

# Emberi erőforrás gazdálkodás versenykörnyezetben

Soós Gabriella – Novotny Ádám

**SZÉCHENYI** 2020



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

Európai Unió  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

## MÉDLAINFORMATIKAI KIADVÁNYOK

# Emberi erőforrás gazdálkodás versenykörnyezetben

Soós Gabriella – Novotny Ádám



Líceum Kiadó  
Eger, 2015



Hungarian Online University – Ágazati informatikai együttműködés létrehozása az új típusú e-learning alapú képzések hazai és nemzetközi elterjesztésére

TÁMOP-4.1.1.C-12/KONYV-2012-0003

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség  
www.ujszechenyiterv.gov.hu  
06 40 638 638



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

*Lektorálta:*

Prof. Dr. Papanek Gábor

Soós Gabriella – Novotny Ádám

*Írta:*

*Soós Gabriella 1., 2., 3., 4., 5., 6.*

*Novotny Ádám: 7., 8., 9., 10., 11., 12.*

*Novotny Ádám – Soós Gabriella: 13., 14., 15.*

ISBN 978-615-5509-68-1

Felelős kiadó: dr. Kis-Tóth Lajos

Készült: az Eszterházy Károly Főiskola nyomdájában, Egerben

Vezető: Kérészy László

Műszaki szerkesztő: Nagy Sándorné

## Tartalom

<b>1.</b>	<b>Bevezetés</b>	<b>10</b>
1.1	<b>Célkitűzések, kompetenciák a tantárgy teljesítésének feltételei</b>	<b>10</b>
1.1.1	Célkitűzés	10
1.1.2	Kompetenciák	10
1.1.3	A tantárgy teljesítésének feltételei	11
1.2	<b>A kurzus tartalma (1-15-ig) (2-13 Törzsanyag)</b>	<b>12</b>
1.3	<b>Tanulási tanácsok, tudnivalók</b>	<b>12</b>
<b>2.</b>	<b>Lecke: A stratégiai tervezés célja és folyamata (Soós G.)</b>	<b>14</b>
2.1	<b>Célkitűzések és kompetenciák</b>	<b>14</b>
2.2	<b>Tananyag</b>	<b>14</b>
2.2.1	A stratégiai tervezés fogalma	15
2.2.2	A stratégia 5P-je	16
2.2.3	A stratégia készítés alapvető céljai	17
2.2.4	A stratégiai megközelítések alaptípusai	17
2.2.5	A stratégiai tervezés folyamata	18
2.2.6	A stratégiai tervezés időtávjai	19
2.2.7	A stratégiai tervezés szintjei és időhorizontja	20
2.3	<b>Összefoglalás, kérdések</b>	<b>24</b>
2.3.1	Összefoglalás	24
2.3.2	Önellenőrző kérdések	25
2.3.3	Gyakorló tesztek	25
<b>3.</b>	<b>Lecke: A vállalkozás külső környezete, az iparág elemzése, versenytársak (Soós G.)</b>	<b>29</b>
3.1	<b>Célkitűzések és kompetenciák</b>	<b>29</b>
3.2	<b>Tananyag</b>	<b>29</b>
3.2.1	A vállalat külső környezet	29
3.2.2	A makrokörnyezet elemzése	32
3.2.3	Iparági környezet	36
3.2.4	Közvetlen működési környezet	41
3.3	<b>Összefoglalás, kérdések</b>	<b>46</b>
3.3.1	Összefoglalás	46
3.3.2	Önellenőrző kérdések	46
3.3.3	Gyakorló tesztek	47
<b>4.</b>	<b>Lecke: A vállalkozás belső környezete (Soós G.)</b>	<b>53</b>

<b>4.1</b>	<b>Célkitűzések és kompetenciák</b>	<b>53</b>
<b>4.2</b>	<b>Tananyag</b>	<b>53</b>
4.2.1	Az erőforrások vizsgálatának módszerei	53
4.2.2	Az erőforrások csoportosítása	55
4.2.3	Erőforrás alapú stratégia felfogás	59
4.2.4	SWOT-analízis (GYELV-mátrix)	59
4.2.5	Hatás/valószínűség-elemzés	60
4.2.6	A SWOT-analízis és a stratégia kapcsolata	61
<b>4.3</b>	<b>Összefoglalás, kérdések</b>	<b>62</b>
4.3.1	Összefoglalás	62
4.3.2	Önellenőrző kérdések	62
4.3.3	Gyakorló tesztek	63
<b>5.</b>	<b><i>Lecke: Versenysztratégiák (Soós G.)</i></b>	<b>69</b>
<b>5.1</b>	<b>Célkitűzések és kompetenciák</b>	<b>69</b>
<b>5.2</b>	<b>Tananyag</b>	<b>70</b>
5.2.1	A stratégia	70
5.2.2	A stratégiák típusai	72
5.2.3	Az iparági életciklus-szakaszok versenysztratégiái	76
<b>5.3</b>	<b>Összefoglalás, kérdések</b>	<b>83</b>
5.3.1	Összefoglalás	83
5.3.2	Önellenőrző kérdések	84
5.3.3	Gyakorló tesztek	85
<b>6.</b>	<b><i>Lecke: Operatív tervezés: az üzleti terv és akciótervek kapcsolata (Soós G.)</i></b>	<b>88</b>
<b>6.1</b>	<b>Célkitűzések és kompetenciák</b>	<b>88</b>
<b>6.2</b>	<b>Tananyag</b>	<b>88</b>
6.2.1	Az üzleti terv szerepe a vállalkozás életében	88
6.2.2	Az üzleti tervezés folyamata	92
6.2.3	Az üzleti terv szerkezete, felépítése	94
6.2.4	Az üzleti terv általános felépítése	94
<b>6.3</b>	<b>Összefoglalás, kérdések</b>	<b>99</b>
6.3.1	Összefoglalás	99
6.3.2	Önellenőrző kérdések	100
6.3.3	Gyakorló tesztek	101
<b>7.</b>	<b><i>Lecke: Termelési és szolgáltatási rendszerek irányítása (Novotny Á.)</i></b>	<b>106</b>
<b>7.1</b>	<b>Célkitűzések és kompetenciák</b>	<b>106</b>

<b>7.2</b>	<b>Tananyag</b>	<b>107</b>
7.2.1	A termelésmenedzsment értelmezése	107
7.2.2	Stratégia és taktika a termelésben	110
7.2.3	Termeléssel kapcsolatos döntések	112
7.2.4	A termelési folyamatok javítása	120
<b>7.3</b>	<b>Összefoglalás, kérdések</b>	<b>122</b>
7.3.1	Összefoglalás	122
7.3.2	Önellenőrző kérdések	122
7.3.3	Gyakorló tesztek	123
<b>8.</b>	<b><i>Lecke: Forrásigények biztosítása: pénzügyi döntések (Novotny Á.)</i></b>	<b>124</b>
<b>8.1</b>	<b>Célkitűzések és kompetenciák</b>	<b>124</b>
<b>8.2</b>	<b>Tananyag</b>	<b>125</b>
8.2.1	Az üzleti szervezetek fajtái	125
8.2.2	A pénzügyi vezető	127
8.2.3	A pénzügyi beszámoló	128
8.2.4	Beruházási és finanszírozási döntések	131
<b>8.3</b>	<b>Összefoglalás, kérdések</b>	<b>134</b>
8.3.1	Összefoglalás	134
8.3.2	Önellenőrző kérdések	135
8.3.3	Gyakorló tesztek	135
<b>9.</b>	<b><i>Lecke: A működés piaci megalapozása: marketing (Novotny Á.)</i></b>	<b>138</b>
<b>9.1</b>	<b>Célkitűzések és kompetenciák</b>	<b>138</b>
<b>9.2</b>	<b>Tananyag</b>	<b>139</b>
9.2.1	Mi a marketing?	139
9.2.2	A vevők	141
9.2.3	Marketingstratégia	143
9.2.4	Marketingtaktika	145
9.2.5	Vevőkapcsolatok	154
9.2.6	A marketing eredménye	154
<b>9.3</b>	<b>Összefoglalás, kérdések</b>	<b>155</b>
9.3.1	Összefoglalás	155
9.3.2	Önellenőrző kérdések	156
9.3.3	Gyakorló tesztek	157
<b>10.</b>	<b><i>Lecke: Változásmenedzsment (Novotny Á.)</i></b>	<b>159</b>
<b>10.1</b>	<b>Célkitűzések és kompetenciák</b>	<b>159</b>
<b>10.2</b>	<b>Tananyag</b>	<b>160</b>

10.2.1	A szervezeti változás	160
10.2.2	A Lewin-féle elmélet	162
10.2.3	A szervezeti változás kulcsfogalmai	163
10.2.4	A szervezeti változás problémái	167
10.2.5	A sikeres változásmenedzsment kritériumai	167
<b>10.3</b>	<b>Összefoglalás, kérdések</b>	<b>169</b>
10.3.1	Összefoglalás	169
10.3.2	Önellenőrző kérdések	170
10.3.3	Gyakorló tesztek	170
<b>11.</b>	<b><i>Lecke: A stratégiai értékelése és ellenőrzése (Novotny Á.)</i></b>	<b>172</b>
11.1	Célkitűzések és kompetenciák	172
11.2	Tananyag	173
11.2.1	A stratégia-menedzsment folyamata	173
11.2.2	A stratégia-értékelés lépései	175
11.2.3	Balanced Scorecard	180
11.3	Összefoglalás, kérdések	182
11.3.1	Összefoglalás	182
11.3.2	Önellenőrző kérdések	183
11.3.3	Gyakorló tesztek	184
<b>12.</b>	<b><i>A vállalkozás teljesítménye</i></b>	<b>186</b>
12.1	Célkitűzések és kompetenciák	186
12.2	Tananyag	187
12.2.1	A szervezet teljesítményének mérése	187
12.2.2	Egyszerű teljesítménymutatók	190
12.2.3	Összetett teljesítménymutatók	194
12.2.4	Értékalapú menedzsment (VBM)	195
12.2.5	Az értékre fókuszáló teljesítménymutatók	197
12.3	Összefoglalás, kérdések	199
12.3.1	Összefoglalás	199
12.3.2	Önellenőrző kérdések	200
12.3.3	Gyakorló tesztek	200
<b>13.</b>	<b>Összefoglalás</b>	<b>202</b>
13.1	Tartalmi összefoglalás	202
13.2	Zárás	206
<b>14.</b>	<b>Kiegészítések</b>	<b>207</b>
14.1	Irodalomjegyzék	207
14.1.1	Hivatkozások	207



<b>14.2</b>	<b>Médiaelemek összesítése</b>	<b>209</b>
14.2.1	Ábrajegyzék	209
14.2.2	Külső URL hivatkozások	211
<b>14.3</b>	<b>Glosszárium, kulcsfogalmak értelmezése</b>	<b>212</b>

## **1. BEVEZETÉS**

### **1.1 CÉLKITŰZÉSEK, KOMPETENCIÁK A TANTÁRGY TELJESÍTÉSÉNEK FELTÉTELEI**

#### **1.1.1 Célkitűzés**

Az erőforrás-gazdálkodás tárgy a vállalkozások működését, működtetését vizsgálja abból a szempontból, hogy a tevékenység végzéséhez szükséges erőforrásokat előteremtése, hatékony alkalmazása hogyan valósítható meg. Ezt több tudományterület bevonásával vizsgálja, így segítségül hívja a stratégiai tervezés, a marketingmenedzsment, a termelésmenedzsment, a pénzügyi menedzsment és a vállalat-gazdaságtan főbb elveit, összefüggéseit. A tárgy segítségével vizsgálja a szervezetek, a vállalkozások piaci versenykörnyezetben való sikeres működésének feltételeit és törvényszerűségeit. A tárgy célja, hogy a hallgató megismerje a szervezetek rendelkezésére álló erőforrások rendszerét, valamint az azokkal való hatékony gazdálkodás elveit és módszereit, hiszen a célokat csak a rendelkezésre álló erőforrások és a piaci környezet függvényében lehet kitűzni és elérni.

A hallgató megismeri a vállalkozás külső és belső környezetének befolyásoló tényezőit, elsajátítja ezek főbb vizsgálati lehetőségeit, a vállalati működés tervezésének lehetőségeit. Feldolgozásra kerülnek a vállalat működésének rendszerét jellemző tulajdonságok, funkciók, a szükséges erőforrások meghatározásának és biztosításának elvei és módszerei. A hallgató továbbá megismeri a működés támogatását szolgáló marketing és pénzügyi tevékenység lényegi elemeit, valamint betekintést nyer a változásmenedzsment főbb területeibe. A tananyag végén elsajátítja a szervezet, a vállalkozás működésének eredményességét, teljesítményét mérő módszereket, lehetőségeket.

#### **1.1.2 Kompetenciák**

A kurzus sikeres elsajátítását követően a hallgató fel tudja mérni a vállalkozás tevékenységét befolyásoló külső és belső tényezőket, képes megismerni ezek hatását a vállalkozásra, ez alapján pedig meg tudja tervezni a szervezet stratégiai irányát, azonosítja a piaci sikert befolyásoló belső és külső tényezőket, erőforrásokat. Ismeri és alkalmazni tudja a lehetséges versenystratégiai elveket.

El tudja mondani a vállalkozások és a termékek életciklusának szakaszait, az egyes szakaszok jellemzőit. Össze tudja állítani a szervezet üzleti tervét annak indításakor, vagy a beruházási döntés alátámasztásá-

ra. Be tudja mutatni a pénzügyi tervezés fontosságát valamint a termelési és szolgáltatási rendszerek hatékonyságának szempontjait. Megtanulja, hogyan kell alkalmazkodni a piaci trendek változásaihoz, hogyan kell ellenőrizni a stratégia sikerét és az egész szervezet teljesítményét.

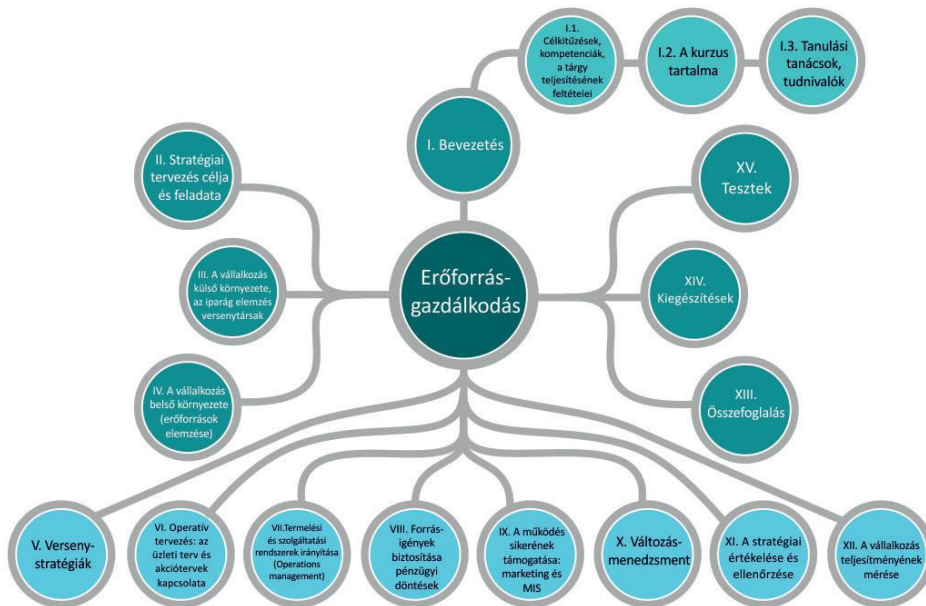
A hallgató képes szakterületén saját vállalkozás, szervezet vagy szervezeti egység erőforrásainak hatékony és eredményes irányítására, gazdasági szereplők számára szakmai tanácsadásra; az életen át tartó tanulás révén az önfejlesztésre, az életpálya építésre. Képes továbbá az elméleti és módszertani ismereteinek felhasználásával önálló tevékenységelemzésre, a szervezet belső és külső környezetében végbemenő változások követésére, tények feltárására és rendszerezésére, kritikai elemzésre. A hallgató képes a vállalat hatékony erőforrás-felhasználási tevékenységét illetően önálló álláspont kialakítására és annak vitában történő megvédésére. Ennek alapján képes önálló új következtetések, eredeti gondolatok és megoldási módok megfogalmazására a versenyképesség fenntartását célzó intézkedések meghozatala során. Képes a vállalkozás vezetésével kapcsolatos problémák megoldására irányuló stratégiák kialakítására, a megoldás megtervezésére, döntések meghozatalára. Képes az erőforrások felhasználását a megváltozott célok és környezet függvényében átalakítani, valamint a kitűzött célok elérését ellenőrizni, a szervezet teljesítményét mérni, a szükséges módosításokat elvégezni.

A kurzus megismerése során hallgató stratégiai gondolkodást, tervező szemléletmódot sajátít el. Érzékeli a szervezet vagy vállalkozás működésével kapcsolatos erőforrás-gazdálkodási teendőket. Felismeri a problémákat, koordinálja a tervezést, kutatást, elemzést igénylő területeket. Törekszik a vállalkozás céljainak eléréséhez szükséges adottságok és lehetőségek felismerésére és azoknak a vevőigények kielégítése érdekében történő hatékony felhasználására.

### **1.1.3 A tantárgy teljesítésének feltételei**

A tárgy teljesítésének előfeltétele nincs. A tárgy teljesítéséhez megadunk kötelező és ajánlott irodalmakat, melyek fontosak a tárgy hatékony elsajátításához és ahhoz, hogy a hallgató a tanultakat eredményesen tudja alkalmazni a gyakorlatban. A tananyagban szereplő video anyagok szorosan kapcsolódnak az elméleti tananyaghoz és segítik az összefüggések felismerését. A leckékben szereplő külső internetes hivatkozások az elmélet példákkal való alátámasztását szolgálják, emellett segítik annak memorizálását. A közölt hanganyagok a bonyolultabb ábrák megértését segítik elő. A tárgy teljesítésének feltétele a sikeres teszt megírása, amely legalább 50% + 1 pontos teljesítménytől elfogadható.

## 1.2 A KURZUS TARTALMA (1-15-IG) (2-13 TÖRZSANYAG)



I. ábra: A kurzus tartalma

## 1.3 TANULÁSI TANÁCSOK, TUDNIVALÓK

A leckék elején olvashatja a lecke célkitűzéseit, a lecke felépítését. Ezt követi az elméleti anyag bemutatása. Minden lecke végén a tananyag összefoglalja a lecke során megbeszélte legfontosabb tudnivalókat és ellenőrző kérdésekkel segíti a tesztre való felkészülést. A leckékhez tartozóan próbatesztekkel ellenőrizheti tudását.

A tárgy során találkozik videoanyagokkal, animációkkal, melyek az elméleti anyag elsajátítását segítik, ugyanakkor felhívom figyelmét, hogy ezekhez feladatok is kapcsolódhatnak, így a tanulás során figyelje meg éppoly alaposan, mint a szöveges tudnivalókat.

A bemutatott tudnivalókhöz internetes hivatkozásokat csatoltunk. Ezek szemléltetik, kiegészítik a megtanultakat és segítik azok megértését és gyakorlati alkalmazását. Ezért javasoljuk, hogy a hivatkozásokon szereplő cikkeket, tanulmányokat, olvasnivalókat keresse meg, mentse le saját gépére, hogy később is vissza tudja keresni.

A leckék címszavainak felhasználásával önállóan is kereshet esettanulmányokat, példákat az interneten, ezzel a megértés és elsajátítás folyamata is könnyebb, érdekesebb, gyorsabb lesz.

Figyelje meg családjá, barátai, ismerősei vállalkozását, vagy keressen közismert vállalkozásokat és vizsgálja meg, hogy a tanult témakörök a kiválasztott cégnél hogyan működnek. Fogalmazza meg saját kritikai észrevételeit és vázoljon fel lehetséges megoldásokat a tanultak alapján!

Amennyiben a lecke elsajátítása során további kérdése merül fel, keresse a tárgy oktatóját, vagy használja a fórumot, chat-et.

A tárgy tanulásához sok sikert kívánunk!

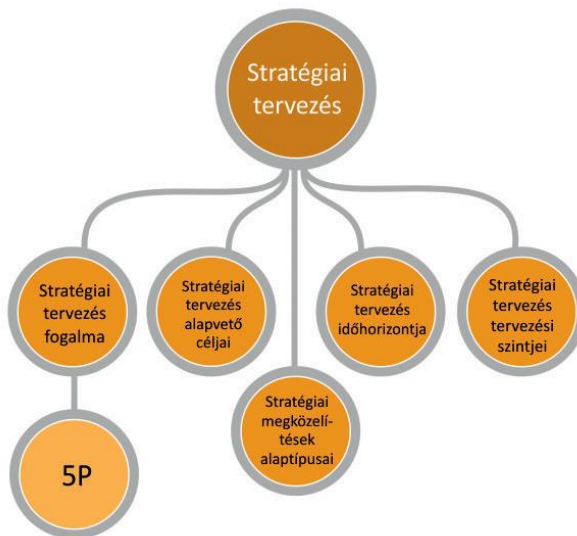
## 2. LECKE: A STRATÉGIAI TERVEZÉS CÉLJA ÉS FOLYAMATA (Soós G.)

### 2.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A vállalatok működése során a vezetés célja a működést veszélyeztető kockázatok minél magasabb szintű kiküszöbölése, illetve a változásokra való felkészülés. Ezzel tehető hatékonyabbá, sikeresebbé a működés. Ennek érdekében fel kell mérni a működést veszélyeztető kockázati tényezőket, a környezet várható változásait és meg kell fogalmazni, hogy milyen irányelvek, célok és tevékenységek alapján lehet ezekhez alkalmazkodva sikeressé tenni a vállalkozást. E célok megvalósításának eszköze a stratégiai tervezés.

A lecke célja, hogy a hallgató megismerje a stratégiai tervezés lényegét, létrejöttének célját, főbb alapfogalmait. Ez alapján önállóan be tudja mutatni a stratégiai tervezés szükségességét, fogalmát, céljait, időhorizontját, különböző megközelítési lehetőségeit és meg tudja határozni, hogy a tervezés mely vállalati szintjéhez milyen tervezési feladatok tartoznak.

### 2.2 TANANYAG



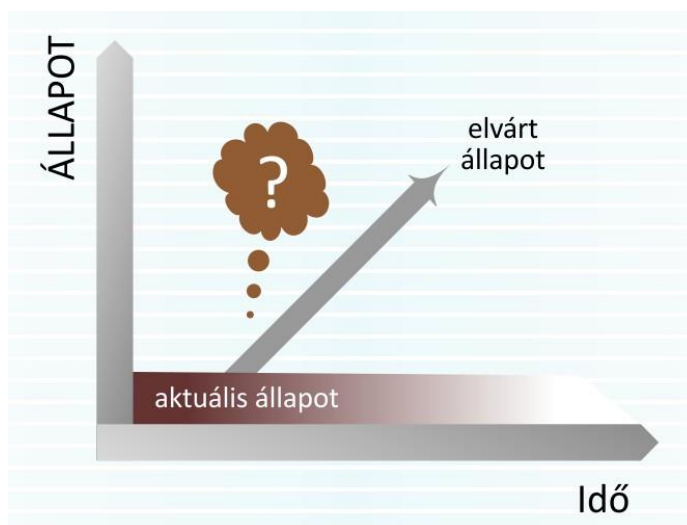
2. ábra: Fogalomtérkép

### 2.2.1 A stratégiai tervezés fogalma

„Strategies are both plans for the future and patterns from the past”<sup>1</sup>

A vállalkozás működésének alapvető célja a profit elérése a fogyasztói igények minél hatékonyabb kielégítése mellett. Ennek a célnak az elérése érdekében a vezetés előteremti a szükséges erőforrásokat és megszervezi, koordinálja és irányítja ezek együttes működését. A vállalkozások vezetése (különösen a mikro- vagy kisvállalkozások esetében) gyakran intuitív jellegű, azaz a döntéseket a vezető mindig az adott helyzetnek megfelelően, operatív jelleggel hozza meg. A nagyobb méretű, növekvő vállalkozásokra jellemző inkább, hogy előre megtervezik, hogy milyen elvek alapján szeretnék folytatni működésüket. Ezen vállalkozások többnyire rendelkeznek stratégiai tervvel.

