinonimájaként használhatjuk.

Az egyes szintek tartalmi meghatározását azok kulcsfogalmainak az értelmezésén ke-
resztül végezhetjük el, melyet a 3.1. ábra szemléltet.

A **stratégiai tervezési szint** s így a vállalat stratégiai tervdokumentuma tartalmazza
a vállalkozás hosszú távra értelmezett (relatív „állandónak” tekintett) céljait: a strate-



3.1. ABRA. A tervezési szintek
Forrás: Maczó-Horváthné (2001) alapján

gial fő célokat (jövőképeket, vezérelveket), az ezeket behatároló ún. stratégiai keretfeltételeket, a „mértőldköveknek” tekintett jövőbeli pozíciókat, pozíciócélokat. Mindezeket a stratégiai tervezés módszerének állítja elő, annak típusos lépéssorával, algoritmussával, ahogy ezt az előző fejezetben láthattuk. Leegyszerűsítve: ez a tervezési szint a „MIT?” („Mit akarunk elérni?”) kérdésre ad választ.

A tervezés **taktikai szintje** konkrétan: a stratégiai célokat bontja le középtávon (éves szinten) értelmezett operatív célokká: akció- és feladattervek, erőforrás-allokáció és költségvetések formájában. A taktikai szint különböző tervei a vállalatok sajátosságainak megfelelő tervezési metodika és szabályozás szerint készülnek el. Viszonylagos önállósága ellenére, tartalmi jellemzői miatt ehhez a tervezési szinthez sorolhatjuk a sajátos szervezőtervet is, bár a tervezési tevékenységet, a projekttervezést is. Ez a tevékenység jól lehatárolható célok megvalósítására irányul, de azok viszonylag nagy horderejére tekintettel igényli a komplexitást. A taktikai szint leegyszerűsített kérdése: a „HOGYAN?” (Hogyan akarjuk elérni a kitűzött célokat?).

Az **operatív tervezési szint** egyértelműen a végrehajtás szintje. Itt a taktikai szinten született akciókat és feladatokat ütemezik, programozzák a vállalati gazdálkodás rövid távú periódusaira (napok, hetek, dekadok stb.).

A vállalati tervezési szinteknek ez a harmas (hierarchikus) tagolása lehetővé teszi az egyes szintek jellemző tulajdonságainak bemutatását, mégpedig a többi szinthez viszonyítva.

• A stratégiai tervektől az operatív tervekig folyamatosan rövidül az időtáv (hosszú, közép és rövid időszakok).

• Az időtáv rövidülésével párhuzamosan egyre inkább jellemzővé válnak a számszaki meghatározások, s háttérbe szorulnak a szöveges megfogalmazások.

• A stratégiaiától az operatív szintig haladva **a tervcélok jellege** átalakul, a célokból egyre inkább eszközök válnak. A stratégiai szint egyértelműen a céloké, az operatív szint pedig az eszközöké. A taktikai szintet sajátos cél-eszköz ambivalencia hatja át: a taktikai tervek eszközei a stratégiai célok megvalósításának, s egyben céljai is az operatív terveknek.

• A tervek **komplexitása** is szintenként más és más: a legátfogóbbak a stratégiai tervek, míg az operatív tervezési szint felé közelítve a tervek konkrétumokra való irányultsága erősödik.

• Sajátos tartalmi jellemző az **„erőforrás – képesség – versenylejőny”** logikai lánc elemeinek illeszkedése a megfelelő tervezési szintekhez.

Az erőforrások (valamely konkrét cél megvalósítását segítő és biztosító anyagi vagy szellemi tényező) számbavételét, illetve azok optimális felhasználását az operatív tervek rögzítik. Az erőforrásokat valamilyen vállalati képesség hasznosítása vagy fejlesztése érdekében a taktikai tervekben megfogalmazott célok megvalósulása érdekében hasznosítják. A vállalat képessége (vagy más néven kompetenciája) valamely teljesítményre, tevékenységre való adottsága, alkalmassága. Közülük kiemelt szerepük van a kulcskompetenciáknak: a vállalat azon képességeinek, amelyekkel piaci sikereit jelenleg és a jövőben eléri. Ezt csak úgy tudja megtenni, ha képességei a stratégiai tervekben meghatározott módon versenylejőnyé tudja formálni.

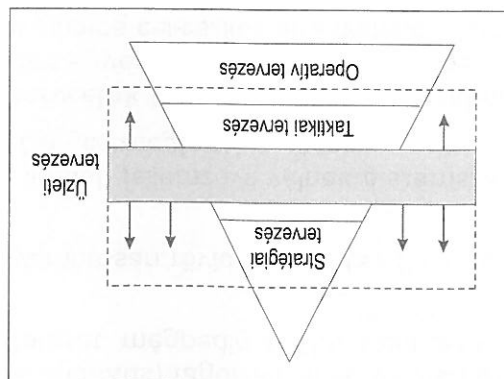
Az „üzleti tervezés” kategória – ha a legáltalában értelmezzük – mind a három tervezési szint tartalmi és formai jegyeinek megfeleltethető, azaz magában foglalja az általában vett vállalati tervezés által ellátott összes feladatot.

A gyakorlati szempontoktól függetlenül, a taktikai tervezési szintre korlátozva használja az „üzleti tervezés” fogalmat.

Mivel az egyes tervezési szinteknek nincs egyértelmű határvonaluk, ezért a taktikai szint, vagyis az üzleti tervezés által lefedett terület „átnyúlhat” egyrészt a stratégiai szint, másrészt az operatív szint irányába. (3.2. ábra)

Ez a rugalmasság azt is eredményezi, hogy az üzleti terveknek nevezhető dokumentumok tartalmi és formai jegyeit tekintve változatos tartalmúak lehetnek. Azt, hogy konkrétan milyen tényezők befolyásolják az üzleti tervek formáját és tartalmát, vállalaton belüli és kívüli okok magyarázzák. Ezeket a tényezőket a következő alfejezetekben tekintjük át. Az egyes tervezési szintek elhatárolását, illetve az üzleti tervezés hely-

3.2. ÁBRA. Az üzleti tervezés határai nem
 merevek
 lyének ennek megfelelő kijelölését terve-
 zéspontok (logikai) szempontok szerint
 végeztük el. Erdemes azonban ugyanezt a
 kérdéskört a hazai vállalati tervezés fejlő-
 dése szempontjából is megvizsgálni.



Forrás: Varsányi (2004, 113. o.)

tükre.” (3.3. ábra)

„A piacorientált terveztípusok sajátos rendszert képeznek, amelyben a vállalat tartós jövő-
 jét megalapozó stratégia a vezető elem. Ebből indulnak ki az úgynevezett taktikai tervek,
 amelyek egy-egy stratégiai főirány tartalmi és megvalósítási feltevéseit adják meg. Az üzleti
 tervek és operatív tervek igényes tervezásmintákkal alátámasztott dokumentumok, ame-
 lyek alapvetően a vállalat meglévő képességeire, erőforrásaira és üzleti lehetőségeire tá-
 rak megvalósításának adott időszakra eső feladatait és hatásait is tartalmazzák, míg az éves
 és rövidebb távú operatív tervek elsősorban a megrendelések és a meglévő kapacitások
 tükrében veszik számba a vállalatból kihozható legjobb lehetőségeket. Ebben a felfogás-
 ban a stratégia átfogó, nagyleptékű, inkább arányszámokat és verbális jellemzőket tartal-
 mazó tervek. A taktikai tervek a vállalati képességek és a tevékenységi szerkezet fejleszté-
 sére összpontosító terveztípusok, az üzleti terv pedig a képességek legjobb hasznosításának

Forrás: Varsányi (1996, 22. o.)