A stratégia fogalma a görög „sztratégosz” szóból származik, jelentése hadvezér. A hadvezérek feladata volt a hadsereg működésének megszervezése, az élelem, ruházat és fegyverek utánpótlásának koordinálása. Mára a stratégia az üzleti élet tervezésének fontos eszköze lett.



3. ábra: A stratégiai tervezés fogalma:

A stratégiai tervezés során a vállalat meghatározza azt a fő célt, amelyet a működés adott időtávja alatt el kíván érni. A fő cél kialakításához azonban tisztában kell lenni a vállalkozás jelenlegi helyzetével, azzal, hogy a tervezett cél elérhető-e és ha igen, akkor ehhez milyen út vezet,

<sup>1</sup> Henry Mintzberg: Crafting Strategy Harvard Business Review 1987. július–augusztus

illetve milyen eszközök szükségesek. A stratégiai tervezés fontos része ugyanakkor a változó környezethez való alkalmazkodás feltételeinek megteremtése és koordinálása.

Chandler 1962-ben megjelent művében<sup>2</sup> az Egyesült Államok nagyvállalatait vizsgálta, ennek eredményeképpen a stratégiát úgy írja le, mint a vállalkozások különböző típusú növekedésének tervezését és megvalósítását.

A stratégia jelentőségét vizsgálva a 80-as években Danny Miller és Peter H. Friesen<sup>3</sup> kiemelték a környezet és a stratégia kapcsolatát. Ez alapján a stratégia a vállalat válasza a környezet kihívásaira.

A stratégiai tervezés fogalmát Henry Mintzberg<sup>4</sup> úgy fogalmazta meg, hogy a stratégia egy terv – tudatosan tervezett lépések folyamata, irányelv, az adott helyzetről való gondoskodás.

Mintzberg megemlíti, hogy a játékelméletben is létezik a stratégia kifejezés, amely egy komplett tervet jelent, amely meghatározza a játékosok választását minden lehetséges szituációban.

A menedzsmentben egységes, átfogó és integrált terv, tervezés annak érdekében, hogy a vállalat biztosítsa az alapvető célok elérését.

Összefoglalva tehát a stratégiai tervezés a vállalatok számára annak megtervezése, hogy a vállalat adott helyzetből milyen célt, célokat kíván elérni és ennek érdekében milyen lépéseket tervez, milyen eszközöket mozgósít. A terv előírászerűen tartalmazza az elvégzendő feladatokat, ehhez költségeket, határidőket, felelősöket rendel.

### 2.2.2 A stratégia 5P-je

Mintzberg – a marketing 4P-jéhez hasonlóan – megalkotta a stratégia 5P-jének elméletét. Ez szerint a stratégia a következőket jelenti:

1. **Plan (terv):** A stratégia egy terv, egy irányelv, amely az adott szituációval foglalkozik, ennek kezelésére alkot akciókat, intézkedéseket.
2. **Ploy (csel):** A stratégia a versenytársakkal való harc eszköze, olyan intézkedéseket takar, amelyek megtévesztik a versenytársakat a versenyelőny elérése érdekében.

---

<sup>2</sup> Alfred D. Chandler Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press Cambridge 1962.

<sup>3</sup> Danny Miller, Peter H. Friesen: Strategy-making and environment: The third link Strategic Management Journal Volume 4, Issue 3, pages 221–235, July/September 1983

<sup>4</sup> Henry Mintzberg: Strategy-Making in Three Modes, California Management Review Vol. XVI. No. 2. pp. 44-53.



3. **Pattern (minta):** a tervezés célja a megfelelő eredménnyel járó magatartás, tehát egy olyan minta elképzelése, amely kiváltja a megfelelő cél elérését. Ennek alapja lehet a korábbi magatartás figyelembe vétele.
4. **Position (pozíció):** A vállalat elhelyezkedése a környezetében. Ennek része például az erőviszony versenyhelyzetben, a termékek egyedisége.
5. **Perspektive (jövőkép):** A jövőkép jelöli ki azt az utat, mutatja meg azt a célt, ami meghatározza a stratégia felépítését, megvalósítását. Ez a jövőkép megoszlik a szervezet tagjai között, egy kollektív tudás áll mögötte.

### 2.2.3 A stratégiakészítés alapvető céljai

„Az üzleti stratégia – a vállalati stratégiához illeszkedően – meghatározza az iparágon belül elérni szándékozott pozíciót, a célok eléréséhez szükséges fejlesztéseket és erőforrásokat, s mindezt a hosszú távon fenntartható versenyelőny biztosítását célzó akcióprogramokba rendezi.”<sup>5</sup>

A stratégiai tervezés célja jelenlegi helyzet, a megoldandó problémák feltárása és pontos felmérése, valamint azon célok kijelölése, amely mentén a menedzsment elképzei a vállalat jövőbeni működését.

Ez alapján a stratégia:

- adott időtávra meghatározza a szervezet jövőbeni céljait
- kijelöli a jövőbeni működés irányvonalát, alapelveit
- az adott célok elérése érdekében azokhoz tevékenységeket rendel
- meghatározza a versenyelőny elérésének, fenntartásának eszköztudását
- meghatározza a környezethez való alkalmazkodás módszereit
- rendelkezik az erőforrások elosztásáról és hatékony felhasználásáról
- megalapozza a tulajdonosok elvárásainak teljesítését.

### 2.2.4 A stratégiai megközelítések alaptípusai

A stratégiai megközelítések három alaptípusát különböztetjük meg<sup>6</sup>:

<sup>5</sup> Bartek-Lesi Mária – Bartók István - Czákó Erzsébet – Gáspár Judit – Könczöl Erzsébet – Pecze Krisztina: Vállalati stratégia Alinea Kiadó Budapest, 2007. 75. o.

<sup>6</sup> Chikán Attila: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2006. IV. fejezet alapján

**1. Vállalkozói megközelítés:**

- jellemzően az egyszemélyi irányítással rendelkező kisvállalkozók
- a stratégiát az új lehetőségek keresése irányítja
- „nagy lépések politikája”, bátran szembenéz a bizonytalannal
- fő cél a növekedés
- a környezet formálható

**2. Adaptív megközelítés**

- azon vállalkozásokra jellemző, amelyek átláthatatlanul bonyolult környezetben dolgoznak
- nincsenek világosan meghatározott célok
- „reaktív megoldások” (reagálások) a környezet kihívására
- nem kezdeményező jellegű akciók
- össze nem kapcsolódó döntések

**3. Tervezői megközelítés**

- jól körülhatárolható célok
- események aktív befolyásolása
- a tervezés fontos szereplője az elemző
- rendszerszemléletű tervezés
- a stratégia és a vele kapcsolatos döntések integrációja

A világ legnagyobb üdítőital gyártójának a **Coca-cola cégnek a stratégiai céljairól** az alábbi linken olvashat<sup>7</sup>.

**2.2.5 A stratégiai tervezés folyamata**

A stratégiai tervezés az alábbi lépésekből áll:

Amennyiben a stratégiaalkotást meglévő problémák megoldása indítja el, első lépés a problémák pontos leírása és elemzése. Fontos annak feltárása, hogy a probléma milyen lehetséges hatással van a vállalkozásra (pl. új versenytárs megjelenése – piaci részarány-vesztés).

A stratégia-alkotáshoz elengedhetetlen a jelenlegi helyzet megismerése. Ennek keretében fel kell tárni a vállalkozása adottságait, erőforrásait, lehetőségeit. Fel kell mérni többek között a jelenlegi termékkála helyzetét, összetételét, a kapacitásokat, a humán erőforrást, a pénzügyi helyzetet, az eddig marketing tevékenységek eredményeit, felül kell vizsgálni az ár- és értékesítési politikák sikerességét és gyengeségeit. A célok megvalósításához elengedhetetlen, hogy a vállalat vezetői, stratégiaalkotói tisztában legyenek a cég képességeivel annak érdekében, hogy reális célokat tudjanak megfogalmazni.

---

<sup>7</sup> [http://www.coca-cola.com/femsa/web/conteudo\\_en.asp?idioma=1&conta=44&tipo=27617](http://www.coca-cola.com/femsa/web/conteudo_en.asp?idioma=1&conta=44&tipo=27617)

A helyzetelemzésnek ki kell terjednie a külső környezet elemzésére is. Ennek keretében meg kell vizsgálni a releváns piac (az a piac, ahol a vállalat termékeivel megjelenik) összetételét, a versenytársak erőviszonyait, stratégiáját, a fogyasztók igényeit, magatartási jellemzőit, a beszállítókkal és eladókkal való kapcsolat, együttműködés jellemzőit. Fontos felmérni, hogy a vállalat milyen társadalmi, gazdasági, politikai, jogi, szociális, természeti környezetben működik.

Ugyanakkor ezen tényezők szempontjából nem csupán az elmúlt időszak (1-5 év) történései játszanak szerepet, hanem fontos annak becslése, hogy a jelenlegi folyamatok a jövőben várhatóan hogyan alakulnak. Lényeges elem például a fogyasztók preferenciáinak alakulása (pl. egészséges életmód szemléletének terjedése), az állam milyen jogszabályokat tervez (pl. várható adójogszabály-módosítások), vagy a társadalmi változások hogyan hatnak a vállalkozás működésére (pl. megfelelő munkaerő elvándorlása). Ezek a tényezők természetesen teljes biztonsággal nem jelezhetők előre, de törekedni kell az adott helyzet ismeretében a lehető legelőrelátóbb becslésre a reális célmeghatározások érdekében.

A tervezés során lényeges azon tapasztalatok összegyűjtése, hogy a tervezés során felmerülő kérdésekben korábban hajtott-e már végre a vezetés bármilyen intézkedést. Ha igen, akkor fontos felmérni, hogy a múltban hozott döntés mennyire volt sikeres és ennek tudatában kell a jövőre vonatkozó terveket megalkotni. Ezzel kapcsolatban olvassa el a **Coca-cola marketing igazgatójával készült Forbes-riportot**<sup>8</sup>!

A helyzetelemzés eredményei alapján megtörténik a célok meghatározása és ennek megfelelően a tevékenységek, költségek és felelősök hozzárendelése a tervezés különböző szintjein (lásd A stratégiai tervezés szintjei alfejezetet).

A tervezést a stratégia feladatainak végrehajtása követi. A feladatok végre hajtásának sikerét folyamatosan monitorozni kell, azaz fel kell mérni, hogy a terveket milyen mértékben sikerült teljesíteni. A tervtől való eltérés esetén beavatkozás, tervmódosítás, vagy a folyamatok áttervezése válhat szükségessé. A tervezés ellenőrzése így visszahat az eredeti folyamatra.

### 2.2.6 A stratégiai tervezés időtávjai

A vállalat a folyamatok elemzésekor és tervezésekor különböző időtávokat vehet alapul. A tervezés ez alapján lehet hosszú, közepes vagy rövidtávú, illetve azonnali. Attól függően, hogy milyen időtávra kell ter-

<sup>8</sup> <http://www.forbes.com/sites/avidan/2013/10/07/just-how-does-coca-cola-reinvent-itself-in-a-changed-world/>

veznünk, más-más gondolkodásmódot és más-más módszereket kell alkalmaznunk.

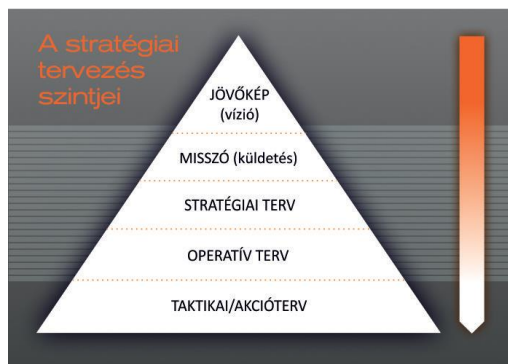
A hosszabb időtávra szóló terveket stratégiai, a közepes időszakra vonatkozókat üzleti, a rövid, vagy azonnal terveket operatív, vagy taktikai terveknek nevezzük. A stratégiai és üzleti tervezés kiterjed a vállalat minden területére és részegységére, míg az operatív tervek egy-egy részterület tevékenységét fedik le. A nagyobb vállalatok rendelkeznek stratégiai tervvel, ebből bontják le az üzleti tervet, ebből pedig az operatív terveket, így ezek egy hierarchikus rendszert alkotnak (lásd: A stratégiai tervezés szintjei).

A különböző tervek időtáv szerint eltérőek lehetnek és gyakran átfedés is van az egyes típusok között. Ugyanis a terv készítésének célja, vagy a tervet megrendelő (pl. hitelt folyósító bank, vagy kockázati tőkés) megkövetelheti a definícióban értelmezettnél hosszabb (vagy akár rövidebb) terv készítését is. Így például az alábbiakban részletezett kategóriák esetén előfordulhat, hogy egy nagy beruházás esetén 5-10 évre szóló üzleti tervet kell készíteni, pedig általánosságban az üzleti terv 1 évre szól. Így tekintünk ezeket az időtartamokat úgy, hogy az adott cél felülírhatja az általános elveket.

### 2.2.7 A stratégiai tervezés szintjei és időhorizontja

A fejezet bevezetéseként fontos annak megjegyzése, hogy a szakterület vezető kutatói között sem alakult ki egységes álláspont az egyes tervtípusok elnevezését és fő jellemzőit illetően, nincs egységes fogalomhasználat a jelenlegi szakirodalmakban. Ebben a fejezetben bemutatjuk, hogy egy módon hogyan értelmezhetők a stratégiai tervezés szintjei.

A stratégiai tervezés során az alábbi szinteken értelmezzük a folyamatot:



4. ábra: A stratégiai tervezés szintjei

A képen látható piramis a célok hierarchikus rendszerét mutatja be. A tervezés ez alapján lehet felülről jövő **„top down”**, amely a felső vezetés által kezdeményezett módszer, vagy alulról jövő, más néven **„bottom up”**, amely a vállalati hierarchia alsó szintjeinek (munkások, alsó szintű vezetés) kezdeményezésére indul. A tervezés elvei kapcsán érdemes megemlíteni az Európai Unió szubszidiaritás alapelvét, melynek lényege, hogy a döntések ott és azon a szinten szülessenek, ahol a tervezéshez szükséges legtöbb információ rendelkezésre áll.

A következőkben a „top down” jellegű tervezés alapján mutatjuk be a stratégia szintjeit.

A hierarchia csúcsán a kiindulópont a **jövőkép, vagy vízió** megfogalmazása a felső vezetés részéről. Itt meg kell határozni, el kell képzelni azt a perspektivikus jövőbeni állapotot (akár 5-10 évre, vagy akár még hosszabb időre előre), amelyet a vállalkozás el kíván érni. Ez többek között lehet például egy piacvezető szerep, vagy adott piaci részarány elérése, adott erőviszony elérése a versenytársakkal szemben, vagy meghatározott számú fogyasztói kör megszerzése.

A **misszió/küldetés/filozófia** megfogalmazása során arra keresik a választ a vállalkozás vezetői, hogy mi a vállalkozás létének célja, milyen szerepet kíván a vállalat betölteni, mi a szervezet rendeltetése, környezethez való viszonya, a működés alapelvei, értékei. A legtöbb vállalat vagy víziót, vagy küldetést fogalmaz meg, a különbség sokszor csak a megfogalmazás jellegében tér el. Fontos, hogy a megfogalmazás szükségyszerűen rövid, frappáns. E mellett lényeges, hogy egy-egy vízió, vagy küldetés hosszú időre szól, időhorizontja a vízióhoz hasonló. Az alábbi linken a **Volvo csoport missziójáról és víziójáról olvashat**<sup>9</sup>.

A **stratégiai terv** a vállalat egészére készül, rögzíti a legfontosabb célokat, elérendő eredményeket és a célok elérésének módszereit. A stratégiai terv középpontjában az **ún. stratégiai fókuszok** állnak. Stratégiai fókuszoknak a vállalat azon tevékenységeit nevezzük, amelyek alapvetően meghatározzák a vállalat jellegét, sikeres működését. Jellemzően 2-5 éves időtartamra készül.

Az **üzleti terv** szintén a vállalat egészét érinti, jellemzően 1-3 éves időtartamra készül. Az üzleti tervben a stratégiában megfogalmazott célokat, elképzeléseket bontják le a vállalati részterületekre. Így a stratégia alapján elkészül például a beszerzési terv, a marketing terv, az értékesítési terv, a pénzügyi terv, vagy a humán erőforrás terv. Az üzleti terv fon-

---

<sup>9</sup> [http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/our%20companies/FBS/volvo\\_treasury/vt\\_vision\\_mission/Pages/vision\\_mission.aspx](http://www.volvogroup.com/group/global/en-gb/volvo%20group/our%20companies/FBS/volvo_treasury/vt_vision_mission/Pages/vision_mission.aspx)

tos feladata a vállalati részterületek stratégia-alapú összehangolása, koordinálása.

A **taktikai vagy akciótervek** rövid (néhány hónapnyi), maximum 1 év időtávra készülnek a vállalat egy-egy részterületére vonatkozóan. Az üzleti tervben meghatározott tevékenységeket bontják le az adott részterületre vonatkozó konkrét intézkedésekre (pl. HR terv alapján 10 fő új munkavállaló alkalmazása gyártási területre).

A stratégiák megalkotása és lebontása a vállalat különböző szintjein történik.



5. ábra: A vállalati tervezés szintjei

A tervezés legfelsőbb szintjének megvalósítása a felső vezetés feladata. Itt **összvállalati szinten** kell meghatározni a követendő vállalati filozófiát, a célokat, meg kell becsülni a vállalatot érintő főbb környezeti változásokat és meg kell határozni azon alapelveket, amelyek alapján az egyes részstratégiák lebonthatók. A felső vezetés feladata annak a módszertannak a kidolgozása, amely alapján a stratégia végrehajtása ellenőrizhető lesz.

A stratégiai terv egyes részterületekre való feladat-meghatározása a középvezetői szint feladata. Az **üzletági terv** a vállalat egyes részterületeire megalkotja a speciális célokat, feladatokat és tevékenységeket, valamint megszervezi a tervek végrehajtását és közreműködik az ellenőrzésben, adatot szolgáltat a felső vezetés számára.

A **funkcionális tervek** az üzletági célok megvalósításának konkrét eszközeit tevékenységeit, összefoglaló néven akcióit tartalmazzák. A

tervekben pontosan meg kell határozni a végrehajtandó tevékenységek lépéseit, időtartamát, időpontját, erőforrás- és költségigényét, a felelőségi és hatásköröket és az elvárt eredményeket. Az operatív szint feladata az akciótervek végrehajtása, a stratégiában meghatározott elvek érvényesítése minden egyes operatív döntés során.

A stratégiai tervezés során fontos fogalom a stratégiai üzleti egység (SÜE, angolul SBU, strategic business unit), amely a stratégiaalkotás alapegysége. „Olyan szervezeti vagy tervezési egység, amely termékek vagy szolgáltatások azon csoportját foglalja magába, amelyeket egy meghatározott fogyasztói csoportnak értékesít a vállalat, és amely területen a vállalat versenytársakkal versenyez.”<sup>10</sup>

Össz vállalati szinten a stratégiában ki kell térni az alábbi részterületekre<sup>11</sup>:

**1. A vállalat jelenlegi és fejleszteni kívánt tevékenységi körei:** ennek során értékelni kell, hogy milyen tevékenységek, üzletágak hogyan teljesítenek, ennek eredménye alapján dönteni kell arról, hogy mely területek szinten tartása, megszüntetése, vagy fejlesztése válik szükségesé. Amennyiben a vállalatvezetés növekedés tervez, úgy szóba jöhet új tevékenységi körök, üzletágak bevezetése (játékforgalmazó cég ruházati termékeket is árulni kezd), vagy a jelenlegiek bővítése is (pl. hagyományos bolti kereskedelem kiegészítése online kereskedelemmel).

**2. Vállalati (piaci) diverzifikáció:** a vállalat felméri, hogy eddig milyen piacot, fogyasztói kört szolgált ki, milyen termékek voltak itt sikeresek vagy kevésbé sikeresek. Dönthet arról, hogy új piacokat kíván megszerezni, a jelenlegi piacot bővíti, a meglévő piacot próbálja továbbra is kiszolgálni. Termékek szintjén új termékeket, termékcsoportokat vezet be, a jelenlegiekből próbál többet eladni, esetleg *nem profitábilis* (profitot nem termelő) termékeket kivon a piacról.

**3. A vállalati partnerkapcsolatok:** meg kell határozni azon alapelveket, amelyek során a beszállítói, viszonteladói, konkurensi vagy társadalmi kapcsolatok felvétele, alakítása vagy megszüntetése elvárható. Például ha az eladási stratégia alapja a vevők minél közvetlenebb kiszolgálása, a személyes kapcsolat, akkor az értékesítés nem nyit a multinacionális láncok felé. A vállalatok célja általában az, hogy hosszú távú együttműködésekkel alakítsanak ki partnereikkel, hiszen így a működés tervezhetőbbé, stabilabbá válik. Például egy „már megszokott” beszállítótól érkező alapanyag minősége, mennyisége, szállítási feltételei a koráb-

<sup>10</sup> Bartek-Lesi Mária – Bartók István - Czakó Erzsébet – Gáspár Judit – Könczöl Erzsébet – Pecze Krisztina: Vállalati stratégia Alinea Kiadó Budapest, 2007. 75. o.

<sup>11</sup> Bartek-Lesi Mária – Bartók István - Czakó Erzsébet – Gáspár Judit – Könczöl Erzsébet – Pecze Krisztina: Vállalati stratégia Alinea Kiadó Budapest, 2007. 9. fejezet alapján

bi tapasztalatok alapján jól előrejelezhetők és általában ilyenkor már kialakul egyfajta rugalmasság, amennyiben valamilyen igény vagy környezeti feltétel változik (ruhagyártásban új színtrend jelenik meg, ehhez kell igazítani az alapanyag rendelést).

**4. Vállalati portfólió és szervezetfejlesztés:** „A diverzifikált vállalatok stratégiai üzleti egységeinek összessége alkotja az adott vállalat portfólióját.” A vállalati felsővezetés kijelöli azokat az üzleti egységeket, azokat a vállalati célterületeket, amelyek a legnagyobb eredmény elérését teszik lehetővé a vállalat számára. Így bizonyos üzleti egységeket megszüntetnek, újakat bevezetnek, vagy a prioritásokat, preferenciákat átrendezik az üzletágak között.

## **2.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK**

### **2.3.1 Összefoglalás**

A vállalkozásoknak annak érdekében, hogy hosszú távon, sikeresen fenn tudjanak maradni, fel kell készülniük a változó környezet folyamatos változására, újabb és újabb kockázati tényezők megjelenésére, amelyek a vállalat különböző részterületeit veszélyeztetik. Ennek érdekében jött meg kell tervezni a vállalat előtt álló időszak(ok) célját és tevékenységeit. A stratégiai tervezés során a vállalkozás felméri a környezet vállalatra ható tényezőit, megbecsüli ezek jövőbeni változását. Megvizsgálja a vállalat eddigi tevékenységének részterületeit, a vállalkozás eredményességét. Ezek alapján megtervezi azon irányelveket és célokat, amelyek mentén a jövőbeni működést irányítani kívánja. A stratégia fő jellemzőit az 5P-modellben foglaltuk össze.

A stratégiai tervet három fő megközelítésből tárgyaltuk: a vállalkozói, az adaptív és a tervezői megközelítés alapján tudjuk jellemezni az egyes tervezési magatartástípusokat.

A stratégiai tervezés folyamata felsővezetői elhatározásra, vagy ún. „alulról jövő” kezdeményezésre indulhat. A kiváltó ok a tudatos tervezés vagy valamilyen probléma felismerése. Utóbbi esetben a probléma pontos analizálását követően megtörténik a vállalaton belüli és a környezeti helyzetelemzés. Fontos megvizsgálni, hogy a korábbi hasonló megoldásoknak milyen eredménye született. Ezek figyelembevételével megtörténik a stratégia megalkotása, majd végrehajtása. Nagyon fontos, hogy ezzel a folyamat nem ért véget, hiszen a tervezett időszak folyamán folyamatosan és lezárását követően meg kell vizsgálni, hogy a tervek milyen mértékben teljesültek. Ez lehetőséget nyújt arra, hogy a nem megfelelő hatékonyságú tevékenységeket még folyamatában vagy utólag korrigálja a vezetés.



Attól függően, hogy milyen időtávra készül a terv, beszélhetünk stratégiai, üzleti és operatív (taktikai) tervekről.

A különböző tervek a vállalkozás különböző szintjeit érinthetik. A stratégiai tervezés a felső vezetés feladata és az egész vállalatra kiterjed. Az üzleti, üzletági tervet a stratégiából bontják le, készítése már a középvezetés feladata és átfogja a vállalkozás összes részterületét. A funkcionális tervek az alsóbb vezetési szinten jönnek létre, egy-egy részterületre vonatkoznak és tartalmazzák azokat az intézkedéseket, akciókat, amelyek a stratégiában megfogalmazott célok eléréséhez szükségesek.

### 2.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Ismertesse a stratégiai tervezés fogalmát!
2. Mit jelent a stratégiai tervezés 5P-je és milyen elemekből áll?
3. Mik a céljai a stratégiai terv készítésének?
4. A stratégiai megközelítések milyen három alaptípusát ismeri? Jellemezze röviden az egyes típusokat!
5. Mutassa be a stratégiai tervezés folyamatának lépéseit és röviden jellemezze az egyes lépéseket!
6. Milyen stratégiai irányelveket fogalmazott meg a Coca-cola vállalat?
7. Milyen időtávokra értelmezzük a stratégiai tervezést?
8. A stratégiai tervezés a vállalat milyen szintjein valósul meg? Hogy nevezzük az egyes szinteken készülő terveket és kik végzik a tervezést?
9. Milyen fő célterületei vannak egy összvállalati stratégiának?

### 2.3.3 Gyakorló tesztek

1. Gyakorolja a stratégia fogalmát! Párosítsa össze az összetartozó jellemzőket!

a, csel	1. szituáció
b, jövőkép	2. környezet
c, minta	3. cél
d, terv	4. versenytárs
e, pozíció	5. magatartás

(megoldás: 1. d, 2. e, 3. b, 4. a, 5. c)

2. Melyik nem tartozik a stratégia alapvető céljai közé! Több választ is megjelölhet! A hibás jelölésekért levonás jár!

- a. meghatározza a versenyelőny elérésének, fenntartásának eszközszerét
- b. adott időtávra meghatározza a szervezet jövőbeni céljait
- c. meghatározza, hogy melyik beszerzővel kell szerződést bontani
- d. megalapozza a tulajdonosok elvárásainak teljesítését
- e. megalapozza a tulajdonosok álmait
- f. az adott célok elérése érdekében új munkavállalókat alkalmaz
- g. előteremti a szükséges erőforrásokat

(megoldás: c, f, g)

3. Párosítsa össze a különböző jellemzőket az egyes stratégia-megközelítési típusokkal!

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| A) Vállalkozói megközelítés | <ul style="list-style-type: none"><li>• jellemzően az egyszemélyi irányítással rendelkező kisvállalkozók</li><li>• a környezet formálható</li><li>• „reaktív megoldások” (reagálások) a környezet kihívására</li><li>• fő cél a növekedés</li><li>• össze nem kapcsolódó döntések jól körülhatárolható célok</li><li>• azon vállalkozásokra jellemző, amelyek átláthatatlanul bonyolult környezetben dolgoznak</li><li>• „nagy lépések politikája”, bátran szembenéz a bizonytalannal</li><li>• rendszerszemléletű tervezés</li><li>• a stratégia és a vele kapcsolatos döntések integrációja</li><li>• események aktív befolyásolása</li><li>• a tervezés fontos szereplője az elemző</li><li>• nincsenek világosan meghatározott célok</li><li>• nem kezdeményező jellegű akciók</li><li>• a stratégiát az új lehetőségek keresése irányítja</li></ul> |
| B) Adaptív megközelítés     |  |
| C) Tervezői megközelítés    |  |

## 4. Mutassa be a stratégiai tervezési folyamat lépéseit!

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....

(megoldás: 1. problémák felismerése, 2. problémák analizálása, 3. helyzetelemzés, 4. stratégia-alkotás, 5. stratégia végrehajtása, 6. ellenőrzés/visszacsatolás/korrekció)

## 5. Miket kell felmérnie a vállalkozásnak a stratégiai tervezés helyzet-elemzése során?

1. ....
2. ....
3. ....

(megoldás: környezet, vállalat belső helyzete, várható trendek)

## 6. Milyen időtávokra készülhetnek vállalati tervek és ezeket hogyan nevezzük?

1. .... táv: ..... terv
2. .... táv: ..... terv
3. .... táv: ..... terv

(megoldás: hosszú táv – stratégiai terv, középtáv – üzleti/üzletági terv, rövid táv – operatív terv/taktikai terv/akcióterv)

7. Milyen típusú tervek készülnek a vállalatvezetés egyes szintjein? Párosítsa össze a vezetési szinteket a hozzá tartozó tertípusokkal és a vállalat területeinek érintettségével! Egy vezetési szinthez és egy-egy vállalati érintettségű területhez több tertípus is tartozhat.

Vezetési szint	Terv típusa	Vállalat érintett részterületei
A) Felső vezetés	1. jövőkép	a, összvállalati szint
	2. üzleti terv	

B) Középvezetés	3. akcióprogram	b. egy-egy üzletág
	4. taktikai terv	
C) Alsó szintű vezetés	5. vízió	c. egy-egy vállalati részterület
	6. stratégiai terv	
	7. küldetés	
	8. misszió	

(megoldás: 1. A, a, 2. B, b, 3. C, c, 4. C, C, 5. A, a, 6. A, a, 7. A, a, 8. A, a)

8. Sorolja fel, hogy a stratégiának összvállalati szinten milyen célterületekre kell feltétlenül kiterjednie!

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....

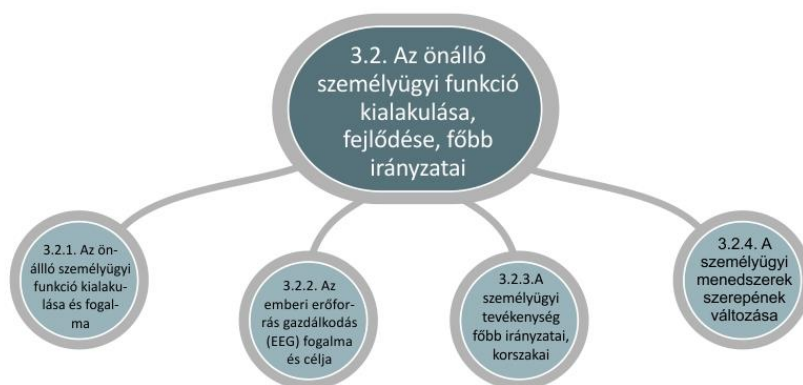
(megoldás: vállalat tevékenységi körei, vállalati diverzifikáció, vállalat partnerkapcsolatai, vállalati portfólió)

### 3. LECKE: A VÁLLALKOZÁS KÜLSŐ KÖRNYEZETE, AZ IPARÁG ELEMZÉSE, VERSENYTÁRSÁK (Soós G.)

#### 3.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A hallgató a leckében megismeri a vállalkozás külső környezetét, elemeit, szintjeit, főbb jellemzőit. Képes alkalmazni az egyes környezeti szintek elemzésének főbb módszereit. Önállóan képes elemzést készíteni egy adott területen, iparágban tevékenykedő vállalat külső környezetére vonatkozóan, különböző módszerek segítségével.

#### 3.2 TANANYAG



6. ábra: Fogalomtérkép

##### 3.2.1 A vállalat külső környezet

A megfőtt béka esete:

*Ha egy békát beleteszünk egy forró vízzel teli edénybe – érzékelve a veszélyesen magas hőmérsékletet –, az azonnal kiugrik. Ha viszont egy hideg vízzel telt edénybe helyezük és fokozatosan melegítjük a vizet akár a forráspontig, a béka nyugodt marad és halálát leli a forró vízben. A kísérletben a béka nem vette észre környezetének lassú, és hosszú távon gyökeres megváltozását.*

Mielőtt egy vállalat megkezdheti működését, illetve a működés alatt is folyamatosan figyelnie kell külső környezetét, annak változását és meg kell becsülnie a várható trendeket, a bekövetkező és a vállalatot is befolyásó-

ló hatásokat. Elsőként fontos tisztázni, hogy mit is jelent a vállalat környezete.

- ☞ **A környezet a vállalat számára mindazon tényezőket jelenti, amelyek a szervezet működésére a jelenben vagy a jövőben hatással vannak. A környezet elemzése felvázol egy képet a szervezetre ható – valamely szempontból jelentősnek ítélt – külső tényezők alakulásáról a kialakítandó stratégia által meghatározott időhorizonton.**
- ☞ **A környezet elemzésének célja annak megállapítása, hogy miként lehet a potenciális lehetőségeket és fenyegetéseket a vállalat hasznára fordítani: a kedvező lehetőségeket kihasználni, a vállalati pozíciókat megrendítő fenyegetéseket elkerülni és kivédeni.<sup>12</sup>**

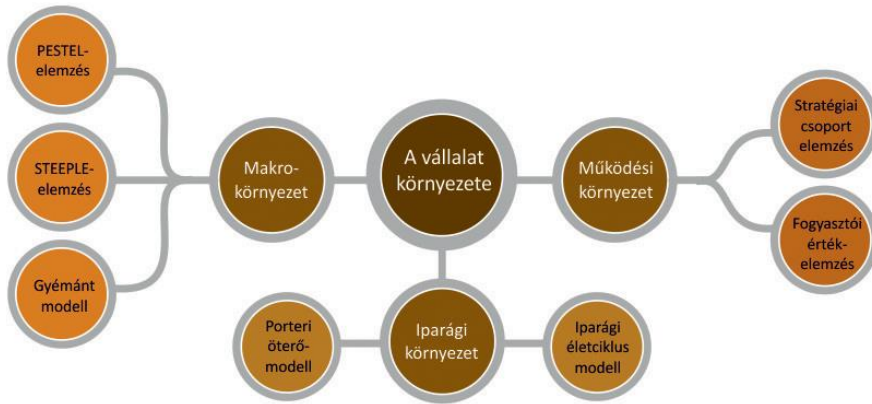
A vállalatát két faktor, a komplexitás és a dinamizmus jellemzi. A **komplexitás** lényege, hogy a vállalat mennyire összetett, soktényezős környezetben működik. Minél komplexebb egy környezett, annál nehezebb az elemzés és a tervezés, hiszen annál kisebb esély van minden tényező mérlegelésére.

A **dinamizmus** azt jelenti, hogy a környezet átalakulásához mennyi idő szükséges, tehát a vizsgálat eredménye és az ez alapján készített tervek milyen hamar vesztek el aktualitásukat, így használhatóságukat.

A környezet ennek megfelelően többféle lehet és a többféle környezet eltérő elemzési és tervezési módszereket igényel. Ezt a következő ábra foglalja össze:

---

<sup>12</sup> Barakonyi Károly: Stratégiai tervezés Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest 1999. 114-115. o.



7. ábra: A vállalkozás környezetének megközelítése

Ha egy egyszerű környezet csak lassú változásokon megy keresztül, a helyzet stabilnak, kiszámíthatónak tekinthető. Ilyenkor elegendő a múltbéli adatok, tendenciák megfigyelése, egyszerű matematikai, statisztikai modellekkel történő leírása és a modell alapján végzett becslés a jövőre vonatkozóan.

Ha egy átlátható környezet gyors ütemben változik, akkor a változás mértéke, üteme jelentősen befolyásolhatja az adott időszak eredményét, így a trend-extrapoláció önmagában nem elegendő. Ki kell egészíteni vagy módosítani kell a terület szakértőinek megfigyeléseivel és jövőre vonatkozó prognózaival.

Az összetett, soktényezős környezet – még ha lassú változáson megy keresztül – nehezen modellezhető, hiszen szinte lehetetlen minden befolyásoló tényezőt figyelembe venni és megtervezni az elemzés során. Ebben az esetben a tervezés módja a szimuláció, amikor meglévő feltételek mellett egy-egy kiemelt tényezőt (később akár többet együttesen) változtatnak és leírják a várt hatást. A módszer hasonlóképpen működik, mint például egy repülőgép-szimulátor.

A komplex környezet dinamikus változása nem, vagy csak korlátozott mértékben modellezhető. Ebben az esetben a tervezés módszere a forgatókönyvírás, melynek során 3 különböző verziót terveznek meg a szakemberek a környezeti tényezők változására és ezeknek a vállalatra gyakorolt hatásait illetően. Így keletkezik egy optimista, egy realista és egy pesszimista változat, amellyel egyszerre több lehetséges kimenetre is igyekszik felkészülni a vállalkozás.

A vállalkozás környezetét több szinten értelmezzük. Attól függően az adott környezeti elem hatása mennyire közvetlenül érvényesül a vállalkozásnál, az alábbi szinteket különböztetjük meg:

### **3.2.2 A makrokörnyezet elemzése**

A vállalkozás legtágabb környezete a makrokörnyezet, vagy másképpen nemzetgazdasági környezet. Tág értelemben ide tartozik a makrogazdasági értelemben vett külföld (nemzetközi környezet) is. A makrokörnyezet általában közvetett hatással van a vállalkozás életére. Egy-egy jogszabály változása, vagy az infláció növekedése befolyásolja a vállalat eredményességét, de nem közvetlenül, hanem indirekt módon nyilvánul meg a vállalkozás különböző mutatóiban.

A makrokörnyezet elemzése jellemző módon megfigyelés útján történik.

A makrokörnyezet elemzésének folyamata:

1. a vállalat számára releváns környezeti szegmensek definiálása
2. az egyes környezeti szegmenseken belül azon tényezők kiválasztása, amelyek hatnak a vállalkozás működésére
3. a környezeti tényezők jelenlegi hatásainak és a befolyásoló tényezők közötti összefüggéseknek az elemzése
4. a környezeti tényezők várható változási tendenciáinak elemzése a stratégiai időhorizonton

Az alábbiakban három módszert mutatunk be a makrokörnyezet elemzésére.

#### *3.2.2.1. PESTEL-elemzés*

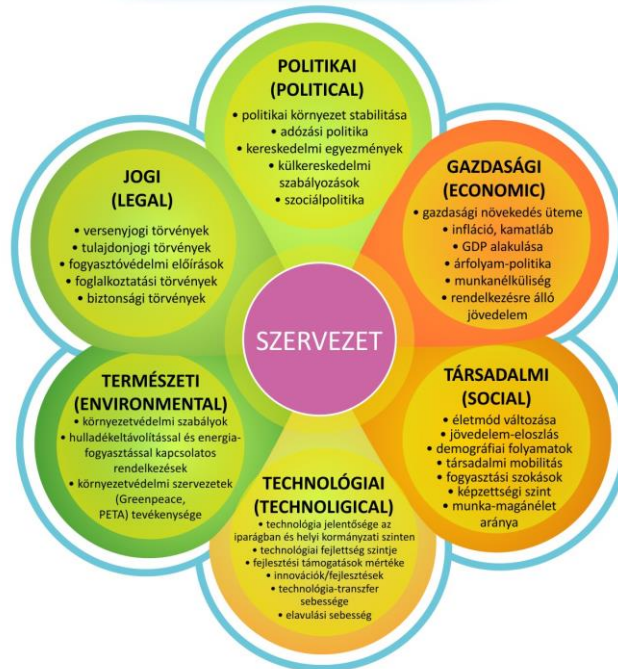
A makrokörnyezet elemzésének egyik módszere a PESTEL-elemzés. A PESTEL-elemzés neve mozaikszó, az elemezni kívánt környezeti elemek kezdőbetűiből áll össze.

- P – political: politikai környezet
- E – economical: gazdasági környezet
- S – sociocultural: társadalmi környezet
- T – technological: technológiai környezet
- E – environmental: természeti környezet
- L – legal: jogi környezet

Az egyes környezeti elemek korlátlan elemzési lehetőséget biztosítanak. A főbb vizsgálandó paraméterek azonban a következők:



## PESTEL-elemzés



8. ábra: A PESTEL-elemzés

### 3.2.2.2. STEEPLE-elemzés

A PESTEL-elemzés mellett használható még a STEEPLE-elemzés, ahol az egyes kezdőbetűk jelentése a következő:

- S - social - társadalmi
- T - technological - technológiai
- E - economical - gazdasági
- E - environmental - a környezetvédelem követelményei
- P - political - politikai
- L - legal - nemzetközi és hazai jogi
- E - educational - az emberi erőforrás fejlettsége


A modell az emberi erőforrás fejlettségének számbavételével bővíti ki az előbb megismert PESTEL-elemzést.

Mindkét vizsgálat esetében arra törekszünk, hogy minél alaposabb leírjuk a fenti környezeti elemek vállalkozásra ható releváns tényezőit és megbecsüljük azok változását és a változások hatását a vállalkozásra. Mivel a környezet komplex és dinamikus változó, így pontos becslést adni lehetetlen. A tervezés során arra törekszünk, hogy minél több lehetőségre felkészüljünk. Emiatt érdemes a **forgatókönyves tervezést** alkalmazni.

 **A forgatókönyvek olyan jövőképek, amelyek néhány fontos környezeti tényező stratégiánkra gyakorolt hatását mutatják be.**<sup>13</sup>

A forgatókönyvírás (scenario) lényege, hogy a jelenlegi helyzetből kiindulva úgy tervezzük a várható változásokat, hogy adunk egy *optimista*, egy *realista* és egy *pesszimista* verziót is.

A forgatókönyvek készítésénél az alábbiakat kell figyelembe venni. Elsőként az adott kérdésben a jövőt alakító fő hatóerőket (*driving forces*) és ezek terén lehetséges változások terjedelmét (*axes*) kell feltárni, majd a hatóerők alakulásának különböző kombinációi (az így kialakított *scenáriók*) esetén várható folyamatokra kell becsléseket kialakítani.

 *Pl. megállapítjuk, hogy valamely, már a piacon levő termék várható árbevétele a lehetséges árnak és a várható kereslet volumenének vizsgálatával elemezhető, továbbá hogy mindkét „erő” nőhet is, csökkenhet is. Azaz: a négy scenárió, ha (1) az ár is, a kereslet is nő, illetve (2) csökken, illetve ha (3) az ár nő, a kereslet csökken, végül (4) fordítva.*

Majd azt kell vizsgálnunk, hogy e forgatókönyvek megvalósulása milyen feltételek esetén várható, mekkora a valószínűségük, mik a következményeik a vállalatnál, s adott esetben milyen intézkedések javíthatják a cég kilátásait.

### 3.2.2.2. Gyémánt-modell<sup>14</sup>

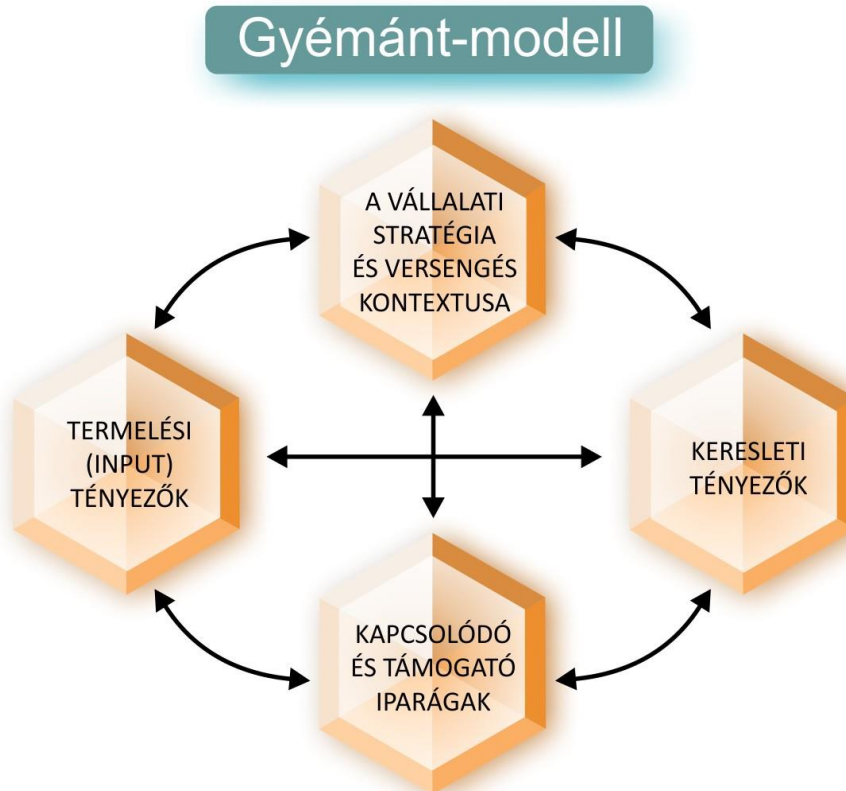
A makrokörnyezet elemzésének harmadik lehetséges módszere a Gyémánt-modell. A megalkotója Michael E. Porter. Szerinte a stabil gazdasági, politikai, jogi környezet szükséges, de nem elégséges feltétele a

---

<sup>13</sup> Bartek-Lesi M.-Bartók I.-Czakó E.-Gáspár J.-Könczöl E.-Pecze K.: Vállalati stratégia Alinea Kiadó 2007. 83. o.

<sup>14</sup> Balatoni K.-Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest, 2007. 42-45. o.

versenyképességnek. Egy vállalat versenyképességét fontos mikrokörnyezeti tényezők is meghatározzák.