„A vállalati tervezés fejlődésének fontos jelzője, hogy mintegy tíz éve hazánkban is mind
 erősebben tért hódít a stratégiai tervezés, a rövid távú tervekben pedig nagyobb hangsúlyt
 kap a piacorientáció és a pénzügyi igényesség. Emellett a tulajdonosok megjelenése mind-
 inkább előtérbe helyezi a hozamkövetelményt, mint a tervezés egyik fő motívációs szem-
 pontját, hiszen a cégérték gyarapítása a tulajdonosok természetes érdeke. A fejlődés másik
 ága a terveztípusok és időhorizontok harmonikus közéletése egyaránt. A cégstratégiák és
 éves tervek „köztes típusaként” megjelennek hazánkban is a minimum három évre szóló üz-
 leti tervek, melyek szemléletben is újat hoztak. Egyrészt a termelésorientáció helyett a pi-
 ac- és jövedelmegosztási orientáció került előtérbe, valamint a likviditás menedzselhetősége.
 Másrészt az üzleti tervek többéves időhorizontjába már »beleférnek« a még áttekinthető
 időhorizontú fejlesztési ciklusok, így például egy-egy gyártmányfejlesztés vagy piaci akció
 határai nyomon követhetők, és a tervezőktől, vezetőktől számon is kérhetők.”

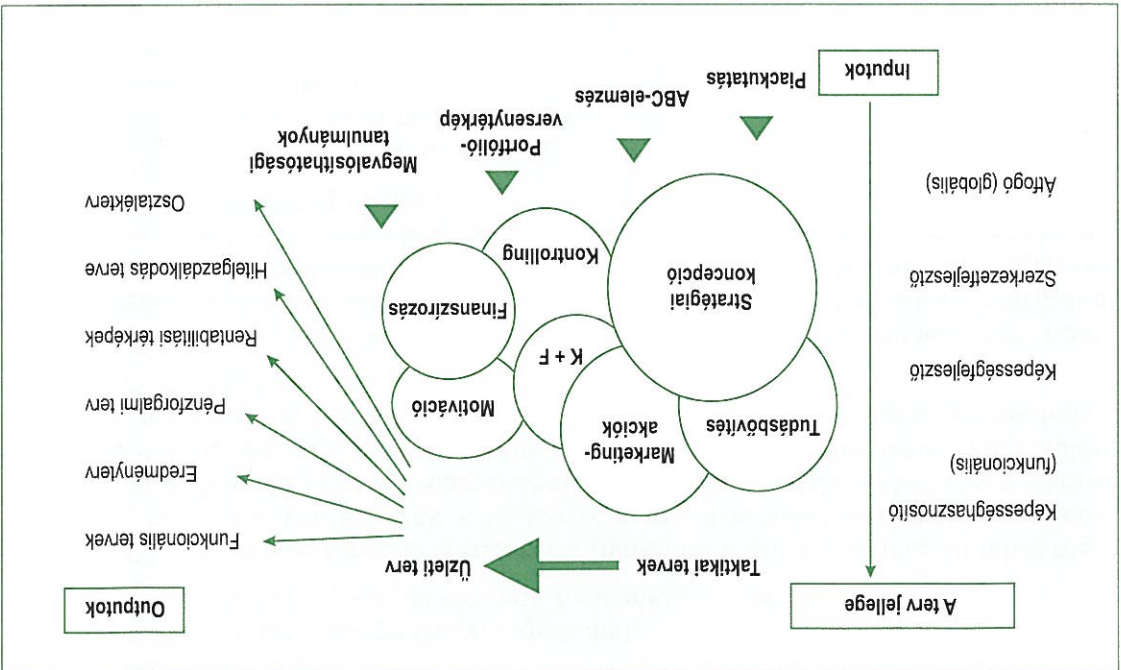
3.2. Az üzleti tervezés tartalmi-formai kialakítására ható tényezők

3.2.1. A vállalkozás ágazati hovatartozásának hatásai a tervezési rendszerre

A vállalkozások konkrét működési folyamatait, szervezeti sajátosságait, környezetéhez való viszonyulását, stratégiai döntéseit nagymértékben képes befolyásolni az a tényező, hogy a vállalkozás milyen ágazatban tevékenykedik. A széles értelemben vett környezeti tényezők közül – ideértve a tagádb, társadalmi tényezőket is – a közvetlen meghatározó az iparág vagy iparágak, ahol a vállalat működik. Az iparágon belüli erők ugyanis közvetlenül, míg az azon kívüliek csak közvetetten hatnak. A vállalkozások ágazati sajátosságai sokrétűek, a befolyásoló tényezők közül az alábbiakat célszerű kiemelni:

- az iparág életciklusa,
- a lekötött eszközök mértéke, a vállalkozás indításához szükséges tőke,
- a megújulási kényszer,
- a tudásbázis és technológiai háttér,
- a versenytársak száma,

3.3. ABRA. Piacorientált tervtípusok rendszere
Forrás: Varsányi (2004, 113. o.)



- a piac koncentrációja,
- a piac földrajzi kiterjedtsége (helyi – globális),
- az üzleti kalkulációs logika, az elérhető haszonkulcs mértéke.

Az ágazati hovatartozás tervezési rendszerre gyakorolt hatását tekintve azt lehet megállapítani, hogy alapvetően ezek a tényezők a tervezés belső logikáját közvetlenül nem befolyásolják. Az ágazati sajátosságok elsősorban a vállalatok terveiiben a konkrét tervtáblák különbségeiben találhatók meg. Nyilvánvaló, hogy különbszik egy termelő, egy kereskedelmi vagy éppen egy szolgáltató cég terveinek felépítése, belső szerkezete.

Ettől függetlenül a vállalkozások ágazati sajátosságai meghatározóak lehetnek, hogy-egészében megkülönböztetik egymástól az ágazatok belső adottságai. Ez magyarázza – többek között – azt, hogy különböző szemléletű tervek (tervezési rendszerek) alkultak ki. Ezek közül a típusak:

- kapacitás- (termelés-) centrikus tervek,
- értékesítés- (marketing-) centrikus tervek,
- pénzügyi központú tervek,
- „zöld” tervek.

Ezek közül a tervezési szemléletek közül az első hárommal részletesen foglalkozunk a későbbi fejezetekben, míg a negyediket – sajátos jegyei miatt – a tervezésre ható tényezők között külön tárgyaljuk.

3.2.2. Ágazattól független tényező – a vállalat környezetvédelmi tudata (a „zöld ideológia”)

„A természeti erőforrásokkal történő takarékos és észszerű gazdálkodás biztosítása az emberiség fennmaradásának alapvető feltétele.”
A természet védelméről szóló törvényből

A vállalat, amely a rendelkezésére álló erőforrások felhasználásával nyereséges gazdálkodásra törekszik, tisztán racionális alapon nem várható el, hogy minden külső ráhatás nélkül saját meggyőződéséből a környezetvédelem érdekében olyan tere-letekre „áldozzon”, amelyekről nyereség nem várható.

A környezetvédelem egyik legnagyobb problémája, hogy a költségeket nem azok viselik, akiknek hasznuk van a szennyezés csökkentéséből. A probléma eredményes megoldásának alapvető feltétele, hogy sikerüljön a különböző társadalmi és a vállalatok érdekei közötti ellentmondást feloldani és a vállalati érdekeltiséget megteremteni. A gazdaság, úgy tűnik, még meglehetősen soká válik „zöldde”, s igencsak várni kell még a menedzsmenttudományok „kiszöklésére”. Am valami már elkezdődött ezen a téren. A hatások már a vállalati tervezést is elérték, az ún. ökotényező itt is lassan megkerülhetetlené válik.

Az ökológiai szempontok a vállalati tervezés valamennyi szintjén – stratégiától az operatív tervekig – megjelennek, elvek és módszerek tekintetében egyaránt. Nézzünk meg néhány jellegzetes példát!