9. ábra: A Gyémánt-modell


Az egyes elemek az alábbi tényezőket takarják:

- **Termelési tényezők:** humán erőforrás, tőke, fizikai, adminisztratív és információs infrastruktúra, tudományos és technológiai infrastruktúra, természeti erőforrások.
- Keresleti tényezők: kereslet összetétele, karaktere, volumene, igényes helyi fogyasztók megléte, szokásos lokális igények.
- Kapcsolódó és támogató iparágak: helyi beszállítók, kapcsolódó iparágakban tevékenykedő vállalatok, iparági klaszterek.

- Vállalati stratégia és versengés kontextusa: fejlesztéseket, befektetéseket stimuláló szabályozások (pl. szellemi tulajdon védelme), szabad versenyt biztosító üzleti környezet, versenyképesség növekedésének ösztönzése.

### 3.2.3 Iparági környezet<sup>15</sup>

A vállalat iparági környezetét a mikrokörnyezet körébe soroljuk.

 **Iparág: olyan vállalatok csoportját értjük, amelyek azonos, vagy egymáshoz közeli helyettesíthetőségi viszonyban lévő termékeket/szolgáltatásokat állítanak elő. Ez a tartomány a versenysztratégiák fenségterülete. Azon stratégiákat, melyek célja az iparági környezet keretei között a többi szereplővel szembeni előny megszerzése versenysztratégiának nevezzük.**<sup>16</sup>

Az iparág elemzésének lépései:

1. A vállalat számára releváns iparág határainak feltérképezése.
2. Az iparág struktúrájának elemzése.
3. A közvetlen versenykörnyezet elemzése (strukturális elemzés az iparágon belül).

#### 3.2.3.1. Porter-féle ötérfő-modell

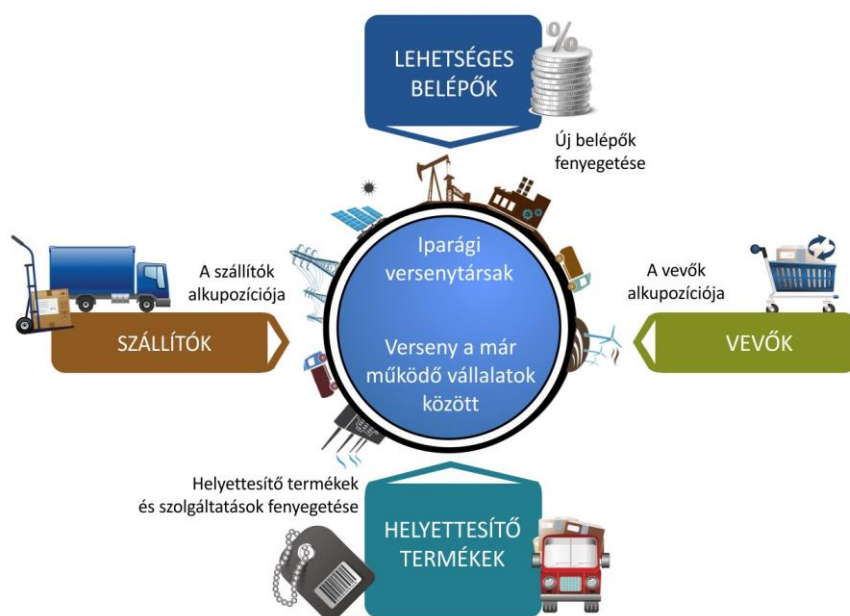
Az iparág elemzésére használjuk a Porter-féle ötérfő-modellt.

---

<sup>15</sup> Michael E. Porter: Versenysztratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006 könyve alapján (30-51.o.)

<sup>16</sup> Bartek-Lesi M.-Bartók I.-Czakó E.-Gáspár J.-Könczöl E.-Pecze K.: Vállalati stratégia Alinea Kiadó 2007. 86-87. o.

## Iparági versenyt meghatározó tényezők (Porter-féle öterő-modell)



10. ábra: A Porter-féle öterő-modell<sup>17</sup>

### 3.2.3.1.1. Belépők fenyegetése

A belépési korlátok fő tényezői:

**1. Gazdaságos sorozatnagyság:** az újonnan belépő versenyzőnek számolnia kell azzal, hogy versenyeznie kell a már piacon lévő, meghatározott forgalmat lebonyolító vállalkozásokkal. Ehhez el kell érnie a megfelelő profitot biztosító sorozatnagyságot.

**2. Termék-megkülönböztetés:** a már működő piacra történő belépéskor azzal kell szembesülnie a vállalkozásnak, hogy a versenytársaknak már van egy kialakult vevőkör, bizonyos fokú márkahűség is kialakulhatott. Az újonnan belépőnek jelentős erőforrásokat kell arra áldoznia, hogy kialakítsa saját fogyasztói körét.

**3. Tőkeszükséglet:** az új belépő versenyképessé válása jelentős tőkét igényel, különösen igaz ez akkor, ha a piaci térhódítás érdekében nagy bevezető reklámkampánnyal indít a vállalkozás, vagy a termékek innovatív jellegéből adódóan jelentős kutatás-fejlesztés előzi meg a termék piacra vitelét. Itt nem csak a tőke előteremtése jelent megoldandó

<sup>17</sup> Michael E. Porter: *Versenysztratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006. 30. o.*

feladatot, hanem annak mérlegelése is, hogy a befektetett tőke megtérülése kockázatos.

**4. Áttérési költség:** ezt a költséget a vásárló fizeti meg, amikor áttér egyik szállító termékéről a másik szállítóéra. Ilyen költségek például az alkalmazottak betanítási költségei, új segédberendezések alkalmazása, saját termék áttervezése, stb. Ennél a tényezőnél további akadályt jelent a változástól való félelem, a vevő alkalmazottainak ellenállása az új termék használatára vonatkozóan. Ezt a kockázati tényezőt mintatermékekkel, ajándékokkal lehet csökkenteni.

**5. A forgalmazási csatornához való hozzájárulás:** ha a meglévő forgalmazási csatornában a már piacon lévő vállalatoknak kialakult kapcsolatai vannak, nehéz a csatorna különböző szereplőit motiválni a váltásra, vagy bővítésre, különösen, ha kizárólag szerződések szabályozzák a meglévő kapcsolatokat. A tapasztalaton alapuló biztos kapcsolatot nehezen váltják fel a forgalmazók új, ismeretlen, bizonytalan lehetőségre.

**6. Mérettől független költséghátrányok:** a piacon hamarabb befutott cégek rendelkeznek olyan előnyökkel, melyet a később csatlakozó már nem tud reprodukálni. Ilyen például a szabadalommal védett technológia, a kedvező alapanyag-hozzáférés, az előnyös helyszín, a kormányzati támogatás lehetősége és a megszerzett tapasztalat.

**7. Kormánypolitika:** a kormány nemzetgazdasági érdekeket figyelembe véve korlátozhatja vagy megakadályozhatja a piacra lépést bizonyos stratégiai fontosságú iparágakban. Ilyen például a közlekedési szolgáltatás vagy az energiatermelés.

Természetesen az újonnan belépő szereplőnek fel kell készülnie arra, hogy az iparág piacon lévő vállalkozásai reagálni fognak az új tag megjelenésére. Ennek vannak egyszerűbb és agresszívebb eszközei, hogy a vállalkozások melyiket alkalmazzák, az nehezen kiszámítható. Érdemes a múltbéli hasonló tapasztalatokat összegyűjteni.

#### **3.2.3.1.2. Helyettesítő termékek szorítása**

A helyettesítő termékek alternatívát kínálnak a vevő számára a versenyző vállalat termékeivel szemben. A versenynek köszönhetően az ármeghatározás korlátokba ütközik, a termékekkel elérhető megtérülés mértéke is csökken, illetve a megtérülési idő növekszik. A növekvő verseny pedig egyre inkább csökkenti az iparági profitot.

Azok a helyettesítő termékek veszélyesek, melyek:

- tendenciaszerűen javítják ár/teljesítmény-arányukat az iparág versenyző termékeihez képest
- magas nyereséget elérő iparágak állítanak elő

### 3.2.3.1.3. Vevők alkupozíciója

A vevők érdeke, hogy a versenyt kihasználva a termékek árait egyre lejjebb kényszerítsék és mindehhez egyre jobb minőséget és egyre több szolgáltatást várjanak el a szállítótól. Az alkupozíció, azaz, hogy mekkora kényszerítő erővel rendelkeznek a vevők a szállítókra nézve, több tényezőtől függ.

A vásárlói csoport erős, ha:

1. koncentráltan, vagy az eladók összes értékesítéséhez képest nagy tömegben vásárol.
2. az iparágtól vásárolt termékek a vevő költségeinek vagy beszerzéseinek jelentős hányadát adják.
3. az iparágtól vásárolt termékek standard vagy differenciálatlan minőségűek.
4. a vevő csekély profitot ér el.
5. a vevők hitelt érdemlően fenyegetnek visszafelé történő integrálással.
6. az iparág terméke jelentéktelen a vevő termékének vagy szolgáltatásának minősége szempontjából.
7. a vevő teljes körű információval rendelkezik.

### 3.2.3.1.4. A szállítók alkupozíciója

A szállítók jelentős hatással vannak a vállalkozás életére, hiszen termékeik minőségétől az előállított új termék minősége jelentős mértékben függ. Egy esetleges késedelem pedig jelentősen ronthatja a tőle függő vállalkozás piaci esélyeit. A szállított alapanyagok, berendezések ára befolyásolja az új termék árának minimumszintjét.

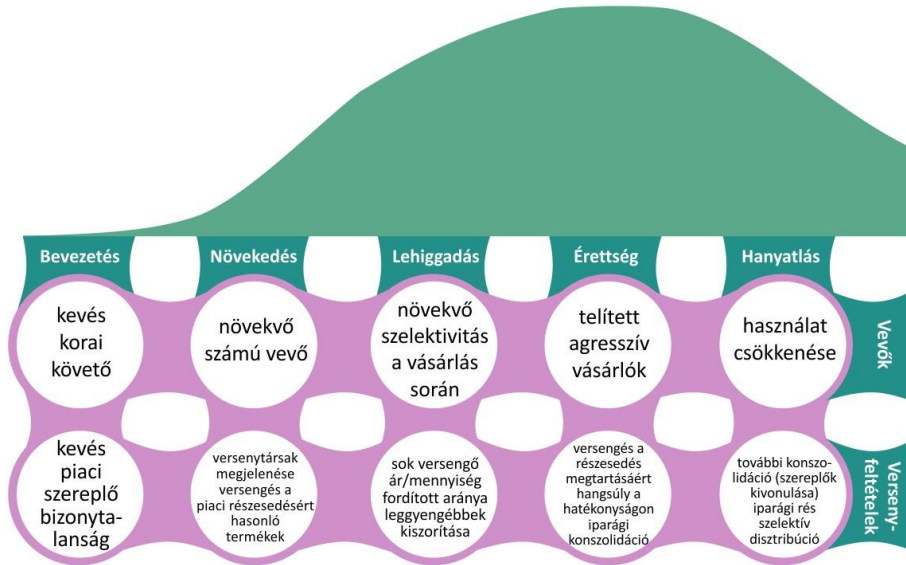
Egy szállítói csoport alkuereje akkor nagy, ha:

1. az iparágat kevés vállalat uralja és erősebben koncentrált, mint az az iparág, amelynek eladja termékeit.
2. nem kell tartani attól, hogy helyettesítő termékeket akarnak értékesíteni az iparágban.
3. az iparág nem jelentős fogyasztója a szállítói csoportnak.
4. a szállítók terméke a vevők tevékenységének fontos alkotórésze.
5. a szállítók rendelkeznek megkülönböztetett termékekkel és a beépített áttérési költség jelentős.
6. a szállítók az előre lépő integrálással hitelt érdemlően tudnak fenyegetni.

### 3.2.3.2. Iparági életrciklus-modell

Az Iparági életrciklus-modell<sup>18</sup> kidolgozása Dietger Hahn és Bernard Taylor nevéhez fűződik. Az iparági életrciklus hasonló a termékélet-görbe ciklusaihoz.

#### Az iparági életrciklus-modell



11. ábra: Az iparági életrciklus-modell

A fenti modell<sup>19</sup> azt mutatja, hogy egy iparág jellemzői hogyan alakulnak a kialakulástól a kivonulásig. A mért jellemzők a vevők száma, valamint a versenyfeltételek, úgy mint versenyző vállalatok száma, a verseny jellege. Az életrciklus-modell öt különböző fázist különít el.

A **bevezetés** szakaszában a kialakuló iparág még új, jelentős innovációtartalommal bír. A piacon mindkét oldalon (keresleti és kínálati oldalon is) kevés a szereplő, a verseny nem jelentős.

A **növekedés** szakaszában a szereplők száma növekedő (növekvő ütemben nő), megjelennek az első, gyorsan reagáló, innovatív versenytársak, megindul a versengés.

<sup>18</sup> D. Hahn, B. Taylor: Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung Physica-Verlag, Heidelberg, 1999, 9. átdolgozás. Aufl. 2006

<sup>19</sup> Balaton K. – Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest 2007. 50. o.



A **lehiggadás** időszakában a forgalom és a szereplők száma már csökkenő ütemben növekszik. A termékek és szolgáltatások, valamint maguk a termelők is differenciálódnak, a verseny erős, a kevésbé versenyképes vállalkozások kiszorulnak a piacról.

Az **érettség** szakaszában sok, tudatos és agresszív vásárló van a piacon, akik kikényszerítik a csökkenő árakat, az egyre magasabb minőséget és a növekvő szolgáltatáskört. A verseny „vérre menő” a kivívott piaci részesedés megtartásáért. A versenyben maradás lehetséges eszköze a vállalati hatékonyság fokozása.


A **hanyatlás** szakaszában az iparág mérete szűkül, a vevők új, alternatív megoldásokat keresnek és ez a forgalom csökkenését okozza. Az innovatív vállalkozások struktúraváltással új lehetőségeket keresnek, a lemaradók pedig igyekeznek kihasználni a még elérhető vevői igényeket, majd kivonulnak a piacról.

### 3.2.4 Közvetlen működési környezet

A közvetlen működési környezet elemzése során a vállalattal üzleti kapcsolatban lévő partnereket vizsgáljuk.

A stratégiai térkép és stratégiai csoport-elemzés a versenytársakat vizsgálja, míg a fogyasztói értékelemzés a vevőket elemzi. Utóbbi segítségével alkotható meg a versenytárs-elemzésre használt stratégiai tábla.

#### 3.2.4.1. Stratégiai csoportok elemzése: Stratégiai térkép

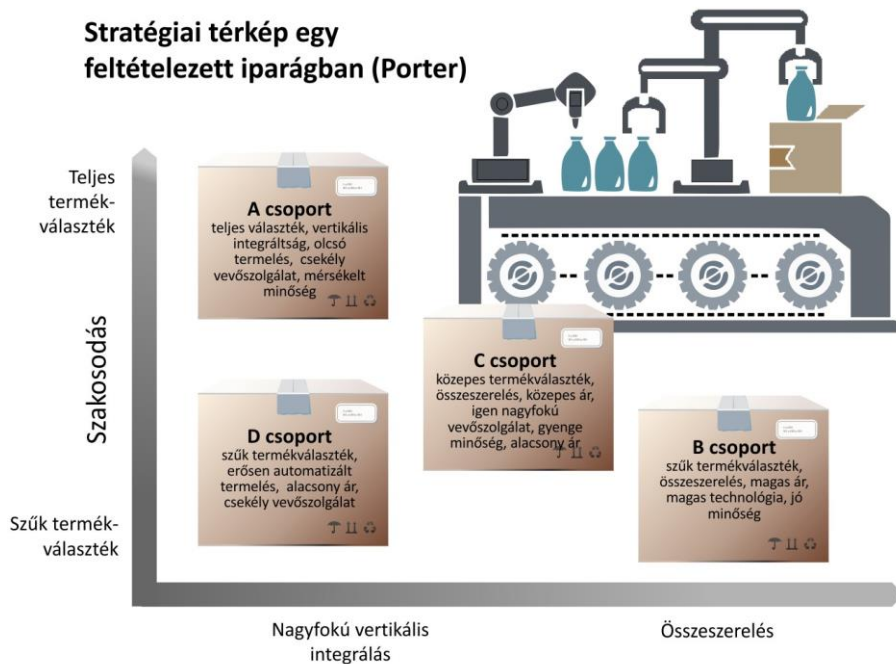
 **A stratégiai csoport az iparág vállalatának azon köre, amelynek tagjai hasonló vagy azonos stratégiát követnek, azonos piaci szegmensek kiszolgálásával és közel azonos források, illetve eszközök felhasználásával, következőképpen hasonló módon reagálnak a piaci lehetőségekre és veszélyekre<sup>20</sup>.**

Porter szerint a stratégiai csoport a strukturális elemzést segítő vizsgálati eszköz. Egyfajta közbenső szintet képvisel aközött, amikor az iparágat a maga egészében tekintjük, illetve amikor minden egyes vállalatot külön-külön veszünk szemügyre.

Porter a stratégiai csoport elemzését a következő módon szemléltette egy feltételezett iparágban<sup>21</sup>:

<sup>20</sup> Balaton K. – Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest 2007. 53. o.

<sup>21</sup> Michael E. Porter: Versenysztratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006. 137. o.



12. ábra: Stratégiai csoportok egy feltételezett iparágban

A stratégiai térkép a stratégiai célrendszerből kerül levezetésre és azt szemléleti, hogy a vállalat milyen tényezők által kíván sikert elérni a piacon a tulajdonosok elvárásainak megfelelően.

**A stratégiai térkép egy kétdimenziós térben ábrázolja a vállalat elhelyezkedését a versenytársaihoz viszonyítva. A két dimenzió a vállalat szempontjából leglényegesebb két paramétert jelenti.**

Egy példa a stratégiai térképre<sup>22</sup>:

<sup>22</sup> Balaton K. – Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest 2007. 54. o.



13. ábra: Stratégiai csoportok a kozmetikai iparágban

A stratégiai csoportok meghatározását és a stratégia ezek alapján való tervezését azonban körültekintően kell elvégezni, hiszen itt is követhetünk el hibákat.

A versenytársak kiválasztásánál elkövetett alapvető hibák a következők lehetnek:

- A kiválasztásnál túl nagy hangsúlyt helyeznek a meglévő és jól ismert versenytársakra és kevés figyelmet szentelnek a piacon éppen megjelenő vagy a piacra éppen belépni akaró versenytársakra.
- Túl nagy hangsúlyt helyeznek a legnagyobb versenytársra és elhanyagolják a dinamikusan növekvő, de még kisebb versenytársakat.
- Eltekintenek más földrajzi régiók vállalkozásaitól, holott ezek hatása is jelentkezik előbb-utóbb.
- A tervezés során feltételezik, hogy a versenytársak hasonló módon viselkednek a jövőben is mint a múltban.
- Félreértelmezik a versenytársak stratégiájának a megváltozását, így rossz becslést adnak a jövőre vonatkozóan.

- Túlhangsúlyozzák a főbb versenytársak pénzügyi helyzetét, piaci pozícióját, így a szükségesnél óvatosabb, vagy merészebb stratégia kerül kialakításra.
- Csak arra figyelnek a tervezéskor, hogyan járjanak túl a versenytárs eszén és elhanyagolják a fogyasztókat, a tényleges fogyasztói igényeket.

#### 3.2.4.2. Fogyasztói értékelemzés és a stratégiai tábla

A fogyasztói értékelemzés arra irányul, hogy a vállalat megismerje a termékeit megvásárló fogyasztó valós igényeit. A terméket részekre, a szolgáltatásokat funkciókra bontja és megvizsgálja, hogy a fogyasztó számára pontosan mi képvisel értéket és mi elhanyagolható. Az értékelemzés szükséges lépései a következők:

1. Elsőként meg kell határozni a termék azon a lehetséges jellemzőit, valamint a kapcsolódó szolgáltatásokat, amelyek a fogyasztók vásárlási döntésénél befolyásoló tényezőt jelentenek.
2. A fogyasztók véleményének elemzése során fel kell mérni döntéseikben az egyes tényezők tényleges hatását.
3. Meg vizsgálni, hogy a vállalat és versenytársainak termékeit összevetve milyen mértékben elégítik ki a fogyasztó szükségleteit.
4. Elemezni kell, hogy a lehetséges-e olyan új típusú termék, vagy szolgáltatás bevezetése, amely eltér az iparági hagyományoktól és mégis megfelelő forgalmat generál.

Az értékelemzés során olyan paraméterek vizsgálata szükséges például, mint az ár, a csomagolás, a presztízs, a gyorsaság, a komfort, mely tényezők mindig a termék egyedi jellegétől függnnek, így általánosságban nem meghatározhatók.

Amennyiben sikerült meghatározni a fogyasztó által értéket képviselő tényezőket, úgy ezen paraméterek mentén fel tudja mérni a vállalkozás saját szintjét és össze tudja hasonlítani azt a versenytársakéval, vagy az iparági átlaggal. Ennek szemléltetésére szolgál a stratégiai tábla.

A stratégiai tábla egy diagnosztikai eszköz, amely megmutatja, hogy a fogyasztó döntését befolyásoló tényezők tekintetében a vállalkozás hogyan teljesít, összehasonlítva a versenytársakkal vagy az iparági átlaggal.

Az alábbi ábra egy vállalkozás stratégiai tábláját mutatja<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> W. C. Kim – R. Mauborgne: Blue Oceans Strategy Harvard Business Review Press; 1 edition 2005



14. ábra: Strategy Canvas for Net Jets

A versenytársak elemzésének négy alapvető faktora van:

1. A versenytárs jelenlegi stratégiája
2. A versenytárs jövőbeni céljai
3. A versenytárs képességei és erőforrásai
4. A versenytárral kapcsolatos feltételezések.

A következő kérdéseket kell az elemzés során megválaszolni:

- Elégedett-e a versenyző jelenlegi helyzetével?
- Milyen lépéseket vagy stratégiaváltást fog a versenytárs valószínűleg végrehajtani?
- Hol sebezhető a versenytárs?
- Mi váltja ki a legnagyobb és leghatékonyabb megtorlást a versenytárs részéről?

Fenti környezetelemzési módszerek lehetővé teszik a vállalat számára, hogy megalapozzák a jövőre vonatkozó célok megalkotását, a stratégia elkészítését. A következő lépés azonban a vállalkozás saját erőforrásainak vizsgálata, mellyel a következő leckében ismerkedhet meg.

### **3.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK**

#### **3.3.1 Összefoglalás**

A fejezetben megismerkedtünk a vállalkozást körülvevő és tevékenységeit befolyásoló tényezőkkel, a külső környezet elemeivel. A környezetet három szinten értelmeztük:

1. Makrokörnyezet
2. Iparági környezet
3. Működési környezet

A három szint eltérő elemzési módszereket igényel.

A makrokörnyezet elemzésére alkalmazott módszerek a következők:

1. PESTEL-elemzés
2. STEEPLE-elemzés
3. Gyémánt-modell

Iparági környezet elemzésére az alábbi módszereket használtuk:

1. Porter-féle ötérfő-modell
2. Iparági életciklus-modell

A közvetlen működési környezet elemzése a következő módszerekkel történhet:

1. Stratégiai csoportok elemzése, stratégiai térkép
2. Fogyasztói értékelemzés

A fenti módszerek segítségével megismerheti a vállalkozás körvevő tényezők állapotát, változását, az egyes elemek vállalkozásra gyakorolt hatását. Ezek után a vállalat belső adottságainak vizsgálata segítségével megkezdhető a következő időszakra létrehozandó tervek elkészítése.

#### **3.3.2 Önellenőrző kérdések**

1. Hogyan értelmezzük a vállalkozás környezetét?
2. Mi a környezet elemzésének célja? Mire használjuk?
3. Milyen jellemzők alapján határozzuk meg a vállalat különböző környezettípusait? Mit jelentenek ezek a jellemzők?
4. Komplexitás és dinamizmus alapján milyen környezettípusokat ismer és ezeket milyen módszerrel lehet elemezni/tervezni?

5. Mit takar a makrokörnyezet és milyen módszerekkel lehet elemezni?
6. Ismertesse a PESTEL-elemzés lényegét!
7. Ismertesse a STEEPLE-elemzés lényegét!
8. Ismertesse a Gyémánt-modell lényegét! Kinek a nevéhez fűződik a modell megalkotása?
9. Definiálja az iparág fogalmát!
10. Mit jelent a versenystratégia?
11. Sorolja fel az iparág elemzésének lépéseit!
12. Mutassa be a Porter-féle öterős modellt! Ismertesse az egyes kategóriák összetevőit!
13. Mutassa be az iparági életciklus-modell lényegét! Jellemezze röviden az egyes kategóriáit!
14. Mit jelent a vállalkozás szempontjából a stratégiai csoport?
15. Mit jelent a stratégiai térkép? Mire szolgál? Mik a tipikus hibák a stratégiai térkép készítése során?
16. Mit jelent a fogyasztói értékelemzés?
17. Ismertesse a fogyasztói értékelemzés készítésének főbb lépéseit!
18. Milyen kapcsolat van a fogyasztói értékelemzés és a stratégiai tábla között?

### 3.3.3 Gyakorló tesztek

1. Fogalmak gyakorlása: Feleletválasztás (csak egy helyes válasz lehetséges)

1. A vállalat környezete az,

- a, ami körülveszi a vállalatot.
- b, azon tényezők, amik hatnak a vállalkozásra.
- c, a természeti környezetet jelenti.
- d, az időhorizontot jelenti.

(helyes válasz: b,)

2. A környezet elemzésének célja,

- a, felmérjük a vállalatra ható tényezőket, ezek következményeit
- b, felmérjük a rendelkezésre álló természeti kincseket

- c, megvizsgáljuk, mire hat a vállalkozás
- d, határt szabunk a tevékenységünknek.

(helyes válasz: a,)

3. Az átlátható környezet
- a, lassú, kiszámítható változást produkál.
  - b, szimulációval tervezünk ilyen környezet esetén.
  - c, könnyen modellezhető
  - d, szakértői prognózisokat figyelembe kell venni a tervezés során.

(helyes válasz: d,)

4. A makrokörnyezet vizsgálatakor elemezzük a
- a, fogyasztók termékkel szembeni elvárásait
  - b, a versenytársak viselkedését
  - c, a politikai, jogi rendszert
  - d, a vállalat belső adottságait.

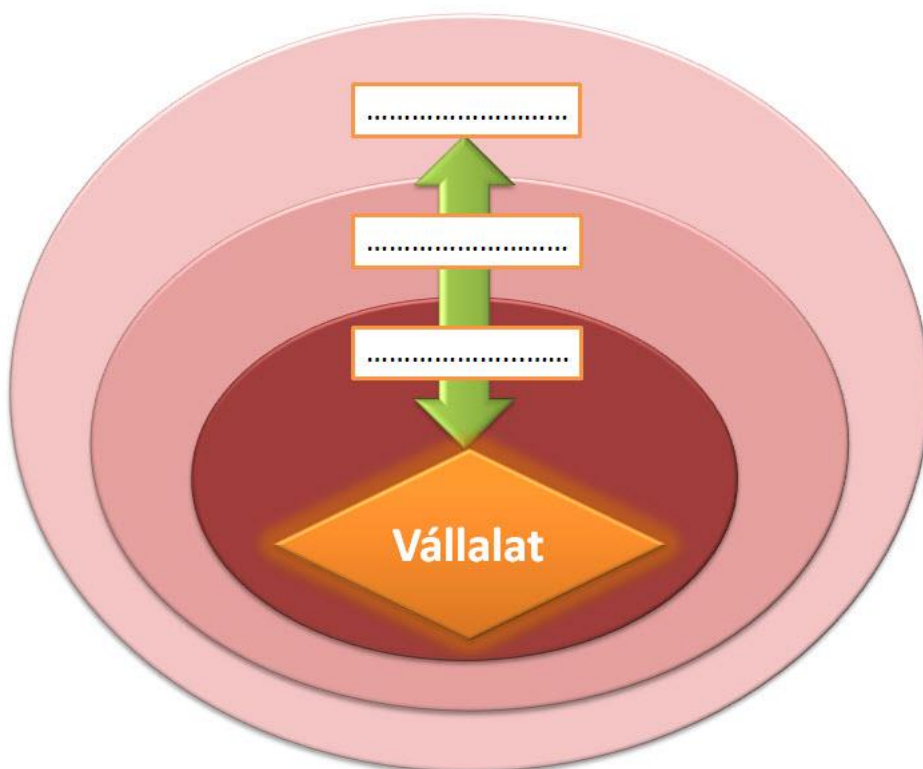
(helyes válasz: c,)

5. A Porter-féle ötérfő-modellben nem vizsgáljuk a
- a, helyettesítő termékek általi fenyegetettségét
  - b, a vevők koncentrációját
  - c, a tőkeszükségletet a piacra való belépéshez
  - d, a gazdasági rendszer működését

(helyes válasz: d,)

2. Mutassa be a vállalat környezetét! Töltse ki az alábbi ábrát!





(megoldás: 11\_03\_A01 animációban)

3. Komplexitás és dinamizmus alapján milyen környezettípusokat ismer?

1. .... környezet
2. .... környezet
3. .... környezet
4. .... környezet

(megoldás: 1. egyszerű, 2. átlátható, 3. összetett/soktényezős, 4. komplex)

4. Hasonlítsa össze a PESTEL- és STEEPLE-elemzés elemzendő területeit!

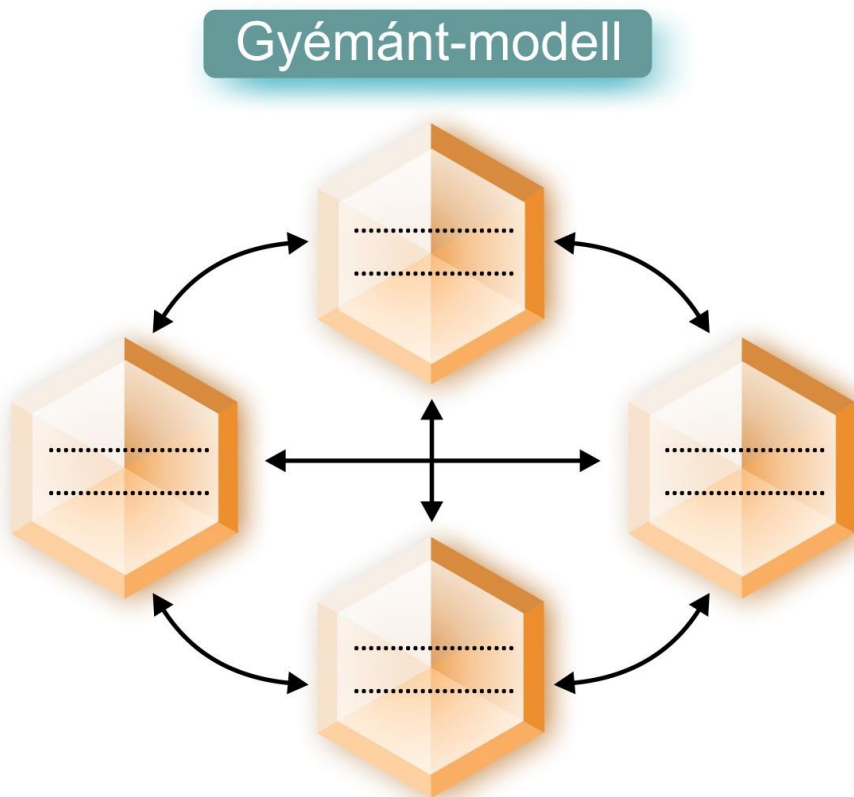
P: ..... S: .....  
E: ..... T: .....

S: .....  
T: .....  
E: .....  
L: .....

E: .....  
E: .....  
P: .....  
L: .....  
E: .....

5. Mit elemez a Gyémánt-modell? Milyen tényezőket vesz számításba? Egészítse ki az alábbi ábrát!

Mit elemez? ..... (megoldás: makrokörnyezetet)



6. Melyek a Porter-féle ötörő modell vizsgált tényezői? Válassza ki a megfelelőket! (Több válasz lehetséges). A helytelen megoldásokért pontlevonás jár.

- a, infláció
- b, természeti környezet
- c, versenytárs lehetőségei
- d, gazdaságos sorozatnagyság
- e, helyettesítő termékek
- f, iparág életciklusa
- g, iparágban jelen lévő termékek differenciáltsága
- h, stratégiai csoport
- i, beépített áttérési költség

(megoldás: d, e, g, i)

#### 7. Igaz-hamis kérdések

1. A fogyasztói értékelemzés során meg vizsgálni, hogy a vállalat és versenytársainak termékeit összevetve milyen mértékben elégítik ki a fogyasztó szükségleteit. (I)

2. A stratégiai tábla egy diagnosztikai eszköz, amely megmutatja, hogy a vállalat hogyan tud alkalmazkodni a jogszabályi rendszerhez. (H)

3. A dinamizmus lényege, hogy a vállalat mennyire összetett, sok-tényezős környezetben működik. (H)

4. A komplex környezet esetében a tervezés módszere a forgatókönyvírás. (I)

5. Az infláció és a munkanélküliség elemzése a makrokörnyezet elemzésének része. (I)

6. A forgatókönyvírás lényege, hogy a jelenlegi helyzetből kiindulva tervezzük a várható változásokat úgy, hogy egy realista verziót készítsünk. (H)

7. A scenario készítése trend-extrapoláció segítségével vázolja fel a jövőképet. (H)

8. A mérettől független költséghátrányokat a Porter-féle ötörő-modellben figyelembe kell venni. (I)

8. Párosítsa össze az egyes jellemzőket azzal a modellel, amelyben alkalmazzuk!

<b>Modell</b>	<b>Jellemző</b>
(1) PESTEL-elemzés	(a) Vállalati stratégia és versenykontextusának elemzése
(2) Porter-féle ötörős modell	(b) a fogyasztó valós igényeinek vizsgálata
(3) Iparági életciklus-modell	(c) természeti környezet elemzése
(4) Fogyasztói értékelemzés	(d) tőkeszükséglet elemzése
(5) Stratégiai csoport-elemzés	(e) a forgalom növekedésének üteme
(6) Stratégiai térkép	(f) a vállalat elhelyezkedése a versenytársakhoz képest
(7) STEEPLE-elemzés	(g) szociokulturális környezet elemzése
(8) Gyémánt-modell	(h) hasonló stratégiát követő versenytársak elemzése

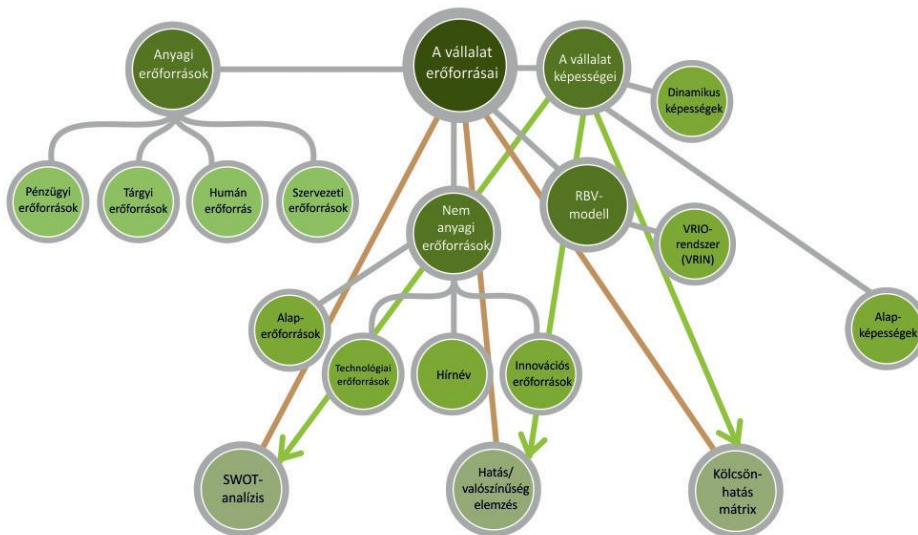
(megoldás: 1-g, 2-d, 3-e, 4-b, 5-h, 6-f, 7-c, 8-a)

## 4. LECKE: A VÁLLALKOZÁS BELSŐ KÖRNYEZETE (SOÓS G.)

### 4.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A hallgató a lecke elsajátítása során megismerkedik a vállalat belső erőforrásainak lényegével, típusaival, csoportosítási lehetőségeivel. Képes különbséget tenni az erőforrások és képességek között. Felismeri és alkalmazni tudja az erőforrásokkal szembeni követelményeket. Egy tetszőleges vállalkozás esetében képes alkalmazni az erőforrások elemzésének főbb módszereit, ezeket az alkalmazható stratégiákhoz tudja kapcsolni, illetve javaslatot tud tenni a vállalatvezetés számára a stratégia elkészítésének alapelveihez az erőforrások tekintetében.

### 4.2 TANANYAG



15. ábra: Fogalomtérkép

#### 4.2.1 Az erőforrások vizsgálatának módszerei


A vállalat stratégiájának megalkotásához, a jelen helyzet elemzéséhez és a jövőbeni tervek elkészítéséhez elengedhetetlen a vállalat belső adottságainak, erőforrásainak felmérése, értékelése a jövőbeli folyamatok vállalatra hatásának becslése.

 **Az erőforrások az inputokat jelentik a vállalat tágan értelmezett értékteremtési folyamataihoz.**<sup>24</sup>

A belső erőforrások felmérésének egy módszere a „resource-based view” (RBV), azaz az erőforrás-alapú vizsgálat, megközelítés. A módszer az erőforrásokat, mint a vállalati folyamatok kulcsát elemzi, melyek a komparatív előnyök<sup>25</sup> elérésének eszközei. Az elmélet abból indul ki, hogy meg kell találni azon erőforrásokat a vállalaton belül (a külső környezet elemzése helyett, vagy inkább mellett), amelyek a versenytársakkal szemben versenyelőnyt jelenthetnek a cég számára.

A módszer az erőforrásokat két alapvető csoportra osztja:

1. **Kézzelfogható erőforrások:** fizikai természetűek, láthatóak (pl. tőke, föld, épületek, ültetvények, berendezések, készletek),
2. **Nem kézzelfogható erőforrások:** nem fizikai természetűek, láthatatlanok (pl. kultúra, tudás, márkaérték, hírnév, szellemi tulajdon, mint például copyright, szabadalom, védjegy, gyártási, üzleti titok).

 *A fenti erőforrásokra egy jó példa a Google. A kézzelfogható erőforrásainak (épületek, eszközök, szerverfarmok stb.) értéke 5 billió dollár, míg a nem kézzelfogható erőforrások (pl. márkaérték) nagysága 100 billió dollár körül van, ezzel 2013-ban a világon a második, csupán az Apple előzte meg.*

A komparatív előny sokkal inkább származhat a nem kézzel fogható erőforrásokból, melyek előteremtése, megalkotása is jóval nehezebb.

Az eszközöket a VRIO-rendszerben<sup>26</sup> értékeli<sup>27</sup>:

V – valuable: értékelhető

R – rare: ritka, egyedi

I – costly to imitate: költséges lemásolni

---

<sup>24</sup> Balaton K. – Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest, 2007. p 59

<sup>25</sup> komparatív előny (David Ricardo): két ország között abból adódik, hogy az egyes országokban eltérőek a természeti tényezők, a munkatermelékenység, a tudományos, műszaki ismeretek színvonala és más termelési tényezők (pl. innováció szintje) és ezáltal az adott ország bizonyos terméke(ke)t a másik ország(ok)hoz képest alacsonyabb ráfordítással képesek előállítani. Ezen termékek esetén komparatív előnye van a másik/többi országgal szemben. Ricardo megalapozta a komparatív előnyök elméletét, de azóta sokan bővítették a komparatív előnyök definícióját.

<sup>26</sup> J. B. Barney: Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. Management Science; 32, (10), pp. 1231–1241.

<sup>27</sup> Az elméletet J. B Barney még VRIN-rendszerként publikálta 1991-ben (az „N” a „non-suitable”-nem helyettesíthető kategóriát jelentette). Ezt egészítette ki a Black-Boal szerzőpáros 1994-ben, így lett VRIO-modell. (Balaton-Tari 2007).

O – organize to capture the value of the resource: az erőforrás értéke megragadható (szervezetileg beágyazott).

Amennyiben egy erőforrás rendelkezik a fenti értékekkel (elsősorban heterogén és immobil), úgy a vállalkozás számára rövid távon ez versenyelőnyt jelent. Az időtáv attól függ, hogy az erőforrás mennyire egyedi és milyen időbe telik, illetve költségekkel jár a lemásolása. Természetesen a sikerhez az is hozzájárul, hogy a vállalat felismeri-e ezt az erőforrást, ennek előnyeit és megfelelőképpen ki tudja-e használni.

Az erőforrások közül ki kell emelni azokat, amelyek a legfontosabbak a vállalkozás folyamataiban, illetve elengedhetetlenek a sikerességhez (alaperőforrások, core resources). Az erőforrások azonosítása után az értékelés az alábbi lépésekből áll:

1. Mi történne, ha a vállalat már nem fektetne többet ezen erőforrások előállításába, fejlesztésébe?
2. Mennyire kritikus ez az erőforrás a versenyelőny elérésben most, illetve várhatóan a jövőben?
3. Mi szükséges ennek a kulcskompetenciának a megtartásához és ahhoz, hogy ezt a vállalat szélesebb iparágban hosszabb távon ki tudja használni?
4. Az erőforrás milyen további piaci lehetőségeket teremthet a jövőben?

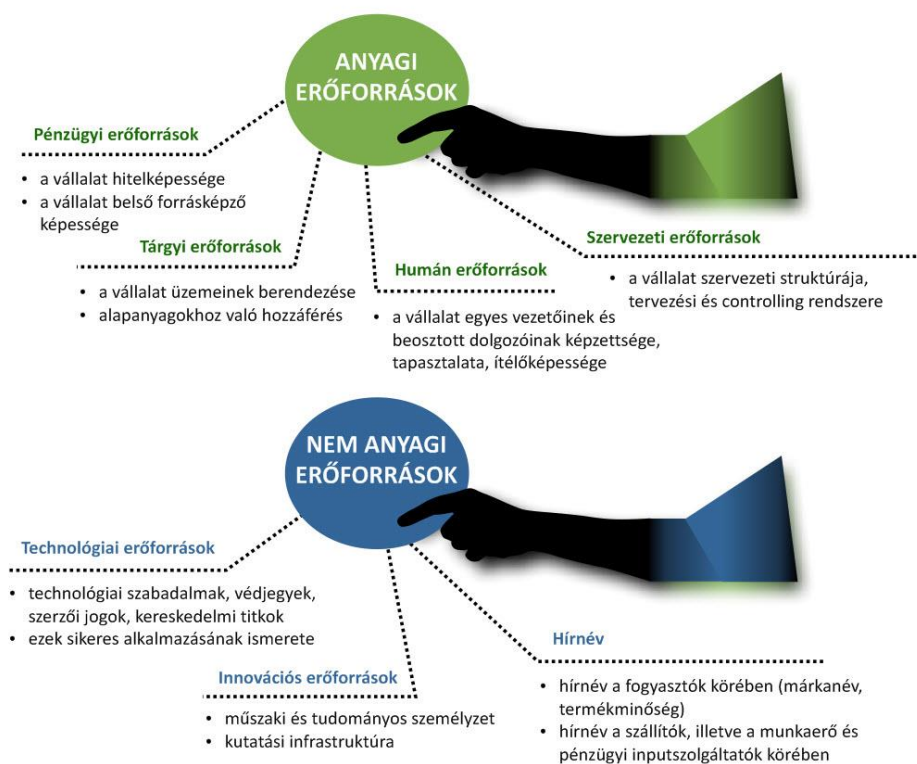
Ha az erőforrás ezek alapján jelentősen befolyásolná a vállalkozás várható eredményeit, az **kulcs-erőforrás**nak tekinthető. Ebben az esetben ezek a kompetenciák kerülnek a stratégiai terv középpontjába.

#### 4.2.2 Az erőforrások csoportosítása<sup>28</sup>

Mint azt az első részben az RBV-módszer is mutatta, az erőforrások két csoportra oszthatók. A csoportosítást az alábbi ábra mutatja.

---

<sup>28</sup> Balaton K. – Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest, 2007. p 60-65. alapján



16. ábra: Az erőforrások csoportosítása

#### 4.2.2.1. Anyagi (kézzel fogható) erőforrások

Az anyagi erőforrások megfoghatók, azonosíthatók, könnyen mérhetőek.

A **pénzügyi erőforrások** olyan, a vállalati stratégiát érintő tulajdonságok, amelyek a vállalat finanszírozó képességét befolyásolják. Ilyenek például a készpénz, rövid- és hosszú lejáratú egyéb pénzeszközök (pl. hitel, kölcsön, lízing), működő tőke, likviditás, stb.

A **tárgyi erőforrások** elsősorban a vállalat ingatlanai, a gépek, berendezések, a vásárolható vagy termelhető alapanyagok, segédanyagok, készletek.

A **humán erőforrás** a vállalkozás vezetőinek és munkavállalóinak ismereteinek, tapasztalatainak, képességeinek összességét jelenti. Fontos tényező a motiváltság, amely nélkül a fenti készségek, képességek nem hasznosulnak. A humán erőforrás szerepe jelentősen növekszik, minél innováció-orientáltabb egy-egy iparág.



A **szervezeti erőforrás** a vállalat formális szervezeti struktúráját jelenti. Befolyásolja az alá-, fölérendeltségi viszony, a feladat- és hatáskörmegosztás, a koordinációs mechanizmusok, a vezetési stílus. A humán erőforráshoz hasonlóan a szervezeti erőforrás jellege meghatározza, hogy a rendelkezésre álló erőforrások milyen mértékben tudnak hasznosulni a szervezetben, illetve mennyire tudnak hozzájárulni a vállalkozás sikeréhez.

#### 4.2.2.2. *Nem anyagi (nem kézzel fogható) erőforrások*

A **technológiai erőforrások**, amelyek a vállalat termékeinek, szolgáltatásainak, technológiáinak egyediségéhez járulnak hozzá, nehezítik a versenytársak általi másolást, követést. Ilyenek a szabadalmak, licencek, know-how-k, védjegyek, melyek azon túl, hogy a terméket egyedivé teszik, a vevők számára segítik az azonosíthatóságot és bizalmat keltenek a fogyasztókban, így eladhatóbbá teszik az árut.