Az ökosztratégia

Az ökosztratégia sem tartalmi elemeit, sem pedig kialakításának folyamatát tekintve nem rendelkezik még zárt, kidolgozott elmélettel (a gyakorlatról nem is beszélve). A környezeti tényezők új szemléletű kezelése azonban számos részterületen már felbukkant, s remélhetőleg előbb vagy utóbb összeáll komplex tudásanyagga.

Néhány jellemző elem a stratégiai tervezés logikai lépésorában:

Elemző szakasz

A szokásos feladatokat – ahogy a korábbiakban láttuk – a környezet, illetve a vállalat önmagára irányuló elemzésére oszthatók fel. Az ökológiai tartalommal kibővített analízis mindkét esetben információbővítést igényel, legyen az bármilyen környezetet elemző vagy öndiagnosztizáló módszer. Az elemzési folyamatban használhatunk speciálisan ökológiai jellegű módszereket (pl. technológiai következménybecslés, ökológiai mérleg, környezeti kompatibilitás vizsgálat stb.), illetve a stratégiai tervezésben hagyományosan használt, de ökológiai szempontokkal kibővítetteket egyaránt. Ez utóbbiak között hangsúlyozottan szerepelnek:

- A környezeti prognózisok, forgatókönyvek, amelyek lehetővé teszik az ökológiai vonatkozású jövőbeli változások korai felismerését vagy előrejelzését.
- Olyan sajátos ABC-elemzés, amely abból indul ki, hogy egyes ökológiai problémákhoz nagyban hozzájárulhat már az okok kis száma is (A-komponensek), viszont más okok (C-komponensek) esetleg nagy számban is csak csekély hatást váltanak ki. Ez a módszer bizonyos környezeti gondok feltárásában, illetve kiküszöbölésükre irányuló akciók súlyozásában segíthet.
- Az Ishikawa-diagramm, amely a diagnózishoz számbavevő először nagy vonalakban (ember, környezet, módszer stb.) az ökológiai problémákat, majd finomabban csoportosítja őket, feloldva összetettséguket, s ezáltal feltárja alapvető összefüggéseiket.
- A SWOT-elemzést valamennyi relációjában az ökológiai tényezőkkel is ki kell egészíteni, mert csak így lehetőséges a valóban releváns jövőbeli potenciális sikerforrások, illetve a feltétlenül elkerülendő veszélyeket felderíteni.
- A portfóliómátrixok, amelyek kiegészülnek egy új dimenzióval, az ökológiai vonatkozóval.

Az ökológiai-piaci portfólio

Ez a portfólio – kibővítve a környezeti vonzerő értékelési tényezőivel – a lehetséges terméksztratégikák jóval árnyaltabb változatait vázolja fel. A változatok a szigorú és racióális gazdasági szempontok mellett már etikai megfontolásokat is tartalmaznak, ami kifejezetten üdvözlendő új tényező.

Az ökológiai-piaci portfólió három dimenziója az alábbi fontosabb értékelesi kritériumokat használja fel az elemzésben:

- piaci vonzerő – verseny társak száma, piaci méret, konjunktúra érzékenység, piaci kockázat, árpoltika mozgástere stb.
- versenyképesség – piaci részesedés, márkanev, goodwill, anyag- és energiaellátás színvonala, feldolgozottsági fok, csomagolás színvonala stb.
- ökológiai vonzerő – szennyezőanyag-kibocsátás (a termelés, a használat, a hulladékkezelés során), ökológiai veszélyek (a termelés, a használat, a hulladékkezelés közben) stb.

A háromdimenziós ökológiai-piaci portfólióból levezethető terméksztratégiákat mutatja a 3.1. táblázat.

A környezeti tényezők szerepeltetése indokolt az elemzés kritériumai között. A harmadik dimenzió bevezetésével azonban elveszik a portfólióanalízis egyik legfőbb vonzerője, az egyszerűség és az átláthatóság, amit a mátrix kétdimenziós volta, térképesszerűsége biztosít. Az ökológiai tényezőket célszerűbb volna a versenyelőny, illetve a piaci vonzerő kritériumai között szerepeltetni. Az, hogy mégsem azok között van, szerepük tisztázatlansága, illetve ellentmondásossága miatt van.

A célkitűző szakasz

Ez a szakasz a stratégiaépítésben gyakorlatilag a vállalat célpiramisének kialakítását jelenti, amely a vállalat céljait tartalmazza szigorú hierarchiában, a vállalat filozófiájától a megvalósítási akciókig. Ebből a kötött rendszerbe kell beépíteni a ma még talán szokatlannak tűnő célkitűzéseket.

Az ökológiai szempontok már a piramis csúcsán, a legfontosabb céloknál helyet követhetnek maguknak. A vállalat filozófiájában változatos módon lehet környezeti irányelveket, magatartásnormákat szerepeltetni, így például:

- a természet az ökológiai egyensúly figyelembevételével, felelős módon, az erőforrásokkal takarékoskodva kell használni,
- a vállalat a munkatársak által képviselt tudást és innovatív erőt aktív módon felhasználja a környezetszennyezés elkerülésére, stb.

3.1. TÁBLÁZAT. Az ökológiai-piaci portfólióból levezethető terméksztratégiák

Verenyelőny	Piaci vonzerő	Környezeti vonzerő	Stratégia
nagy	nagy	nagy	elősegítés
nagy	nagy	csekély	etikai
nagy	csekély	nagy	kiháasznaás
nagy	csekély	csekély	megszűntetés
csekély	csekély	nagy	megszűntetés
csekély	nagy	csekély	szelektiv
csekély	nagy	nagy	szelektiv
csekély	csekély	nagy	megszűntetés
csekély	nagy	csekély	megszűntetés

A környezeti elemek természetesen minden hierarchiaszinten megjelennek, így egészen biztosan meg kell határozni a kimondottan ökológiai jellegű részceλόkat is: az erőforrásokkal való takarékoskodást, a károsanyag-kibocsátás csökkentését, a környezeti veszély minimalizálását.

Az ökotényező a tervezési folyamatokban

Az ökológiai célok és feladatok tervezése, azt követően ellenőrzése és irányítása helyét követeli a vállalat szervezetében, folyamatait be kell építeni a szokásos ügymenetbe, mégpedig intézményesen is.

A beágyazódást jól tudja segíteni a meglevő tervezési rendszer is, amely jelleghenél fogva (részterületeken átnyúló folyamatok kezelése) kifejezetten alkalmas erre. A meglevő tervezési rendszerbe be lehet illeszteni – kerülve az „ökológiai függőlék” megoldásokat – az ökológiai információkat, a törvényes előírások betartásának ellenőrzését, a környezetvédelmi akciók hatásainak nyomon követését s így tovább.

A tervezési rendszerben létre kell hozni az ökológiai „alrendszer” mint speciális információs rendszert, amelynek:

- külső címzettjei a fogyasztók, szállítók, hatóságok, biztosító- és pénzintézetek, kereskedők, környezetvédő szervezetek, célja pedig ebben a vonatkozásban a vállalat és környezete közötti kommunikáció megkönnyítése és a tájékoztatói igények kielégítése,
- belső felhasználói a vállalati döntéshozók minden hierarchiai szinten, akiket az információs rendszer segít az ökológiai veszélyek korai felismerésében és elhárításában, valamint a vállalatnál használatban lévő gazdálkodási tervek (az operatív tervektől a stratégiai tervekig) környezeti szempontokkal való gazdagításában s ezáltal emberibbé tételében.

3.2.3. A vállalat jogi formája

Első megközelítésben kézenfekvőnek tűnik az összefüggés, hogy az egyszerűbb, átláthatóbb társasági formában működő cégek konkrét tervei is egyszerűbbek, átláthatóbbak, míg a bonyolultabb társasági formák a terveket is részletesebben, összetettebben alakítják. Ez a kitétel elsősorban akkor lenne igaz, ha a társasági formák megválasztásánál a legfontosabb szempont a vállalati méret lenne. A konkrét társasági forma kiválasztásánál azonban más szempontokat is célszerű figyelembe venni. Azt is szem előtt kell tartani, hogy a megfelelő működési forma nem feltétlenül jogi, hanem gazdasági kérdés.

A fentieknek megfelelően a legfontosabb mérlegelendő szempontok az alábbiak:

A vezetés módja

Ez a szempont szorosan összefügg a vállalkozás méretével. Ahol a tulajdonos személyes részvétele vagy a vállalatvezetés minden folyamatra kiterjedő figyelelme alapkérdés, ott az egyszerűbb társasági formák vannak túlsúlyban (egyéni vállalkozás, bete-

ti társaság stb.). A vállalati méret növekedésével ez a szempont szűkségyszerűen hár-
térbe szorul, s az összetettebb társasági formák alkalmazása válik célszerűvé.

A finanszírozás módja, illetve a tőkebevonás lehetősége
Egyes társasági formák működési jellegzetességeik alapján alkalmasabbnak az új tő-
ke bevonására (korlátozott felelősségű társaság, részvénytársaság).

Felelősség és kockázatvállalás

Ez a szempont is differenciál az egyszerűbb és bonyolultabb társasági formák kö-
zött. Az összetettebb formák felé haladva ezek a szempontok egyre inkább közve-
tetté válnak.

A konkrét forma megválasztásánál más szempontok is érdekesek lehetnek. Ezek kö-
zött fellelhetők praktikus megfontolások (pl. az adóterhek optimalizálása), de strate-
giai döntések is (utódlási viszonyok, a vállalkozás elidegeníthetősége későbbi idő-
pontban vagy a tőkekivonás lehetősége).

Végig gondolva ezeket a gazdasági szempontokat, kézenfekvő, hogy ezek a tényezők
rányomják belyegyüket a vállalkozás konkrét működési folyamataira, így a tervezési te-
vékenységre is, végső soron a konkrét tervtartalmakra.

3.2.4. A vállalati méret és a belső adottságok

A vállalati tervezés konkrét jellemzői (tartalmi és formai jegyei) mindenképpen függé-
nek a vállalatok belső tulajdonságaitól, adottságaitól, illetve azok összefüggő rendsze-
réről levezethető hatásoktól. Ezek közül a belső tényezők közül elsősorban a követke-
zőket emelhetjük ki.

Mindenekelőtt meghatározó **a vállalkozás profilja**: termelő, szolgáltató vagy mind a
kettő profit magáénak valló cégről van-e szó. A profilbeli determináció végigvonul az
egész vállalkozás működési jegyein, így nyilvánvalóan a tervezési tevékenységen is.
E tekintetben lényeges lehet a diverzifikáltság mértéke, a tevékenységek horizontális,
vertikális, illetve mélységi tagoltsága. Alapvetően profilfüggő a vállalkozás technoló-
giai adottsága: mindez vonatkozik az alapfolyamati technológiára (egyedi, sorozat-
vagy tömeggyártás), illetve az ezt támogató információtechnológiai megoldásokra
(manufaktúrától az automatizációig).

Egy másik meghatározó tényezőcsoport a vállalkozás **telepítési helyzetéből** vezet-
hető le. Így meghatározó a vállalat telephelyeinek földrajzi elhelyezkedése és szá-
mossága. Ebből fakadóan a cégen belül nemzeti és régióbeli különbségek adódhat-
nak, s egyéb szempontok is előtérbe kerülhetnek (város–falu, főváros–vidék ellenté-
tek, infrastrukturális ellátottsági differenciák). Mindezek a vállalkozás vezetési-szer-
vezési megoldásainak változatos formáit képesek előidézni, amelyek a vállalati kül-
túrában is lecsapódnak.

Hasonló különbségeket okozhatnak azok a tényezők is, melyek elsősorban a vállalko-
zás eredetével függnek össze: milyenek voltak **a vállalat létrejöttének körülményei**,
mennyiben köthető a vállalkozás működése konkrét személyhez vagy gazdasági ér-
dekcsoporthoz (vagy éppen a személytelenség a meghatározó), milyen idős a szerve-

zet, vagy éppen a cég működése mennyiben függ társadalmi (történelmi, politikai, szociológia stb.) tényezők ráhatásaitól.

A belső adottságok vállalati tervezésre gyakorolt hatásainak vizsgálatakor kiemelkedő szerep jut a **vállalkozás méretének**. A vállalati tervezés elmélete és gyakorlata ugyanis elsősorban a nagyobb méretű szervezetek példáin került és kerül a köz tudatba. Persze korántsem megalapozatlanul: a vállalati méretekkel együtt ugyanis nő a munkamegosztás (a specializáció foka), növekszik az írásbeli szabályozottság iránti igény. Hasonló a tendencia a decentralizációt, illetve a mélységi tagoltságot (irányítási szintek számát) tekintve. Minél nagyobb a vállalkozás, annál inkább szükség van a tervezésre. A kisebb méretű vállalkozások esetében vajon mi a helyzet?

3.2.5. A kisvállalati tervezés

A kisvállalati szféra a vállalati tervezés esetében is szívesen adaptálja az egyre korszerűsödő modelleket és módszereket. Ennek a következménye, hogy az eddig hallgatólagosan nagyobb méretű vállalkozásokra értelmezett tevékenységeket ki kell egészíteni a „kisvállalati” jelzővel, így megalkotva a „kisvállalati tervezés” sajátos és újszerű fogalmát.

Valóban új fogalom született? Nem csak egyszerűsítésekről, újraértelmezésekről van szó? Abszolút igazságot tenni ebben a kérdésben nehéz feladat. Az azonban bizonyos, hogy egészen mások a két vállalati kör alapvető tulajdonságai, tartalmi és minősítő jegyei (3.2. táblázat).

A két vállalati szféra összehasonlításából kitűnik, hogy a kisvállalatok tervezési tevékenysége objektív tényezők által eleve korlátok közé van szorítva. Ezt a korlátozottságot tovább erősítik azok a subjektívnek is nevezhető érvek, amelyeket a kisvállalati vezetők leggyakrabban felhoznak a tervezési tevékenység elutasítása mellett:

- A tervezés nem igazán tud hatékony segítséget nyújtani. A kisvállalatoknál elsősorban gyors, azonnali megoldásokra van szükség, s a rövid távú siker biztosítja a hosszú távú működést.
- A tervezési tevékenység folyamatos gyakorlása a napi rutintól eltérő, szokatlan módszereket kíván meg. A plusztevékenység túltérhelné a jelenlegi munkatársakat, erre a feladatra képzett szakembert felvenni magas költsége miatt nem célszerű.
- Egy kisvállalati vezető ismeretei általában hiányosak a tervezés módszereiről, illetve a tevékenység megszervezésének folyamatairól.
- A tervezés folytán megszületett célok, elképzelések csak szöveges megfogalmazások (jelszavak), melyek eredménye nehezen ellenőrizhető, és ez által nehezen vezérelhető.
- A tervezés idő- és munkaigényes feladat, nem áll szoros kapcsolatban a cég jövődelmével.
- A kisvállalati vezetők nem szívesen osztják meg gondolataikat, elképzeléseiket még a beosztottaikkal sem, ezáltal az írásbeliség, a tervek formalizáltsága szinte lehetetlen elvárás.