Az **innovációs erőforrások** a kutatási infrastruktúra fejlettségében (kísérleti, kutatási laboratóriumok alapterülete, felszereltsége, színvonal, kutatók száma, képzettsége, egyedisége) nyilvánul meg. E tényező esetében fontos, hogy milyen szintű akadémiai kapcsolatokkal rendelkezik a vállalkozás, így mennyire fér hozzá a tudományos erőforrásokhoz, valamint ezeket hogyan tudja hasznosítani a vállalkozás sikerének eléréséhez.

A **hírnév (reputáció)** a vállalatról, annak termékeiről, szolgáltatásairól alkotott vélemények összessége, amely lehet pozitív és negatív. A hírnév kialakítása, javítása a marketing menedzsment feladata. Az input (vevők) és output (szállítók) oldalon kialakuló hírnév jelentősen befolyásolja a vállalat sikerességét, mely elsősorban a termékminőségben és az eladások számában nyilvánul meg (természetesen sok más tényező mellett).

A fenti erőforrás-csoportok rendelkezésre állásának felmérése fontos feladat. Azonban az, hogy a vállalat rendelkezik egy adott erőforrással, még nem jelenti azt, hogy hozzájárul a vállalat sikeréhez. Az erőforrások vizsgálatának arra is ki kell terjednie, hogy a vállalat hogyan tudja a rendelkezésre álló erőforrásokat hasznosítani.

#### 4.2.2.3. *Képesség*

A **képesség**<sup>29</sup> valamely erőforrás-kombináció arra való alkalmassága, hogy bizonyos feladatot vagy cselekvést integrált működésben elvégezzon.

---

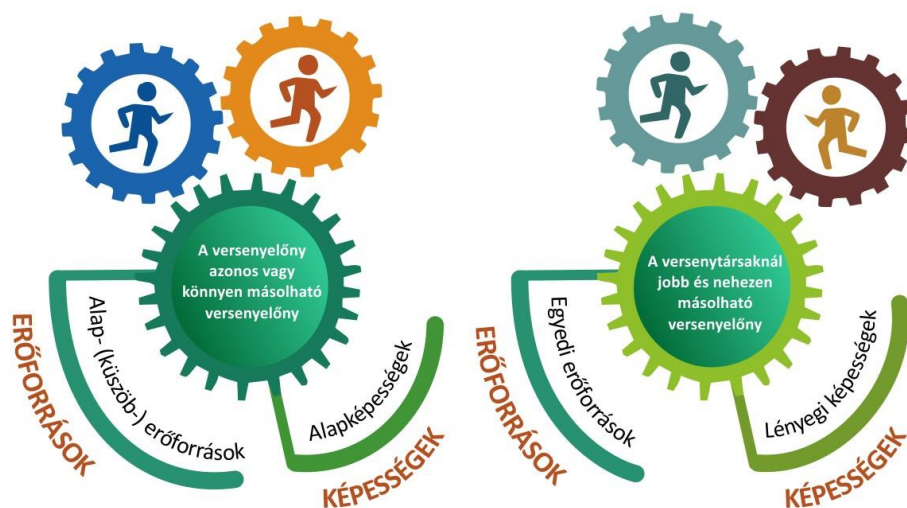
<sup>29</sup> Balaton K. – Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest, 2007. p 64-65. alapján

Az ún. **alapvető képességek** (core competences) az alábbi tulajdonságokkal rendelkeznek:

- hozzáférést biztosítanak a különböző piacokhoz,
- jelentősen hozzájárulnak a fogyasztóknak nyújtott értékhez,
- egyediek, nehezen másolhatók,
- egyedi készségek és technológiák,
- nem termékspecifikusak (több termékben is alkalmazhatók), tudást, szakértelmet képviselnek, amelyek idővel fejlődnek.

**Dinamikus képességek** a vállalat meghatározott folyamatait, melyek az erőforrások integrálásával, újrakonfigurálásával, szervezésével és eladásával érnek el piaci változásokat, tehát képessé teszik a vállalatot a változásokhoz való alkalmazkodásra. A dinamikus képességek olyan szervezeti és stratégiai rutinok, melyek új erőforrás-konfigurációkat teremtenek, miközben új piacok jelennek meg, fonódnak össze, válnak szét, vagy szűnnek meg.<sup>30</sup>

Az erőforrások és képességek csoportosításának egy módszere:



17. ábra: Az erőforrások és képességek csoportosítása<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Balaton K. – Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest, 2007. p 65

<sup>31</sup> Bartek-Lesi M.-Bartók I.-Czakó E.-Gáspár J.-Könczöl E.-Pecze K.: Vállalati stratégia Alinea Kiadó Budapest 2007. pv115

### 4.2.3 Erőforrás alapú stratégia felfogás<sup>32</sup>

Ez a módszer a rendelkezésre álló erőforrásokból indul ki. A feltárt erőforrások értékelése nyújt alapot a későbbi stratégia megfogalmazásához, összeállításához. A felfogás szerint 5 fő lépés szükséges a stratégia megalapozásához:

1. **Vállalati erőforrások azonosítása:** milyen erőforrásokkal rendelkezik a vállalkozás, hogyan járulnak hozzá a vállalat erősségeihez, a versenyképességhez.
2. **A cég képességeinek azonosítása:** mely képességek jelentenek nagyobb versenyelőnyt a versenytársakhoz képest.
3. **Az erőforrások és képességek jövedelemtermelő képességének vizsgálata:** az erőforrások vállalati eredményhez való hozzájárulásának mértéke.
4. **Stratégia kiválasztása:** azon stratégia kiválasztása, amely a versenytársakhoz képest jobban hasznosítja a kiválasztott erőforrásokat, így ezekkel versenyelőny érhető el.
5. **Képesség-rések azonosítása:** azon „rések” azonosítása, mely a stratégiában tervezett állapothoz szükséges és a jelenleg rendelkezésre álló erőforrások között hiányként jelentkezik.

### 4.2.4 SWOT-analízis (GYELV-mátrix)

A SWOT-elemzés egy elterjedt módszer a vállalat erőforrásainak és a külső környezet hatótényezőinek együttes elemzésére. A SWOT az egyes kategóriák angol elnevezéseinek kezdőbetűiből jött létre (a GYELV pedig ennek magyar megfelelőiből áll).

- S – Strength (**E**rősségek)
- W – Weakness (**G**yengeségek)
- O – Opportunities (**L**ehetőségek)
- T – Threats (**V**eszélyek, fenyegetések)

A SWOT-analíz során tehát mérlegeljük a vállalat *belső erőforrásait* (Erősségek, Gyengeségek) és a *külső környezet hatótényezőit* (Lehetőségek, Veszélyek).

**Erősségek:** a vállalkozás azon belső erőforrásai és képességei, amelyek a versenytársakhoz képest versenyelőnyt jelentenek. Ezen ténye-

<sup>32</sup> Balaton K. – Tari E.: Stratégiai és üzleti tervezés Aula Kiadó Budapest, 2007. p 65-66 alapján

zókra alapozva érhető el piaci siker. Ilyen lehet például egy meglévő szabadalom, technológia, különleges tudás (szoftver), stb.

**Gyengeségek:** olyan vállalati erőforrások és képességek, amelyek versenyhátrányt jelentenek, melyekre a vállalkozásnak folyamatosan figyelnie kell, ezek fejlesztése, vagy - ha a javulás nem lehetséges - kiküszöbölése a siker elérésében fontos szerepet játszik. Ilyen lehet például a gyenge innovációs képesség, nem megfelelő alapanyagforrás, elavult infrastruktúra, stb.

**Lehetőségek:** olyan külső befolyásoló tényezők, a környezet olyan várható változásai, amelyek hozzájárulhatnak a vállalat jövőbeni sikeréhez, melyek kihasználása, beépítése a stratégiába versenyelőnyhöz vezethet. Ilyen lehet egy új jogszabály, vagy támogatás megjelenése, javuló alkupozíció, komoly innovációs potenciál, stb.

**Veszélyek:** várható kedvezőtlen tényező a vállalkozás környezetében, amely hátráltathatja a stratégiai tervet, a vállalati siker elérését. Ilyen lehet például egy új piaci szereplő belépése, romló alkupozíció, szigorúbb szabályozás, stb.

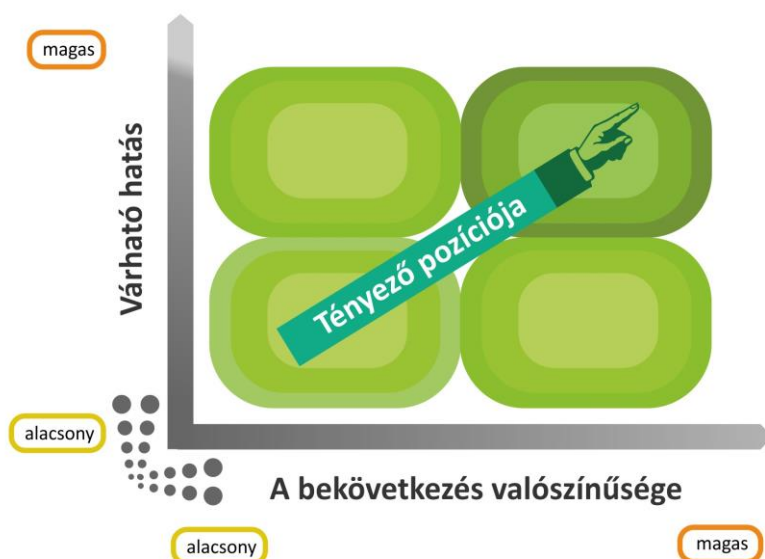
 *Érdekességgéppen elolvashatja az Euromonitor adatbázisában megtalálható Coca Cola SWOT-analízist!*

[http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Coca-Cola-Co\\_SWOT\\_Analysis.pdf](http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/Coca-Cola-Co_SWOT_Analysis.pdf)

A lehetőségek és veszélyek feltárása után ezeket a kategóriákat, tényezőket érdemes tovább elemezni arra vonatkozóan, hogy várhatóan milyen hatással lesznek a vállalkozás életére, stratégiájára.

#### 4.2.5 Hatás/valószínűség-elemzés

A **Hatás/valószínűség elemzés** a SWOT külső tényezőinek további kategorizálását szolgálja. Két dimenzió mentén kell vizsgálni a környezeti faktorokat. Egyrészt meg kell becsülni a fenyegetés vagy lehetőség bekövetkezésének valószínűségét, másrészt fel kell mérni, hogy bekövetkezése esetén milyen hatást fejt ki a vállalkozásra.



18. ábra: Hatás/valószínűség-elemzés

#### 4.2.6 A SWOT-analízis és a stratégia kapcsolata

Az ún. **Kölcsönhatási mátrix** azt mutatja, hogy az egyes befolyásoló tényezők dominanciája esetén mely piaci stratégia elemeit kell számításba venni. Ez alapján négy alapvető stratégia-típust különböztetünk meg.



19. ábra: Kölcsönhatás-mátrix

**Támadó stratégia:** Erős piaci pozíció, jelentős versenyelőny esetén a kínáló lehetőségek kihasználása agresszív stratégiát igényel.

**Fejlesztő stratégia:** A gyengeségek csökkentése mellett a lehetőségek jobb kihasználása a cél.

**Védekező stratégia:** jelentős jövőbeni veszélyekre fel kell készülnie a vállalatnak, ezeket a tényezőket ki kell küszöbölni az erősségek kihasználása segítségével.

**Elkerülő stratégia:** a gyengeségekből eredő versenyhátrányok javítása és a veszélyekre való felkészülés jelenti a túlélési stratégia alapját.

### 4.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

#### 4.3.1 Összefoglalás

A vállalkozás a külső környezet hatásainak elemzése mellett, a sikeres stratégia elkészítése érdekében számba kell hogy vegye belső erőforrásait, képességeit. Az erőforrások segítségével valósul meg a vállalkozás értékteremtő folyamata, ezek segítségével tehet szert a vállalkozás versenyelőnyre a versenytársaival szemben.

Az erőforrásokat két nagy csoportra oszthatjuk: a kézzelfogható és a nem kézzelfogható erőforrásokra. Előbbi csoportba tartoznak a pénzügyi, tárgyi, humán és szervezeti erőforrások, míg utóbbiba a technológiai, innovációs erőforrások és a hírnév.

Az erőforrásokat a VRIO-rendszer szerint értékelve meghatározható, hogy melyek jelentenek komparatív előnyt a vállalkozás számára.

Az erőforrások mellett a vállalati képességek számbavétele is lényeges a későbbi stratégia megalkotása szempontjából.

Az erőforrás alapú stratégia felfogás az erőforrások és képességek 5 lépésen keresztüli értékelésével készíti elő a stratégiai tervezést.

Az erőforrások és a környezet hatásainak együttes értékelésére szolgáló, gyakran használt módszer a SWOT-analízis, mely a vállalat belső adottságait (erősségeit és gyengeségeit), valamint a környezeti hatásokat (lehetőségek és veszélyek) együttesen értékeli. Utóbbi tényezők esetén további elemzési lehetőséget nyújt a hatás/valószínűség-elemzés. A SWOT-analízis eredményei alapján meghatározható a vállalkozás által követni kívánt alapstratégia.

#### 4.3.2 Önellenőrző kérdések

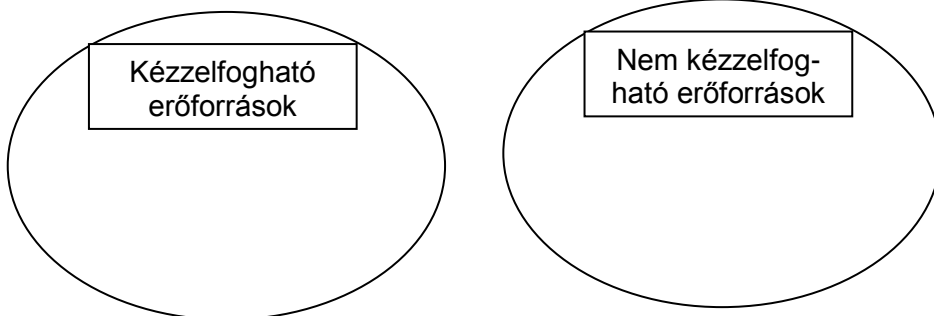
1. Hogyan definiálná a vállalkozás erőforrását?
2. Miért lényeges az erőforrások vizsgálata és értékelése?
3. Mit jelent az RBV-módszer? Mire szolgál?

4. Az RBV-módszer milyen alapvető csoportokra bontja az erőforrásokat?
5. Mire szolgál a VRIO-értékelés? Mely követelményeket fogalmazza meg az erőforrásokkal szemben?
6. Hogyan választhatók ki az erőforrások közül az alap erőforrások (core resources)?
7. Mutassa be az erőforrások két nagy csoportjának elemeit! Mondjon minden kategóriára egy-egy példát!
8. Mi a képesség?
9. Mit jelent az alapképesség? Hogyan tudjuk kiválasztani a képességek közül a legfontosabb alapképességeket?
10. Mit jelent a dinamikus képesség?
11. Hogyan csoportosíthatjuk az erőforrásokat és képességeket együttesen?
12. Mutassa be az erőforrás alapú stratégia-felfogás elemzésének lépéseit!
13. Mit elemez a SWOT-analízis? Mondjon példát a SWOT-analízis mindegyik kategóriájára!
14. Mit vizsgál a Hatás/valószínűség-mátrix?
15. Mit mutat a Kölcsönhatás-mátrix?
16. Milyen alapstratégiák léteznek a Kölcsönhatás-mátrix alapján?

### 4.3.3 Gyakorló tesztek

1. Helyezze az alábbi erőforrásokat a megfelelő csoportba!

nagy raktárépület, teherautó, vezető jogi végzettsége, szabadalom, hosszú távú beruházási hitel, készletek, demokratikus vezetési stílus, know how, magas színvonalú kutatási műszerezettség, pozitív piaci brand, stabil likviditás, jó vállalati morál, üzemanyagbázis.



(megoldás:

*Kézzele fogható:* nagy raktárépület, teherautó, hosszú távú beruházási hitel, készletek, üzemanyagbázis, stabil likviditás.

*Nem kézzelfogható:* vezető jogi végzettsége, szabadalom, demokratikus vezetési stílus, know how, magas színvonalú kutatási műszerezettség, pozitív piaci brand, jó vállalati morál)

2. Válassza ki az alábbiak közül azokat, amelyek jellemzők alapján egy képességet alapvető képességgé minősíthetünk!

- a) hozzájárul a jó vállalati morál eléréséhez,
- b) autokrata vezetési stílus
- c) egyszerűen másolhatók,
- e) különleges, egyedi technológiák,
- f) gyors másolási, versenytárskövetési képesség
- g) brandépítő képesség
- h) bármely termék esetén felhasználható képesség
- l) piacbefolyásoló hatással bír
- j) jelentősen befolyásolja a fogyasztóknak nyújtott értéket
- k) hozzáférést biztosítanak a különböző piacokhoz

(megoldás: e, h, j, k)

3. Nevezze meg az alábbi SWOT-analízis kategóriáit! Helyezze az alábbi jellemzőket a megfelelő helyre!

1. .... 2. ....

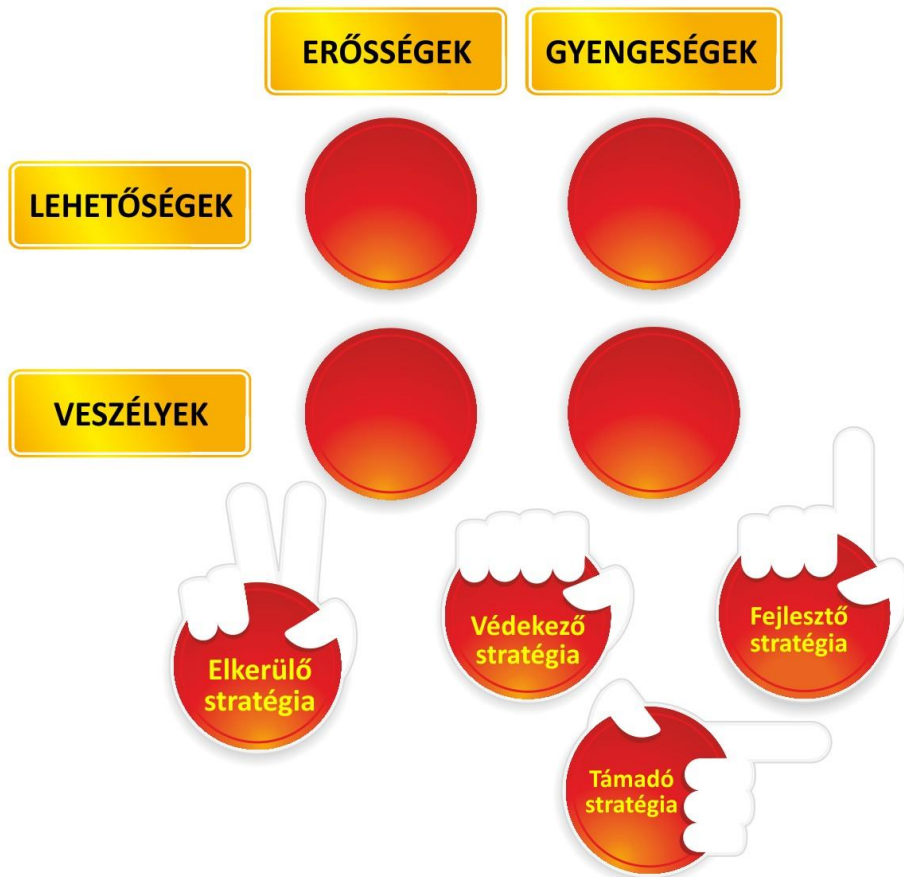
3. .... 4. ....



- a) stabil piaci pozíció
- b) az infláció a következő évben csökkenni fog az előrejelzések szerint
- c) új versenytárs lép a piacra
- d) az alapanyagok minősége romlik
- e) kis marketing-költségvetés
- f) szaporodó garanciális javítások
- g) erős, pozitív brand
- h) pályázati források várhatók az iparágban
- i) a hitelkamatok emelkedése várható
- j) stratégiai termékünk eladása meghaladja a fő versenytárs eladásait
- k) szűk kutatási kapacitás
- l) a japán piac érdeklődik az iparág termékei iránt
- m) korszerű minőségbiztosítási rendszer és védjegytanúsítvány
- n) nem megfelelő likviditás
- o) egyre több olcsó utánzat jelenik meg a piacon a stratégiai termékünk versenytársaként
- p) képzési intézmény részéről fokozódó igény gyakoronokok elhelyezésére a vállalkozásnál

(megoldás: kategóriák: Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek, Veszélyek – sorrend tetszőleges,  
Erősségek: a), g), j), m)  
Gyengeségek: e), f), k), n)  
Lehetőségek: b), h), l), p)  
Veszélyek: c), d), i), o))

4. Helyezze el az alábbi stratégiákat az ábrán!



20. ábra: Nyolctényezős SWOT:

(megoldás: a 19. ábrán)

5. Jelölje meg, melyik állítás igaz (I) és melyik hamis (H)!

1. Az erőforrás-alapú megközelítés a vállalat belső erőforrásait vizsgálja. (I)
2. Kézze fogható erőforrás például a védjegy. (H)
3. Komparatív előny gyakrabban származik a nem kézzel fogható erőforrásokból. (I)
4. A könnyen másolható termékek hosszú távú komparatív előnyt jelentenek a versenytársakhoz viszonyítva. (H)

5. Az alapvető képességek fontos tulajdonsága, hogy termékspecifikusak. (H)
6. . A dinamikus képességek olyan szervezeti és stratégiai rutinok, melyek új erőforrás-konfigurációkat teremtenek, miközben új piacok jelennek meg. (I)
7. A SWOT-elemzés egy elterjedt módszer a külső környezet hatótényezőinek elemzésére. (H)
8. A SWOT-analízisben az erősségek a vállalkozás azon belső erőforrásai, amelyek a versenytársakhoz képest versenyelőnyt jelentenek. (I)
9. A hatás/valószínűség elemzés négy alapstratégiát kínál a stratégiai tervhez. (H)
10. A SWOT-analízis alapján a védekező stratégiában a gyengeségek csökkentése mellett a lehetőségek jobb kihasználása a cél. (H)

6. Tegye megfelelő sorrendbe az erőforrás-alapú stratégia-felfogás módszerének lépéseit!

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...