3.2. TÁBLAZAT. A kis- és nagyvállalatok különbsége

KISVÁLLALAT	NAGYVÁLLALAT
-------------	--------------

Marketing	Gyors reagálás a változó piaci igényekre. (Külföldi piacnyitás sokszor lehetetlen a magas költségek miatt.) Kiterjedt értékesítési és szervizhálózat. Meglévő termékekből származó nagy piaci erő.
-----------	--

Menedzsment	A bürokrácia hiánya. Dinamikus kockázatvállaló menedzserek gyorsan kihasználják a kínálikozó piaci lehetőségeket. Profi menedzserek képesek ellenőrizni a kiterjedt szervezetet, vállalati stratégiák készítése. (Gyakran vízfejjé való hierarchia, kockázatkերյւոյն irányítással. Ez a menedzserek kezdeményező-kedvét leförheti.)
-------------	---

Belső információáramlás	Hatékony, közvetlen információs hálózat, gyors döntési lehetőség a külső impulzusokra. A belső információs rendszer nehékes, gyakran vezet a külső hatások tompított érzékelésére, lassú reakciókra.
-------------------------	--

Kvalifikált munkaerő	Gyakran nincs elég szakképzett munkaerő. Nem mindig képes megfelelen finanszírozni K+F pro-jejektjeit. Képes magához vonzani a jól képzett szakem-bereket. Gyakran nagy K+F potenciál.
----------------------	--

Külső információellátottság	Műszaki-tudományos információk figyelemmel kísérésére gyakran nincs idő vagy pénz. Bekapcsolódik a tudományos életbe. Könnyvára, információs szolgálata van. Fontos informá-ciókat megvásárol, külső K+F központokkal szerződik.
-----------------------------	--

Pénzügyek	Sokszor nehéz finanszírozási forrást találni. Az innováció aránytalanul nagy kockázattal jár, amit nem tud mással megosztani. Hitelképes, kockázatait fejlesztési portfóliójában megosztja. Jobban képes új piacokra, új tech-nológiákra áttálini.
-----------	--

Méretgazdaságosság	Egyes iparágakban a méret túl nagy belépési akadályt jelent. Nem tud integrált termékcsala-dokat, rendszereket kínálni. A K+F, a termelés, a marketing méretgazdasá-bekapcsolódik nagy projektekbe.
--------------------	---

Növekedés	A gyors növekedéshez kevés külső forrás. A vál-lalkozó-menedzserek nehezen tudják irányítani a növekvő apparátust. Az expanzióját tudja finanszírozni, akár vállala-tok beolvasztásával is.
-----------	---

Forrás: Rothwill-Zegveld (1982)

A kisvállalatok vélt és valódi hátrányai

A kisvállalatok bukott vezetőinek könnyű a kicsiség hátrányos oldalait megmagyarázni. De a legtöbb esetben a bukást a vezetői képességek, a gondos tervek hiánya vagy egyszerűen az a tény okozza, hogy az adott fajta új cégnek eleve nem is volt esélye a sikerre.

A kisvállalatok hátrányai között emlegetik azt, hogy munkájuk során kisebb lehetőségük van a megfelelő munkatársak megszerzésére, kisebb az adóvisselo képességük, a bizonyítottan hasznos pénzügyi fejlesztéskedésre is kevésbé képesek, korlátozott kereskedői hírnévvel rendelkeznek, a monopolista praktikákkal kevésbé tudnak megbarátkozni, az uralkodó érdekcsoportok nem támogatják, a nagy bevásárlópontok tervezői hátrányosan megkülönböztetik őket, hogy a kisvállalkozás tulajdonosának nincs ideje a kutatásra, és azt, hogy az új cég vagy termék piacra való bevezetése problémákat okoz. Noha nem tagadhatjuk az idézett gondok némelyikének valódiságát, nyugodtan állíthatjuk, hogy a problémák nagy részét a helytelen tervezés és működtetés okozza... Elkerülhető lett volna a sok vállalat bukása, ha a céget jól megtervezték volna.

Forrás: Szonyi–Steinhoff (1989, 28. o.)

Egy új vállalkozás megtervezése: az átfogó üzleti terv

A saját káromon tanultam meg, hogy az előzetes tervekészítés a lehető legjobb példa a következő régi mondás igazságára: ha kiadsz 1 dollárt a megelőzésre, megspórolsz 10 dollár gyógyítási költséget. (A Keszon Okuló)

Bármi legyen új vállalkozás sikerének esélyeit nagymértékben növelhetjük azzal, hogyha először is egy átfogó tervet dolgozunk ki. A hiánytalan terv a teljes vállalkozást még annak beindulása előtt körvonalazza. Amikor később majd anyagi segítségért fordulunk a bankárokhoz, a kereskedelmi hitelezőkhöz vagy más hitelezőkhöz, az első kérdésük a teljes üzleti terv bemutatása lesz. Ennek segítségével tudják a vállalkozás hitelképességét felteképezni... Mindjárt indulszor le kell szögeznünk, hogy mivel a vállalatvezetőknek nagyon sokféle területtel kell foglalkoznia, a terv készítése során nagyon sok döntést kell meghoznia, ezért egyetlen tervekészítési folyamatot sem kiálthatunk ki az egyedüli helyes lépéssorozatnak. Az új vállalkozás megtervezésénél a legfontosabb dolog az, hogy jövenő működésének minden oldalát, területét, folyamatait figyelembe vegyük. Az új vállalkozást tervező személynek többek között a következőkről kell határozott elképzeléssel birnia:

- a haszonról,
- a pénzügyekről,
- a telepítési helyekről,
- a piacról és a fogyasztókról,
- a cég működéséről általában,
- üzleti politikákról,
- hirdetésről és reklámról,
- a költségek fajtajáról és nagyságáról,
- a fedezeti pontról,
- a szervezet hivatatos formájáról,
- az értékesítéskkkesési politikákról,
- a készletértékelési módszerekről...

Az új kisvállalat tervezésénél elkövetett hiba, a nem kellő körültekintés olyan komoly hátrányokat okozhat, amelyekből a cég sohasem fog kilábalni.

Forrás: Szonyi–Steinhoff (1989, 47. o.)

3.2.6. A vállalkozás életzakasza és a versenyben betöltött pozíciója

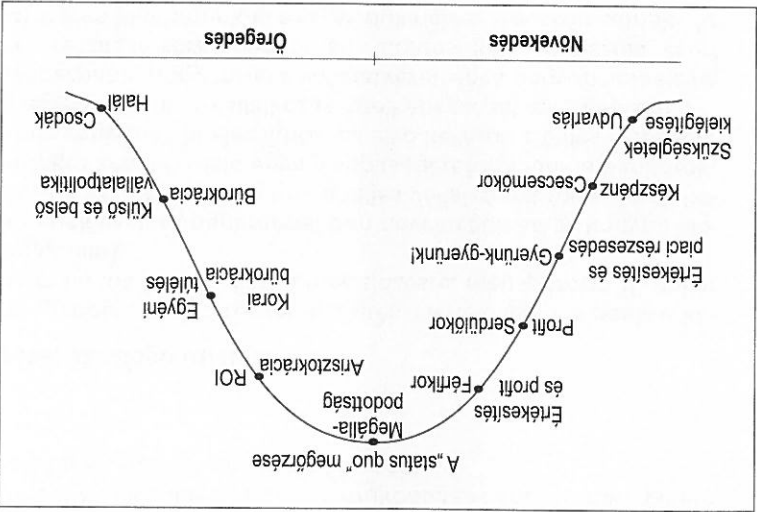
A vállalkozások – elméletileg mindenképpen – meghatározott életpályát járnak be (születéstől megszűnésig).

Ezt az életpályát (életciklust) sokszor hasonlítják organikus szervezetek fejlődési útjához, így elterjedt az ember, mint biológiai egyed, megfelelő kategóriáinak a használata is. A parhuzam és így az egyes életszakaszok egymáshoz való megfeleltethetősége nyilvánvaló, segítségükkel szemléletesen bemutathatók a vállalkozások működési jellegzetességeinek eltérései. (3.4. ábra)

Ahogy a vállalkozások működési jellegzetességei életszakaszról életszakaszra változnak, ennek megfelelően változnak a vállalkozások életciklusra jellemző célkitűzései is. Ennek szemléltetésére Adizes példáját mutatja a 3.3. táblázat.

3.4. ÁBRA. Az élő szervezeteknek életciklusuk van

Forrás: Adizes (1992, 115. o.)



Udvarias	Szükségletek kielégítése
Csecsemőkori	Készenz
Gyerünk-gyerünk!	Ertekesites es piaci reszesedes
Serdülőkori	Profit
Fertikori	Ertekesites es profit
Megállapodottság	A „status quo” megőrzése
Arisztokracia	ROI
Korai burokracia	Egyeni tuiles
Burokracia	Kulso es belso vallalpolitika
Halal	Csodak

3.3. TÁBLÁZAT. Célkitűzések az életciklus során

Forrás: Adizes (1992, 115. o.)

A vállalkozások működési jellegzetességeit – az életciklus felőli megközelítésben – elsősorban az eltelt idő, azaz a vállalkozás életkora magyarázza. Ezenkívül vannak természetesen más magyarázó szempontok is. Ezek közül az egyik legmarkánsabb a vállalkozás által betöltött versenypozíció.

A versenypozíció összetett kategória, számos objektív és szubjektív befolyásoló tényező hatása tükröződik benne. A vállalkozások változatos tartalmú versenypozíciót foglalhatnak el a piacon, ám ezek jellege egyértelműen determinálja a vállalkozás életciklusának konkrét formáját.

Jellegzetes versenypozíciók lehetnek az alábbiak (A. D. Little tanácsadó cége szerint):

Domináns vállalat

Ellenőrző a versenytársak magatartását, stratégiai döntéseit széles sávban választja meg. Ez a pozíció ritkán fordul elő magántulajdonú vállalatok esetében, mivel általában kvázimonopol helyzetet feltételez. Állami szektorban viszont előfordulhat legális monopol helyzet pl. a közszolgáltatások biztonsága érdekében.

Eros vállalat

Onálló akciókba kezdenet hosszú távú pozícióinak veszélyeztetése nélkül, függetlenül a versenytársak reagálásától. A cég a saját útját tudja járni. Az ilyen pozíciójú cég képes úgy felépíteni a saját stratégiáját, hogy csak nagyon ritkán kell kompromisszumot kötnie a versenytársak helyzetének figyelembevételével.

Kedvező helyzetű vállalat

Kedvező akkor a versenypozíció, ha nincs kiugró versenytárs, egyik sem képes dominálni, de a cég nem tekintheti magát a leggyengébbnek. A kedvező helyzetben lévő vállalatnak megvan az ereje ahhoz, hogy a számára legmegfelelőbb stratégiát valósítsa meg, s az általánosabb esetben van arra, hogy javítson helyzetén.

Tűrhető vagy kielégítő helyzetű vállalat

Az ilyen cégek esetében kielégítőnek mondható egy pozíció, ha azt a vállalat valamely kedvező üzleti lehetőségre pl. piaci szegmensre fókuszálva, vagy valamely sikeres termékre vagy szolgáltatásra specializálva tartósan fenn tudja tartani. Megvan az üzlet továbbvitelének lehetősége, de érezhető a domináns vállalat nyomása, és az átlagosnál rosszabb a versenypozíció javításának esélye.

Gyenge vállalat

Bár teljesítménye nem kielégítő, így csak nagy erőfeszítésekkel van lehetősége a helyzet javítására. Hosszú távon maguktól valószínűleg nem képesek talpon maradni. Többnyire túl kicsik a túléléshez.

Életpételesen vállalat

Életpételesen a teljesítménye, semmi esélye nincs a javulásra.

Forrás: Kotler (1998, 417. o.)

Az életcikluselv és a versenypozíció-elemzés együttes alkalmazása az erőforrások parázárásától kímélheti meg a vállalatot. Ennek a két tényezőnek a kombinációjából az alábbi táblázat állítható össze (3.4. táblázat).

3.4. TÁBLÁZAT. Életciklus elemzése (A. D. Little nyomán)

A vállalat (iparág) érettségi foka				
Embrionális	Serdülő	Érett	Öregedő	
Gyors növekedés Elindulni	Gyors növekedés Ardiktálóra valói Megújulni Pozitív védeni	Pozitív megtartani Ardiktálóra valói Megújulni Pozitív védeni	Pozitív megtartani Fókuszálni Megújulni Növekedni az ipar-	
Elindulni Különbözni Fókuszálni Féltárcsázni	Gyors növekedés Féltárcsázni Ardiktálóra valói Különbözni	Ardiktálóra valói Megújulni Fókuszálni Különbözni Növekedni az ipar-	Ardiktálóra valói Megújulni Fókuszálni Különbözni Növekedni az ipar-	
Elindulni Különbözni Fókuszálni Gyors növekedés	Különbözni Féltárcsázni Növekedni az ipar-	Ardiktálóra valói Megújulni Fókuszálni Különbözni Növekedni az ipar-	Ardiktálóra valói Megújulni Fókuszálni Különbözni Növekedni az ipar-	
Elindulni Növekedni az ipar-	Ardiktálóra valói Féltárcsázni Különbözni Növekedni az ipar-	Ardiktálóra valói Fókuszálni Különbözni Növekedni az ipar-	Ardiktálóra valói Fókuszálni Különbözni Növekedni az ipar-	
Kielégítő	Gyors növekedés Elindulni	Ardiktálóra valói Fókuszálni Különbözni Növekedni az ipar-	Ardiktálóra valói Fókuszálni Különbözni Növekedni az ipar-	
Gyenge	Részt találni Féltárcsázni Növekedni az ipar-	Ardiktálóra valói Fókuszálni Különbözni Növekedni az ipar-	Ardiktálóra valói Fókuszálni Különbözni Növekedni az ipar-	

A 3.4. táblázatban található stratégiai lehetőségek többnyire logikusan levezethetők az életciklus megfelelő szakasza, illetve a betöltött versenypozíció párosításából. Abban a – szelsőségesnek ítélt – helyzetben, amikor egy domináns vállalat egy emb-rionális iparágban működik, akkor a piac természetes növekedését maga a cég saját erőfeszítéseivel alakítja, illetve a későbbi fejlődési fázisokban igyekszik meghatározó pozícióját megvédeni: vagy úgy, hogy gyorsabban növekszik versenytársainál, vagy árelőny révén.

A másik szelsőséges esetben (gyenge vállalat – öregedő iparág) a vállalatnak kicsi az esélye a fennmaradásra, hacsak nem talál magának egy olyan részt, amiben a legje-lentősebb szállító tud lenni.

A többi kombináció esetében sokszor a fókuszálás lehet a megfelelő stratégia, hiszen egy sor helyzetben csak ez kínál hosszú távú megoldást (a részstratégiát a fókuszálás egyik változatának tekinthetjük). Bonyolultabb helyzetekben azzal a kérdéssel kell szembeesülni, hogy érdemes-e egy piacon bennmaradni, vagy ki kell lépni onnan. A taktikuskodási stratégia többnyire az első lépése a kivonulásnak.

Tekintsük át, hogy az eddig elmondottaknak milyen jelentőségük van az üzleti tervezés szempontjából!

A vállalkozás életkora, valamint a piacon betöltött versenypozíciója (s persze más tényezők is) együttesen alakítják ki az életciklus konkrét formáját.

A változatos életciklusok között van néhány jellegzetes ("klasszikus") formájú (3.5.-3.7. ábrák).

"A" típusú

Az ilyen típusú életciklust bejáró vállalkozások soha nem tudják felülmúlni a "gyenge" minősítést. A stabil növekedési pályára állás feltételeit – többnyire valamelyik alapvető erőforrás hiánya miatt – nem tudják megteremteni: termékekük minősége alacsony, piacaik bezűkülnek, likviditási és tüke-ellátottsági gondjaik vannak, vezetésük alacsony színvonalú.