Stratégia kiválasztása

A cég képességeinek azonosítása

Képesség-récek azonosítása

Vállalati erőforrások azonosítása

Az erőforrások és képességek jövedelemtermelő képességének vizsgálata

(megoldás:

1. Vállalati erőforrások azonosítása

2. A cég képességeinek azonosítása

3. Az erőforrások és képességek jövedelemtermelő képességének vizsgálata

4. Stratégia kiválasztása

5. Képesség-récek azonosítása)

7. Párosítsa össze a példákat a megfelelő erőforrás-kategóriákkal!

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1) Pénzügyi erőforrás     | a) vásárolt áru                            |
| 2) Humán erőforrás        | b) feladat-megosztás                       |
| 3) Tárgyi erőforrás       | c) licenc                                  |
| 4) Technológiai erőforrás | d) akadémiai kapcsolat                     |
| 5) Szervezeti erőforrás   | e) termékről kialakult fogyasztói vélemény |
| 6) Hírnév                 | f) likviditás                              |
| 7) Innovációs erőforrás   | g) tapasztalat                             |

Megoldás: 1) f), 2) g), 3) a) , 4) c), 5) b), 6) e), 7) d)

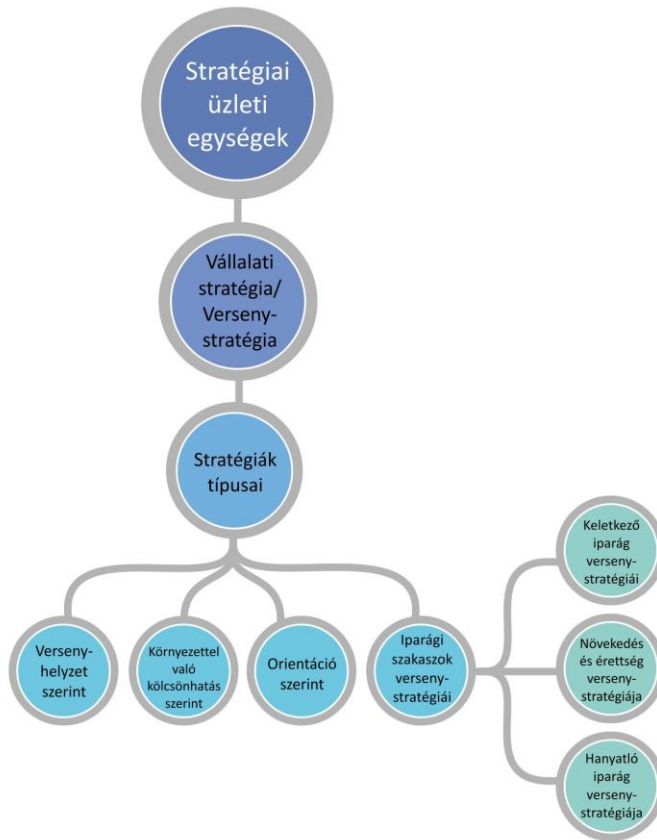
## **5. LECKE: VERSENYSTRATÉGIÁK (SOÓS G.)**

### **5.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK**

A lecke célja, hogy a hallgató megismerje azokat az alapvető tényezőket, amelyek meghatározzák, hogy a vállalkozás milyen stratégiai célokat milyen eszközök segítségével valósíthasson meg, illetve milyen stratégiát válasszon. Mivel ez a téma hatalmas szakirodalommal rendelkezik, így a teljesség igénye nélkül néhány kiemelt területet mutatunk be. Fontos célunk a lecke során, hogy bemutassuk, hogy a vállalatnak mellett, hogy meg kell ismernie környezetét és saját adottságait, oda kell figyelni számos korlátozó tényezőre is, amikor az adott helyzetben legjobbnak vélt stratégia mellett dönt.

A hallgató a lecke elsajátításával képes lesz meghatározni a vállalat számára főbb mérlegelési tényezőket és javaslatot tenni a vezetés számára a stratégia irányának kijelölésére vonatkozóan. Ismeri a választható főbb stratégiák korlátait és a korlátok hatását a tervezésre és az egyes döntések következményeire vonatkozóan.

## 5.2 TANANYAG



21. ábra: Fogalomtérkép

### 5.2.1 A stratégia


A vállalkozás az erőforrások és a környezet felmérése után elkezdheti a jövőre vonatkozó tervek megalkotását, a stratégia elkészítését.


- ☞ **A vállalati stratégia a vállalat átfogó céljaival, szervezeti struktúrájával és az egyes szervezeti egységek és a központ közötti kapcsolattal foglalkozik.**<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Chikán A.: Bevezetés a vállalatgazdaságtanba Aula Kiadó Budapest 2006. p 281 Meg kell jegyezni, hogy a stratégia fogalma jelenleg sem egységes a szakirodalomban, így erre számos egyéb verziót is találhat. A tárgy keretében egy olyan definíciót talál, amely egy szemszögből közelíti meg, de kellően megalapozza a témát.

A vállalati stratégiát három szinten értelmezik, készítik:

- a vállalat egészére
- üzleti egységekre
- funkcionális részegységekre

 **A stratégiai üzleti egységek olyan, egymástól jól elkülöníthető üzleti területeke a vállalaton belül, amelyek jól definiálható termék-piac kombinációkat képviselnek, versenyhelyzetük és eredményességük önmagukban is értékelhető.**<sup>34</sup>

 **A stratégia kidolgozásának célja, hogy a vállalat versenyképességét növelje, így a piacon egyre meghatározóbb szerepet tudjon elérni. A versenystratégia a vállalat által maga elé tűzött céloknak és az elérésükhöz igénybe vett eszközöknek az egyesítése**<sup>35</sup>.



22. ábra: *A versenystratégia kereke*<sup>36</sup>

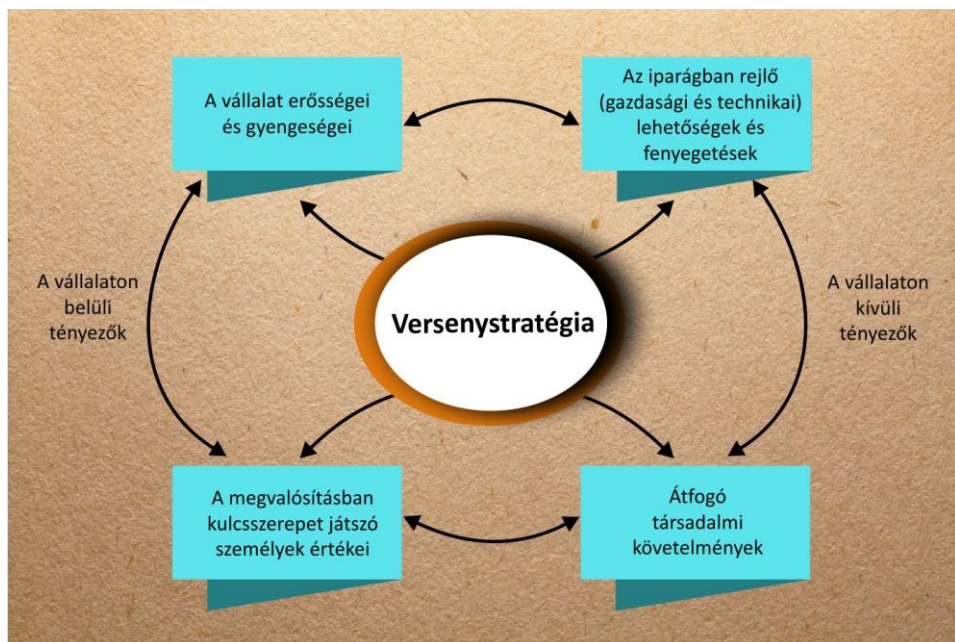
<sup>34</sup> Chikán A.: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003. p 479

<sup>35</sup> M. E. Porter: Versenystratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006. p 23

<sup>36</sup> M. E. Porter: Versenystratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006. p 24

A fenti ábra – a versenystratégia kereke – a vállalat stratégiájának kulcsterületeit mutatja, illetve azt, hogy ahhoz, hogy a versenystratégia sikeres legyen, ezen területek szoros együttműködése szükséges. „A kerék küllői azok a jelentős megvalósítási irányelvek, amelyekkel a vállalat ezeknek a céloknak az elérésére törekszik.”<sup>37</sup>

Porter összefoglalta a vállalati stratégiakészítés fogalmi keretét. Véleménye szerint minden stratégia versenystratégia, hiszen a menedzsment feladata annak biztosítása, hogy a vállalat hosszú távon sikeresen szerepelje versenytársaival szemben. Porter összefoglalta egy ábrában, hogy a versenystratégia megfogalmazása négy kulcstényező mérlegelése, ezek pedig megszabják a vállalat teljesítményének határát.



23. ábra: A versenystratégia meghatározásának fogalmi kerete<sup>38</sup>

### 5.2.2 A stratégiák típusai<sup>39</sup>

A vállalati stratégiákat több módszer szerint csoportosíthatjuk. Ezek közül néhányat ismerhet meg az alábbiakban.

<sup>37</sup> M. E. Porter: Versenystratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006. p 23

<sup>38</sup> M. E. Porter: Versenystratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006. p 25

<sup>39</sup> Chikán A.: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003 3.2. fejezet alapján.

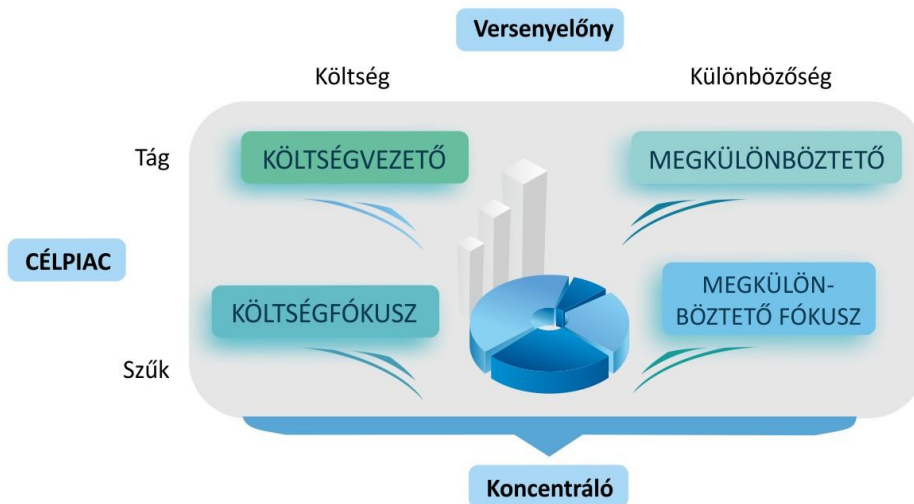


### 5.2.2.1. Stratégiatípusok versenyhelyzet szerint

Porter szerint a versenyelőnyre két alapvető módon tehetünk szert:

- olcsó termelési költségszerkezet lehetővé teszi a piacon az alacsony árakkal való megjelenést
- a termékek rendelkeznek egyedi tulajdonságokkal, melyek a fogyasztó meggyőzésének eszközei lehetnek

A stratégia megalkotásánál továbbá figyelembe kell venni a célpiac jellegét és ez alapján 4 alapvető versenystratégia közül választhatunk.



24. ábra: Versenystratégiák a versenyhelyzet szerint<sup>40</sup>

**Költségvezető stratégia:** a vállalat alacsony költségszint mellett alacsony árakkal jelenik meg a piacon a termékek széles körével, akár egyszerre több iparágban, így jelentős piaci részesedésre tehet szert.

**Megkülönböztető stratégia:** alapja, hogy a forgalmazott termék valamely tulajdonsága alapján egyedülálló, ezért a vevők magasabb árat is hajlandóak érte adni. A terméket így a fogyasztó könnyen meg tudja különböztetni versenytársaitól.

**Koncentráló stratégia:** Mindkét előző stratégia rendelkezik egy szűk fókuszú változattal, amely azt jelenti, hogy a célpiacon csak egy szűk fogyasztói csoport elérése a cél. A két típus ez alapján:

<sup>40</sup> Chikán A.: Vállalatgazdaságtan Aula Kiadó Budapest 2003 p 499

**Megkülönböztető fókuszú stratégia:** Ha a versenytársak ugyanezen célpiac elérésében alulteljesítenek, úgy a versenystratégia alapja a jobb igény-kielégítés.

**Költségfókuszú stratégia:** ha a versenytársak a fogyasztói csoport igény-kielégítésében túlteljesítenek, akkor az optimálisabb költségszerkezet nyújthat versenyelőnyt a vállalkozás számára.

#### *5.2.2.2. Stratégiatípusok a környezettel való kölcsönhatás szerint*

A csoportosítás alapja, hogy a vállalkozás hogyan tud reagálni a környezet változásaira mind reaktív, mind pedig proaktív módon.

A környezet stabilitásától és a vállalat változásra való reagálásától függően az alábbi alapstratégiákat tudjuk meghatározni:

A **védők** stabil környezetben, szűk működési körben tevékenykednek, ehhez stabil szervezeti formát alakítottak ki. A szűk piaci szegmensben versenyképesek, a versenyképesség fenntartása fontos céljuk, emellett a piaci pozíciójuk megvédésének eszköze a hatékonyabb termelési és szervezési módszerek alkalmazása.

A **kutatók** jól alkalmazkodnak a környezet dinamikus változásához. Új termékekkel új piaci lehetőségek kihasználására törekszenek. Széles működési kör, változatos technológiák jellemzik ezeket a szereplőket, így mindig törekszenek az új innovációk felhasználására. A folyamatos megújulásra törekvés azonban a hatékonyságot negatívan befolyásolja, e téren a versenytársak előnybe kerülhetnek.

Az **elemzők** az előző két típus előnyeit igyekeznek ötvözni. Ezek a szereplők a jelenlegi pozíció megőrzése mellett új termékeket és piacokat terveznek. Igyekeznek a környezet kihívásaihoz rugalmasan alkalmazkodni, de fontos számukra a már kiépített bázis megőrzése. Fő céljuk a meglévő szegmensben belüli növekedés.

Fenti típusokon túl megemlíthetjük még a **reagálók** csoportját, melyeket gyakran „stratégiai kudarcvállalatokként” is értelmezhetünk. Ezek a vállalatok nem tudnak megfelelőképpen reagálni a környezet kihívásaira. A gondot vagy a stratégia helytelen megfogalmazása, vagy a rosszul megválasztott eszközök okozzák.

Egy másik csoportosítási módszer a versenyhelyzet erőssége és a piaci növekedés üteme közötti relációban vizsgálja a lehetséges stratégiákat.

Mint látható, a módszer 4 alapesetben gondolkodik. Amely vállalat a versenyben gyenge és a piaci növekedési ütem is lassú, ott alapvetően a

visszavonulás (leépítés), valamint a helyzetből való kitörés jelentős újítás segítségével (diverzifikáció<sup>41</sup>) lehet a cél.

Ha a jelenleg gyenge versenyhelyzet mellett egy dinamikus növekedést produkál a vállalkozás, elsősorban az elérendő piaci szegmens(ek)<sup>42</sup> és a hozzá kapcsolódó stratégia átgondolása révén javíthat a vállalkozás piaci pozícióján. A versenyelőny elérésének további módja lehet egy – azonos iparágban működő – vállalattal való egyesülés is.

Erős versenyhelyzet, de lassú növekedés mellett ismét a diverzifikáció által elérhető új területszerzés lehet a stratégia célja.

Ha a vállalat a versenyben erős pozíciót ért el és emellett a növekedése is dinamikus, akkor érdemes a piac jól körülhatárolt szegmensére koncentrálnia, valamint a hatékonyság fokozása érdekében a vertikális integráció (hasonló területen – az értéklánc azonos szintjén - lévő vállalatokkal való összefogás) kialakítása a cél.

### 5.2.2.3. Stratégiatípusok orientáció szerint

A vállalat tevékenységének legfontosabb szereplői szerint a stratégiákat három alapvető típusra oszthatjuk:

A **fogyasztóorientált stratégiák** fő célja, hogy a fogyasztók igényeit minél magas szinten és minőségben elégítse ki a vállalat, ennek rendeli alá a vállalati tevékenységeket. A stratégia készítésének alapja a fogyasztói igényeinek megismerése, a szegmentálás, célcsoportképzés és pozicionálás.

A **vállalatorientált stratégiák** arra irányulnak, hogy a vállalat piaci szerepe, gazdasági hatékonysága minél magasabb szintű legyen. Itt a vállalat erőforrásainak elemzéséből indulnak ki a stratégia tervezői és arra a funkcióra koncentrálnak, ami a sikeres működést, a versenyelőnyt biztosítja a vállalat számára.

A **versenyhátsó-orientált stratégia** kiindulópontja a megkülönböztetés a versenytársaktól. A stratégia középpontjába az az előnyös attribútum kerül, amely a megkülönböztetést biztosítja, ennek fejlesztése az elsődleges cél.

<sup>41</sup> A diverzifikáció az Ansoff-mátrixból ismert kategória, jelentése eddig még nem forgalmazott új termékkel egy teljesen új piacra kíván belépni a vállalkozás. Ez a stratégia jelentős kockázattal jár a vállalkozás számára.

<sup>42</sup> „A piac egyedi keresleti sajátosságokat mutató csoportjait szegmentumnak, a piac megismerését célzó és azt homogén – a marketingakciók gazdaságos végrehajtását lehetővé tevő – részekre osztó eljárást szegmentálásnak nevezzük.” (Bauer-Berács: Marketing)

### 5.2.3 Az iparági életciklus-szakaszok versenysztratégiái<sup>43</sup>

#### 5.2.3.1. Keletkező iparága versenysztratégiája

- ☞ **Keletkező iparág:** olyan frissen alakuló vagy átalakuló iparág, amelyet technológiai innováció, a költségárányok eltolódása, új fogyasztói szükségletek kialakulása vagy új terméket (szolgáltatást) üzleti vállalkozás szintjére emelő más gazdasági és szociológiai változás hoz létre.<sup>44</sup>

A keletkező iparágban még nincsenek kialakult folyamatok, szabályok, kapcsolatok, így itt a szereplők aktivitásától függ ezek kialakítása.

#### A környezet jellemzői:

1. **Technológiai bizonytalanság:** az új technológiák bevezetésekor még nem tudni, melyik lesz sikeres, továbbfejleszhető vagy a fogyasztók által elfogadott, illetve melyik alkalmas a tömegtermelésre. Így itt a hosszú távú tervezés még sok nehézségbe ütközik.

- ☞ *A képcsöves tévék alternatívájaként nagyjából egyszerre jelent meg az LCD és a plazma technológia. A iparági szereplők, a fogyasztók és az ágazat szakértői sokáig csak találgatták, hosszú távon melyik lesz az elfogadottabb. Kezdetben a plazmatévéknek jósltak nagyobb jövőt, de az eladási statisztikák alapján az LCD tévék lettek sikereesebbek. A „lapostévé”-eladások 95 %-a LCD technológiás. A Panasonic cég például bejelentette, hogy 2014 évtől leáll a plazmatévék gyártásával, az elemzők szerint 2016-ra ezek a termékek eltűnnek a piacról.*

2. **Stratégiai bizonytalanság:** mivel nincs kialakult, elfogadott „helyes” stratégia, így a szereplők sokféle módszerrel, eszközzel, új kombinációkkal próbálkoznak, kísérleteznek. A bizonytalanságot fokozza, hogy a szereplők kevés információval rendelkeznek a versenytársakról, a tervezés alapjául szolgáló piaci adatok pedig egyszerűen nem léteznek.

3. **Magas kezdeti költség, de meredek költségcsökkenés:** a kutatási költségek, a kis volumenű termelés, a megismertetést szolgáló marketingköltségek jelentősen megemelik az új termék kezdeti költségeit, különösen a magas innováció-tartalmú technológiák esetében. A forgalom növekedésével az egységköltség<sup>45</sup> csökken. A költségcsökkenés

---

<sup>43</sup> M. E. Porter: Versenysztratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006. 9-13. fejezete alapján

<sup>44</sup> M. E. Porter: Versenysztratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006 p 205

<sup>45</sup> egy termékre eső költség

még gyorsabb lehet, ha a tanulásból fakadó nyereség és a gazdaságos sorozatnagyság eléréséből származó nyereség összeadódik.

**4. Vállalatembriók és kiszakadó vállalkozások:** az új iparágban jelentős számban keletkeznek teljesen új vállalkozások. A kialakulatlan versenyszabályok, a gazdaságos sorozatnagyság elérésének nehézségei miatt sok cég elhagyja az iparágat, vagy a már meggyökeresedett vállalatokból szakadnak ki újabbak. Az új, kiszakadt cégeket gyakran a továbblépés, fejlődés lehetősége miatt hozzák létre a régi vállalatból kiváló szakemberek.

**5. Először vásárlók:** az újonnan kialakuló iparág vásárlói az innovátorok, akik szívesen próbálják ki az új technológiákat, erre hajlandóak is nagyobb összegeket áldozni, illetve vállalják az ezzel járó fogasztói kockázatot. A vállalat marketingpolitikája a piacszerzésre irányul, jelentős forrásokat és eszközöket kell mozgósítani a vevők meggyőzésére, hogy próbálják ki a még ismeretlen terméket, technológiát.

**6. Rövid időhorizont:** a tervezés nem lehet hosszú távú a fent tárgyalt problémák miatt, a cél rövid távon a vevőkör kialakítása, a kereslet fokozása.

**7. Támogatás:** az új iparág sikerességéért küzdenek a benne versengő vállalatok és gyakran – ha az társadalmi érdek – a kormányzat is. Így a korai belépők a vállalkozástól, de akár kormányzati, vagy kormányzattól független egyéb forrásból támogatásban részesülhetnek, ha alkalmazzák az új technológiát (pl. nap-, geotermikus energia felhasználása).

A korai életciklus korlátai a vállalatok számára:

- szabadalommal védett technológia
- csekély kapcsolat az értékesítési hálózattal
- nehéz a megfelelő nyersanyagokhoz való hozzáférés
- még hiányoznak a tapasztalatból fakadó költségelőnyök
- a nyersanyagárak emelkednek
- infrastruktúra hiánya gátolja a fejlődést
- a termék minőségének ingadozása, amíg nincs szabvány
- engedélyezési procedúra
- az új technológiával fenyegetett szereplők piaci válasza

Stratégiai döntések a keletkező iparágban:

A keletkező iparágban a legtöbb a bizonytalansági tényező, így jelentős bármely stratégia kialakításának kockázata. Ugyanakkor éppen a

kialakulatlan feltételek miatt sok a lehetőség új, akár ismeretlen eszközök alkalmazására is.

**1. Iparági struktúra alakítása:** mivel az iparági struktúra még kialakulatlan, így a vállalat megkísérelheti, hogy ő alakítsa a szabályokat a termékpolitika, árpolitika, marketingmódszerek meghatározása által. Ezzel nyilvánvaló célja, hogy önmagát hozza hosszú távon piacvezető szerepbe.

**2. Iparági fejlődés külső jegyei:** a kialakuló iparágban tevékenykedő vállalat sikere az iparág fejlődésétől is függ, bár az érdekek nem mindig mutatnak egy irányba. Ugyanakkor a piac minőségi termelésének, a zugtermelők kiszorításának egyik eszköze lehet a szabványosítás, amely ugyan újabb erőforrásokat igényel, de hozzájárul az iparági fejlődéshez, a vevők igényeinek minél teljesebb kielégítéséhez. Ugyanakkor hasznos lehet a teljes iparágat népszerűsítő eszközök alkalmazása, például szakmai konferenciák rendezése, a szakma komolyságának hirdetése, a megbízhatóságról kialakuló kép folyamatos javítása, a versenytársak hitelét rontó stratégiák mellőzése.

Különösen kialakuló iparágban fontos a kevés számú résztvevő összefogása (pl. klaszter<sup>46</sup> formában), amely ugyan sokszor dilemmát okoz a versenytársaknak, hiszen ők egymással versenyeznek, így a közös érdekek mentén történő összefogás néha nehézségekbe ütközik és gyakran csak teljes koncepcióváltással érhető el.