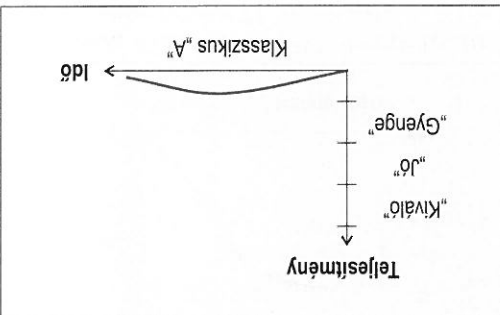
"B" típusú

Az eleinte lendületesen felülváltó teljesítménnyel cég összességében, és kétségbeesett próbálkozások ellenére rövid idő alatt megszűnik. Ezek a vállalatok "túlönvők" saját magukat. Az értékesítésben elért ki-magasló eredményeket nem támasztják alá a vállalati működés hatékonysági mutatói. Nem áldoznak a növekedő vállalat stabilitását biztosító tényezőkre, elmaradnak a fejlesztések, a beruházások, csökken a teljesítmény, a vállalat szervezete, kivonják a cégből a nyereséget.

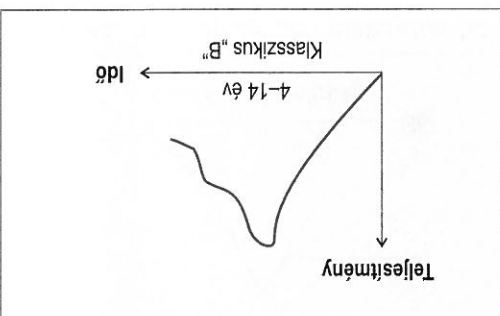
"C" típusú

A vállalkozás hosszú időszakon át igéretes teljesítményt nyújt. Kifejlett vállalatnak érkezik, de a későbbiekben nem tud igazodni a változásokhoz, a teljesítménye fokozatosan csökken, előbb-utóbb bekövetkezik a halála.

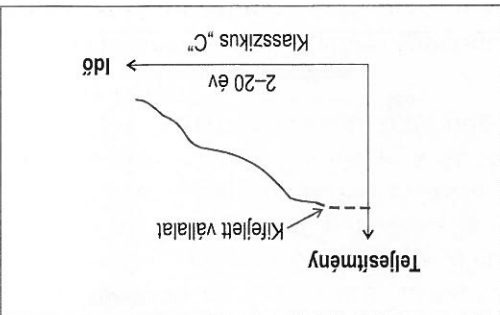
3.5. ÁBRA. Klasszikus "A" típusú életciklus



3.6. ÁBRA. Klasszikus "B" típusú életciklus

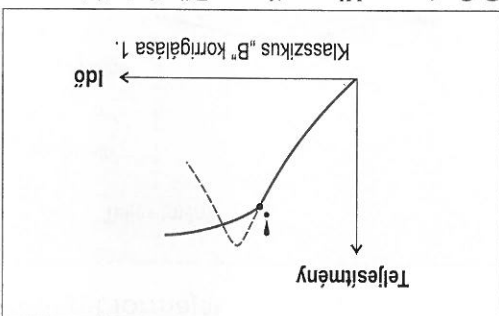


3.7. ÁBRA. Klasszikus "C" típusú életciklus

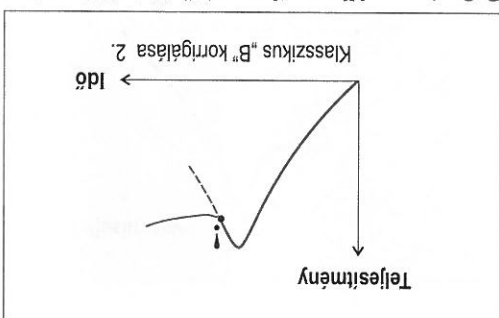


Végig gondolva a három típus által kijelölt jellegzetes életpályákat, arra lehet következtetni, hogy nem kell feltétlenül beletródnai a cég teljesítményének visszaesésébe, teljesítményének csökkenésébe, esetlegesen kivédhetően megzúzásába. Jól átgondolt döntésekkel a vállalkozás új, módosított pályára állítható.

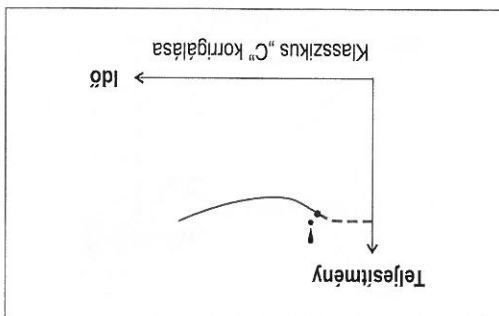
Ha a klasszikus „A” esetében nem is, de „B”-nél és „C”-nél az életpályák mindenképpen korrigálhatók. Ehhez az szükséges, hogy a vállalkozás vezetése helyes diagnózist állítson fel a cég helyzetéről, s felismerje a változtatás kényszerét. S ez az üzleti tervzés felelőssége!



3.8. ÁBRA. Klasszikus „B” életciklus tudatos helyesbítése (1. változat)



3.9. ÁBRA. Klasszikus „B” életciklus helyesbítése (2. változat)



3.10. ÁBRA. Klasszikus „C” életciklus helyesbítése

A kifejlett vállalati forma ugyanakkor sajátos veszélyforrásokat is hordoz. Előfordulhat, hogy nem ismerik fel időben az innováció (megújulás) szükségességét, kevés az ötlet, minden a megszokott medében folyik. Általában hiányzik a stratégiai szemlelet, és az esetleges új ötletek elfogadása is nehézségekbe ütközik. Ilyen esetben sajnos előre jelezhető a vállalat pusztulása.

A „C” életpálya korrekciója azokra a vállalkozásokra jellemző, amelyek életciklusuk érett szakaszában vagy azon valamivel túl vannak (kifejlett vállalatok). (3.10. ábra) Ezek a cégek már létükkel is igazolják életképességüket, megújulási hajlamukat. Ez a megújulási hajlam, vagy másképpen a nagyobb mértékű innovativitás sajátos előnyöket és hátrányokat rejt önmagában. Az innovációs előnyök elsősorban a vállalat megállapodottságából, megalapozottabb (kisebb kockázati szintű) működéséből fakadnak. A kifejlett vállalat jellemzője a biztos piacismeret, a kiejtett és tartós kapcsolatok hálózata, a magas bizalmi szint, illetve a sokrétű tapasztalat. Az innovációs hajlamban rejlő lehetőségek tudatos kihasználásával a vállalat fejlődése új pályára állítható.

A gyakorlatban van példa arra is, hogy a korrekció igénye nem a vállalkozás érett szakaszában, hanem még később, a nyilvánvaló hanyatlás közepénfekvő jeleknek felszínre kerülése idején merül fel. Hanyatló vállalat esetében az értékesítés volumene hosszabb időszakon keresztül abszolút értelemben csökken. Mérséklődik, majd megszűnik a vállalat jövedelmezősége, megszaporodnak versenytársai, a cég termék- és szolgáltatáspalettaátjának kényyszerűen megnyirbálja, K+F- és reklámköltségeit minimalizálja. A vállalkozás vezetésének mindenképpen át kell gondolnia a cég jövőjét, változtatnia kell megszokott üzletpolitikáján.

Mély válságtünetek esetén a domináns üzletpolitika, stratégiai módszer a „betakarítás”. Illyenkor a lehető legrovidebb időn belül leállítják a beruházásokat, a céget a maximális pénzbevétele céljával „kiszivattyúzzák”, a kivitelt pénzt általában új üzletágba fektetik. Bár ez a legelterjedtebb lehetőség, léteznek alternatív stratégiák is.

Az alternatív stratégia választását az alábbi tényezők befolyásolják:

- a kereslet további csökkenésének bizonytalansága,
- a hanyatlás üteme és módja,
- a megmaradó kereslet szerkezete,
- a hanyatlás konkrét okai (technológiai helyettesítés, demográfiai viszonyok, szűk-ségletek eltolódása stb.),
- kilépési korlátok,
- a verseny bizonytalansága.

Alternatív stratégia kialakítása változatos célok megvalósítását jelentheti:

I. stratégiaátváltozat

Vezető szerep: a cél ekkor az lehet, hogy az iparágban megmaradó egyetlen vagy csekély számú vállalat egyike legyen a cégünk.

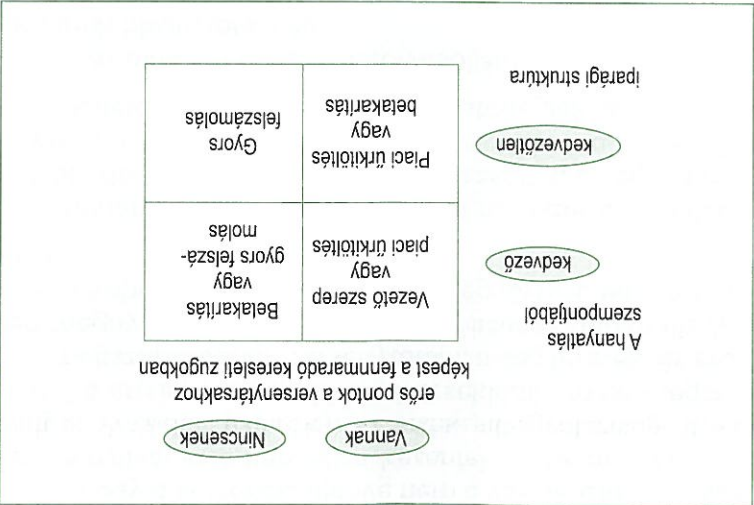
II. stratégiaátváltozat

Piaci úrköltés: a cél, hogy a vállalkozás felismerje a hanyatló iparág olyan szegmensét, amely nagy megtérülést ígérő strukturális jellemzőkkel bír.

III. stratégiaátváltozat

Gyors tőkekiadás: itt a cél az üzletágot korán, a hanyatlás előtt eladni. Ezeket az alternatív lehetőségeket szemlélteti a 3.11. ábra.

3.11. ABRA. Stratégiák
ússzaeső iparágban
FORÁS: Porter (1993, 274. o.)



Összefoglalás

Az „üzleti tervezés” kategória – ha a lehető legtagadban értelmezzük – mindhárom vállalati tervezési szint tartalmi és formai jegyeinek megfeleltethető, azaz magában foglalja az általában vett vállalati tervezés által ellátott összes feladatot. A gyakorlat azonban inkább szűkebben értelmezve, a taktikai tervezési szintre korlátozva használja az „üzleti tervezés” fogalmát.

Az üzleti tervezés formai jegyeit alapvetően a vállalkozás ágazati hovatartozása, az (ágazattól független) ökotényező („zöld ideológia”), ezenfelül a vállalat jogi formája, mérete és belső adottságai, valamint a vállalkozás életstádiuma és a versenyben betöltött pozíciója határozzák meg.

Az ágazati hovatartozás a tervezés belső logikáját közvetlenül nem befolyásolja. Az ágazati sajátosságok elsősorban a vállalatok konkrét tevékenységének struktúráis különbségeiben találhatók meg (pl. termelő, kereskedelmi vagy szolgáltató cégek eltérő tevékenysége).

Az ökológiai célok és feladatok tervezését, azt követően ellenőrzését és irányítását be kell építeni a vállalat szokásos ügymenetébe intézményesen is. Idetartoznak az ökológiai információk, a törvényes előírások betartásának ellenőrzése, a környezetvédelmi akciók hatásainak nyomon követése stb.

A társasági forma megválasztása nemcsak jogi, hanem gazdasági kérdés is. Függ tőle a vezetés módja, a finanszírozás és a tőkebevonás lehetőségei, valamint a kockázatvállalás mértéke is. A vállalkozás belső adottságainak vizsgálatakor pedig a legfontosabb szempontokat a vállalat létrejöttének körülményei, a vállalat profilja, telepítési helyzete és mérete jelentik.

A vállalkozások meghatározott életciklusát járják be, amelynek során működési szokásra jellemző célkitűzések is. A vállalkozások működési jellemzőségeit – az életciklus felőli megközelítésben – elsősorban az eltelt idő, azaz a vállalkozás életkora magyarázza, de vannak más magyarázó szempontok is, amelyek közül az egyik legmarkánsabb a vállalkozás által betöltött versenypozíció.

Ellenőrző kérdések

1. Hogyan lehet behatárolni az üzleti tervezést mint kategóriát a tervezés elméleti összefüggéseit, illetve a vállalati tervezés fejlődése szempontjából?
2. Határozzuk meg az elméleti „taktikai tervezés” és a gyakorlati „üzleti tervezés” fogalmak egymáshoz való viszonyát!
3. Helyesnek tekinthető-e az az álláspont, miszerint a vállalati tervezés összes feladata besorolható az üzleti tervezés tevékenységei közé?
4. Milyen tartalmi és formai különbségek lehetnek a különböző ágazatok vállalkozásainak üzleti terveiben?
5. Hogyan és milyen formákban érhetők tetten a környezeti tényezők (a „zöld szemlélet”) hatása a tervezési tevékenységben?
6. Befolyásolja-e, s ha igen, milyen mértékben a vállalat jogi formája az üzleti tervek tartalmi-formai jegyeit?
7. Melyek azok a vállalati belső adottságok, amelyek alapvető különbségeket okoznak az üzleti tervekben?
8. Kell-e tervezni a kisebb méretű vállalatoknak?
9. Ha igen, milyen formában és mélységben?
9. Hogyan hat az üzleti tervek tartalmára – a vállalat stratégiaján keresztül – a vállalkozás életkora, illetve versenypozíciója?
10. Hogyan és mikor tudja a hatékony üzleti tervezési gyakorlat a vállalkozás életciklusának alakulását befolyásolni?

- ADIZES, I. 1992. *Vállalatok életciklusa*. HVG Kiadó, Budapest.
- IACCCA, L. 1988. *Egy menedzser élete*. Gondolat Könyvkiadó, Budapest.
- JELEŇ T. 1995. Gondolatok a kisvállalati stratégiai tervezésről. *Vezetéstudomány*, 10. szám 56-61. o.
- JELEŇ T. 1997. Környezeti tényezők változó szerepe a vezetéstudományban. *Gazdaság-Vezetés-Vállalkozás*, 4. szám 30-33. o.
- KOTLER, PH. 1998. *Marketing-menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó, Budapest.
- MACZÓ K. – HORVÁTH E-NÉ (szerk.) 2001. *Controlling a gyakorlatban*. Verlag dashöfer Szakkiadó Kft.
- Porter, M. E. 1993. *Versengstratégia*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- ROTHWILL, R-ZEGVELD, W. 1982. *Innovation and the Small and Medium-Sized Firm*. Frances Pinter, London.
- STEINLE, C. – LAWÁ, D. 1994. Ökológieorientierte Unternehmensführung. *Zeitschrift für Umwelt-politik und Umweltrecht*, no. 4.
- SZONYI, A. J. – STEINHOFF D. S. 1989. *Kisvállalkozások menedzselésének alapjai*. Park Kiadó, Budapest.
- VARSAŇYI J. 1996. *Üzleti stratégia – üzleti tervezés*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- VARSAŇYI J. 2004. *Vállalati menedzsment*. Széchényi István Egyetem, Győr.

Az üzleti tervezés gyakorlati nézőpontból



4.1. Az üzleti tervezés szemlélete – az üzleti tervek termelés-, értékesítés- és pénzügycentrikus modelljei

4.2. Termelésirányítási modellek

4.3. Az üzleti tervezés és a vállalatirányítási szoftverek

4.4. Költségvetés készítése

4.5. A tervezés filozófiájának változása – a kerettervezéstől az „advanced planning”-rendszeréig

4.6. Kinek készüli az üzleti terv?

4.7. Értékfolyamatok az üzleti tervezésben

4.8. Üzleti terv a pályázatokban

4.9. A hitelkérelem