**3. Szállítók és forgalmazók szerepének megváltozása:** A kialakuló iparág ellátása megfelelő, korszerű alapanyagokkal, eleinte nehézségekbe ütközik. Azonban a szállítók és kereskedők is igyekeznek rugalmasan alkalmazkodni az új lehetőségekhez, részt vesznek marketing akciókban, beruházásokkal erősítik pozíciójukat, változó irányú és mértékű integrációs törekvésekkel jelennek meg. Ha ezeket a vállalat időben felismeri és reagál, jelentős versenyelőnyt kovácsolhat belőle.

**4. Mobilitási korlátok eltolódása:** Az iparágban versenyző vállalatoknak előre meg kell becsülniük az iparágba újonnan belépők magatartását, lehetőségeit annak felméréseivel, hogy milyen korlátok akadályozzák azt és az új szereplők hogyan, milyen költséggel és milyen időtáv alatt képesek ezek leküzdésére.

---

<sup>46</sup> a klaszter az azonos ágazatban működő, hasonló (helyettesítő vagy kiegészítő) tevékenységet folytató vállalkozások formalizált összefogása az ágazat közös céljainak hatékonyabb megvalósítása érdekében. A fogalomban itt is előfordulnak viták a kutatók között, különösen ami a kapcsolat formalizáltságát illeti.

### 5.2.3.2. A növekedési és érettségi életciklus versenysztratégiája

#### A környezet általános jellemzői:

**1. A növekedés lassulása miatt éleződik a piaci részesedésért vívott verseny:** Az eladási forgalom növekedési üteme lassul, a vállalatok az addig alkalmazott piacnövelő eszközökkel már nem tudják pozícióikat fenntartani belső erőforrásaik mozgósításával, a stratégia középpontjába a versenytárs megtámadása kerül. Versenyezhetnek árban, minőségben, választékban, innovációban, azzal azonban számolni kell, hogy a versenytárs is megtorló intézkedéseket tehet.

**2. Az iparág vállalatai egyre inkább a tapasztalt vevőknek adnak el:** A kiterjed ismeretekkel, saját tapasztalatokkal rendelkező vevő meggyőzés új stratégiát igényel a kialakuló iparágban alkalmazotthoz képest.

**3. Gyakran megváltozik a versengés területe, nagyobb hangsúlyt kap a költség és vevőszolgálat:** a verseny fokozódása kapcsán nő a költségnyomás és folyamatosan emelkednek a vevők elvárásai, így a verseny területének változásához alkalmazkodni kell.

**4. Megfontolandó az iparági kapacitás és létszám bővítése:** a csökkenő ütemű forgalomnövekedéshez a vállalkozásoknak is alkalmazkodni kell, így egy további kapacitásbővítés megfontolandó, kapacitásfelesleghez vezethet.

**5. Gyakran meg kell változnia a termelés, marketing, forgalmazás, értékesítés és kutatás módszereinek is:** Ezt a versengés fokozása, a technológiai érettség és a vevők tapasztalatszerzése indokolja.

**6. Nehezebben jönnek létre új termékek és új alkalmazások:** az élesedő verseny okozta költségnyomás egyre nehezebbé teszi az innovációt, egyúttal a kockázatok mértéke is jelentősen növekszik. A kutatási magatartást is új alapokra kell helyezni.

**7. Fokozódik a nemzetközi verseny:** az iparág is globalizálódik, ez a verseny további élesedésén túl számos egyéb hatással jár, amit jelen fejezetben nem részletezünk.

**8. Az iparági profit gyakran csökken az átmeneti időszak folyamán, néha csak átmenetileg:** A növekedés lassulása, a fogyasztók tapasztaltabbá válása miatt az iparág profitja rövid távon rendszerint csökken, ez egyes vállalatokat jobban, másokat kevésbé érint. Az, hogy a nyereség ismét emelkedik-e, függ a mobilitási korlátoktól, az iparági struktúrától és még számos egyéb tényezőtől.

#### Az átmenet stratégiai döntései:

**1. Stratégiai dilemma: Átfogó költségvető szerep, megkülönböztetés, összpontosítás:** sokféle stratégia élhet egymás mellett, az érettség szakaszában azonban döntésre kényszerülnek a vállalkozások a túlélés érdekében.

**2. Kifinomult költségelemzés:** az éles verseny miatt egyre pontosabb és alaposabb eszközök használatára kényszerülnek a vállalkozások a versenyképes árak és az elérhető profit maximalizálása érdekében.

**3. Termékválaszték ésszerűsítése:** át kell gondolni a termékstruktúrát, a nem jövedelmező, gyenge fogyasztói keresletet produkáló termékeket ki kell iktatni, a meglévőket pedig olyan tulajdonságokkal kell továbbfejleszteni, amik releváns és fizetőképes fogyasztói igényeket elégítenek ki.

**4. Korrekt árszabás:** lásd: 2. pont.

**5. Technológiai innováció és gyártástervezés:** az innováció hangsúlya növekszik, mivel a termék- és kiszolgálórendszernek elő kell segíteni az alacsony költségű tervezést és szabályozást.

**6. Választék bővítés:** a meglévő fogyasztók vásárlásainak növeléséhez eszköz lehet a meglévő választék bővítése, amely jövedelmezőbb lehet, mint új piacok felkutatása és elérése.

**7. Kilépés nemzetközi színtérre:** a vállalat elkerülheti az érettséggel járó verseny szorító hatását, ha átlépi az országhatárt, nemzetközi színtérre lép.

**8. Átmenetből való kivonulás:** a versenyhelyzettől függően döntés lehet a beruházáskivonás, amely lehet, hogy sikeresebb stratégia egy bizonytalan, dinamikusan változó környezetben, mint az erőszakos versenyben maradás.

#### 5.2.3.3. A hanyatló iparág versenystratégiája

☞ „**A stratégiai elemzés szempontjából azt az iparágat tekintjük hanyatlónak, amelyben az értékesítés volumene hosszabb időszakon keresztül abszolút értelemben csökken. ... Az üzletág hanyatló szakaszára az életciklusmodell szerint a csökkenő nyereségkulcs, megnyirbált termékválaszték, csökkenő kutatásfejlesztés és reklámtevékenység, valamint a versenyzők szaporodása jellemző.**”<sup>47</sup>

A verseny jellemzői:

A keresleti feltételek:

- **Bizonytalanság:** a versenytársak mennyire érzik bizonytalannak a kereslet további csökkenését. Ha a versenytársak újabb élénkülésre számítanak, próbálják megőrizni pozícióikat, ez elkeseredett háborúskodáshoz vezethet. Ellenkező esetben egyszerűbbé válik a kapacitások együttes kivonása. Természetesen a várakozások

---

<sup>47</sup> M. E. Porter: Versenystratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006 p 237



nem biztos, hogy egységesek, egyes szereplők várhatnak fellendülésre, míg mások inkább kivonulnak. Ezek aránya meghatározza az alapvető piaci folyamatokat.

- A hanyatlás üteme és módja: lassú hanyatlási folyamat esetén nagyobb a bizonytalanság a jövőbeni folyamatokra vonatkozóan. A gyors ütemű keresletcsökkenés esetén nehezen indokolhatók az optimista várakozások, a folyamat egyértelműbb. Ha a hanyatlás üteme ingadozó, tovább növeli a bizonytalanságot, időszakosan akár el is fedheti a hanyatló tendenciát.
- A megmaradó kereslet szerkezete: ahogy szűkül a kereslet, a megmaradók úgy játszanak egyre fontosabb szerepet, hiszen ezek kielégítése során még eredmény realizálódik. A meglévő keresleti rések felkutatása és kielégítése még számottevő eredményt hozhat. A végjáték akkor jövedelmező, ha a megmaradó vevők nem árzékenyek, vagy gyenge az alkupozíciójuk.

A piacról való kilépés gyakori stratégia a hanyatló iparágak vállalkozásai körében. A kilépés azonban nem olyan egyszerű, ahogy elsőre hangzik. A piacról kivonulni szándékozó vállalatoknak számos korlátozó tényezővel kell szembenézniük. Ezek lehetnek például a következők:

- **Tartósan lekötött és szakosított tárgyi eszközök:** ha a vállalkozás nagymértékben szakosodott egy üzletágra, helyszínre, akkor ezek nehezen mobilizálhatók, korlátokba ütközik az értékesítés vagy átalakítás. Fontos annak mérlegelése is, hogy az eszközök könyv szerinti értéke hogyan viszonyul a felszámolási értékhez. Ha előbbi nagyobb, akkor a kivonuláskor ezeket le kell írni, így ez a vállalkozások számára elrettentő tényező.
- **A kilépés állandó költségei:** a kilépéskor több elkerülhetetlen költségtényezővel kell számolni. Ilyen például a munkaügyi helyzet rendezése, a pótalkatrészek biztosítása legalább a törvényben meghatározott határideig, a hosszú távú szerződések felbontásának költségei, stb.
- Stratégiai kilépési korlátok:
  - **Összefonódás:** az adott üzletág egy üzletágcsoportra vonatkozó stratégia része és a belőle való kilépés csökkentheti a stratégia sikerét.
  - **Hozzáférés a pénzpiachoz:** A kilépés csökkentheti a tőkepiac bizalmát a vállalat iránt, így a hitelfelvevő-képességet is.
  - **Vertikális integrálás:** ha a vállalat vertikális kapcsolatban áll az üzletág egy vagy több szereplőjével, akkor a kilépés ne-

hézsége is attól függ, hogy a teljes vertikumot érinti-e a hanyatlás.

- **Információs korlát:** ha az üzletág valódi helyzetéről nem rendelkezik a vállalat megfelelő mennyiségű valós információval, akkor nem hozhat megfelelő, gazdaságilag indokolt intézkedéseket.
- **Vezetői vagy érzelmi korlátok:** ez a korlát túlmutat a racionális gazdasági számításokon. A kilépés a vezető munkahelyébe kerülhet, kudarcként élük meg, így igyekeznek elkerülni.
- **Kormányzati és társadalmi korlátok:** a kormány igyekszik intézkedéseket tenni az iparág megmentéséért, mert a sok munkahely elvesztése beláthatatlan következményekkel jár a gazdaságra nézve. Beavatkozhat közvetlenül (konszolidálás, támogatás) vagy közvetve (a kilépés feltételeinek nehezítésével).

### Stratégiák a hanyatlás szakaszában



25. ábra: *Stratégiák visszaeső iparágban*<sup>48</sup>

<sup>48</sup> M. E. Porter: Versenysztratégia Akadémiai Kiadó Budapest 2006 p 252

1. **Vezető szerep:** vezető pozícióra törekszik a vállalkozás a még elérhető piaci részesedés tekintetében.
2. **Piaci úrköltés:** valamely piaci szegmens megszerzése és erős pozíció kiépítése.
3. **Betakarítás:** a még elérhető forgalom realizálása mellett szabályozott tőke kivonás.
4. **Gyors tőke kivonás:** a hanyatlás minél korábbi szakaszában megvalósított gyors felszámolás.

Az 5. leckében bemutatott versenystratégiák a teljesség igénye nélkül szemléltették a vállalkozás döntési lehetőségeit. A stratégiák csoportosítására még több módszert ismer a szakirodalom, de ezek – terjedelmük miatt - már nem képezik jelen tárgy anyagát.

### 5.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

#### 5.3.1 Összefoglalás

A leckében megismertük a vállalati versenystratégia fogalmával, a stratégiák főbb osztályozásaival és típusaival, valamint részletesen tárgyaltuk az iparági életciklus szerint alkalmazható stratégiákat.

A stratégiákat versenyhelyzet szerint 4 fő típusra osztottuk:

1. Költségvető stratégia
2. Megkülönböztető stratégia
3. Megkülönböztető fókuszú stratégia
4. Költségvető fókuszú stratégia

Utóbbi kettőt együttesen koncentráló stratégiának nevezzük.

A környezetre való reagálás szerint az alábbi stratégiákat különböztetjük meg:

1. védők
2. kutatók
3. elemzők
4. (reagálók)

A versenyhelyzet és a piaci növekedési ütem alapján négy dimenzióban értelmezzük a stratégiákat aszerint, hogy a versenyhelyzet erős

vagy gyenge, ezzel összefüggésben a piaci növekedési ütem lassú vagy gyors.

Orientáció szerint megkülönböztetünk

1. fogyasztóorientált,
2. vállalatorientált és
3. versenytárs-orientált stratégiákat.

A fenti osztályozásokat követően részletesen tárgyaltuk a különböző iparági életciklusokban alkalmazható versenystratégiákat.

Megismertük a keletkező iparágak általános környezeti jellemzőit, a ciklus korlátait és az ezek függvényében hozható stratégiai döntéseket.

A növekedés és érettség szakaszba való átmenet általános környezeti jellemzői mellett hozható főbb döntéstípusokat is bemutattuk. Végül a hanyatlás szakaszára jellemző versenytényezőkkel és a kilépési korlátokkal, valamint a lehetséges stratégiákkal ismerkedtünk meg.

### **5.3.2 Önellenőrző kérdések**

1. Mit jelent a vállalati stratégia?
2. Mik lehetnek stratégiai üzleti egységek?
3. Milyen vállalati szinteken értelmezzük a stratégiakészítést?
4. Mit nevezünk versenystratégiának?
5. Mit mutat a versenystratégia Porter szerinti kereke?
6. Milyen stratégiatípusokat ismerünk a versenyhelyzet alapján? Jellemezze röviden mindegyik típust!
7. Milyen stratégiatípusokat ismerünk a környezettel való kölcsönhatás? Milyen tényezőket vizsgálunk a stratégiák meghatározásánál?
8. Versenyhelyzet és piaci növekedés szerint milyen stratégiák alkalmazhatók?
9. Orientáció szempontjából milyen stratégiatípusokat különböztethetünk meg?
10. Milyen ciklusokra osztható az iparág életútja?
11. Mit nevezünk keletkező iparágnak?
12. Jellemezze általánosságban a keletkező iparágban működő vállalkozás környezetét!
13. Melyek a korai életciklus fő korlátai a belépő vállalkozás számára?
14. Melyek a fő stratégiai döntések a keletkező iparágban?

15. Mik az általános környezeti jellemzők a növekedő és érettség szakaszában lévő iparágban?
16. Milyen alapvető stratégiai döntések hozhatók az átmenet szakaszában?
17. Mit tekintünk hanyatló iparágnak?
18. Mi jellemzi a versenyt a hanyatló iparágban?
19. Mik a kilépési korlátok a hanyatló iparágban lévő vállalatok esetében?
20. Melyek a jellemző vállalati stratégiák a hanyatló iparágban?

### 5.3.3 Gyakorló tesztek

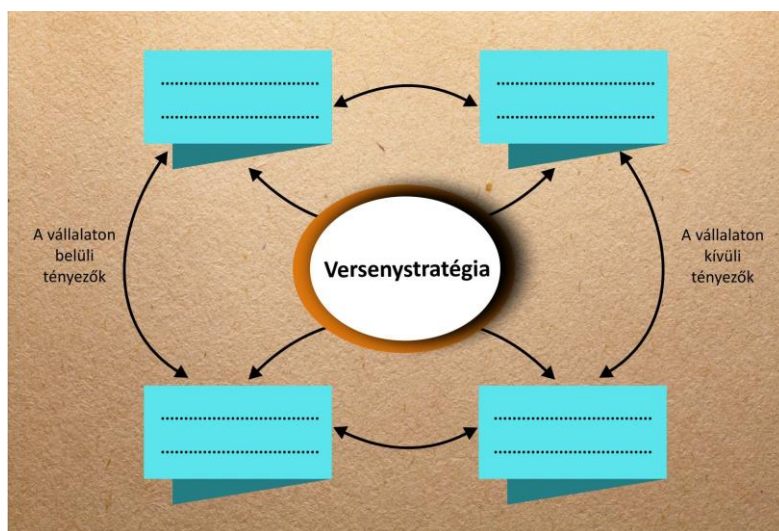
1. Jelölje az alábbi állításokhoz, hogy melyik igaz (I) és melyik hamis (H)!
1. A stratégiai üzleti egységek eredményessége a vállalat más területeivel összefüggésben értékelhető. (H)
2. A versenystratégia kereke a vállalat stratégiájához szükséges környezeti tényezők kulcsterületeit mutatja. (H)
3. A koncentráló stratégiában a célpiacon csak egy szűk fogyasztói csoport elérése a cél. (I)
4. A költségvető stratégia azt jelenti, hogy a vállalat alacsony költség szint mellett alacsony árakkal jelenik meg a piacon a termékek széles körével. (I)
5. A védők stabil környezetet igényelnek, míg a kutatók jól alkalmazkodnak a környezet dinamikus változásához. (I)
6. A reagálók rugalmasan alkalmazkodnak a környezet kihívásaira. (H)
7. Erős versenyhelyzet, de lassú növekedés mellett érdemes a piac jól körülhatárolt szegmensére koncentrálnia a vállalatnak. (H)
8. A vállalatorientált stratégiák arra irányulnak, hogy a vállalat piaci szerepe, gazdasági hatékonysága minél magasabb szintű legyen. (I)
9. A kialakuló iparágban a stratégiai bizonytalanság azt jelenti, hogy az új technológiák bevezetésekor még nem tudni, melyik lesz sikeres. (H)
10. A növekedési iparági életciklus jellemző stratégiája lehet a piaci úrköltés. (H)

2. Párosítsa a jellemzőket a megfelelő stratégiákhoz!

<b>Jellemző</b>	<b>Stratégia</b>
(1) Költségvezető stratégia	a, a termék egyedülálló, ezért a vevők magasabb árat is hajlandók érte adni
(2) Elemzők	b, a még elérhető forgalom realizálása mellett szabályozott töke-kivonás
(3) Betakarítás	c, mivel az iparági struktúra még kialakulatlan, így a vállalat megkísérelheti, hogy ő alakítsa a szabályokat
(4) Piaci úrköltés	d, valamely piaci szegmens megszerzése és erős pozíció kiépítése
(5) Iparági struktúra alakítása	e, a vállalat alacsony árakkal jelenik meg a piacon a termékek széles körével
(6) Megkülönböztető stratégia	f, arra a funkcióra koncentrálnak, ami a sikeres működést, a versenylőnyt biztosítja a vállalat számára
(7) Vállalatorientált stratégia	g, a jelenlegi pozíció megőrzése mellett új termékeket és piacokat terveznek

(megoldás: 1e, 2g, 3b, 4d, 5c, 6a, 7f)

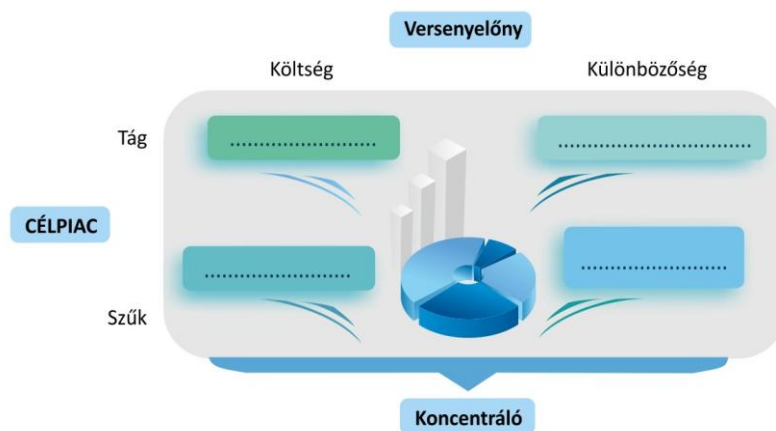
3. Milyen tényezők befolyásolják a versenysztratégiák kialakítását az alábbi ábra alapján! Töltse ki a hiányzó részeket!



26. ábra:

(megoldás: 23. ábra)

3. Töltse ki az alábbi ábra stratégiáit!



27. ábra:

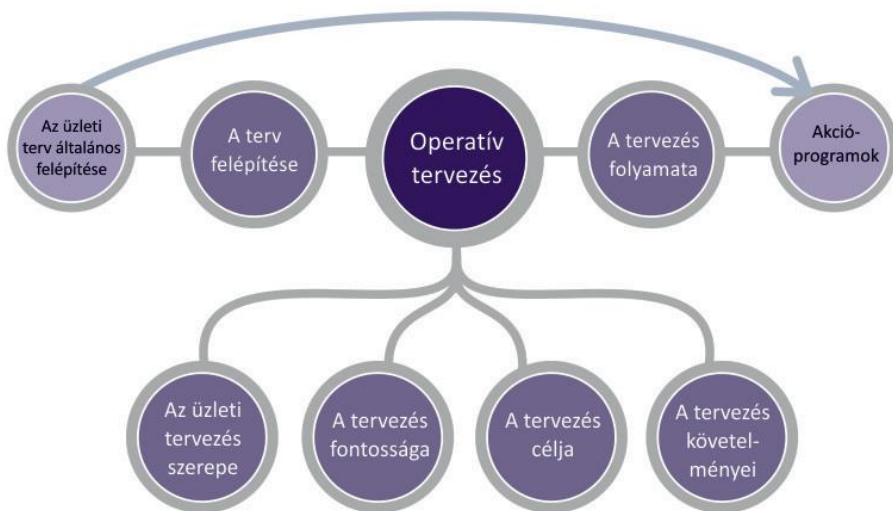
(megoldás 24. ábra)

## 6. LECKE: OPERATÍV TERVEZÉS: AZ ÜZLETI TERV ÉS AKCIÓTERVEK KAPCSOLATA (SOÓS G.)

### 6.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

A lecke során a hallgató megismerkedik az üzleti tervezés alapfogalmával és módszertanával. Képes lesz kiválasztani az adott információigény kielégítésére alkalmas üzleti terv típusát. Ismeri az üzleti tervet szükséges tartalmát, felépítését és képes javaslatot tenni annak tartalmára egy adott vállalkozásra vonatkozóan.

### 6.2 TANANYAG



28. ábra: Fogalomtérkép

#### 6.2.1 Az üzleti terv szerepe a vállalkozás életében

A második fejezetben megismertük a tervezés lényegét, időhorizontját, jellemzőit. Az időhorizontot tekintve a stratégiai tervek hosszabb, általában 3-5 évre, vagy még hosszabb időre készülnek. A stratégiában megfogalmazott hosszú távú célokat bontja le az üzleti terv az adott gazdasági évre.

- ☞ **Az üzleti terv a vállalat egészre vonatkozóan fogalmazza meg a következő 1-3 éves időtartamra elérni kívánt célokat,**



**valamint a célok eléréséhez, a jövő befolyásolásához szükséges eszközöket lebontva vállalati részterületekre. Így a stratégia alapján elkészül például a beszerzési terv, a marketing terv, az értékesítési terv, a pénzügyi terv, vagy a humán erőforrás terv. Az üzleti terv feladata ezen túl a fent említett vállalati részterületek stratégia-alapú összehangolása, koordinálása.**

Nagy vállalatoknál a menedzsereknek év elején készülő üzleti terv rövid, s talán leginkább a stratégiai monitoring céljait szolgálja, a termelési program részleteinek tisztázása és megvalósítása pedig a középvezetők feladata. Kis cégnél pedig ilyen szelekcióra nincs kapacitás, többnyire kívánatos ugyan, hogy év elején a tulajdonos-cégvezető saját céljaira felírja, hogy az adott évben mennyi bevételre számíthat, s kiszámolja, ez elég-e legalább a várható költségek fedezésére, de a továbbiakban a legtöbb esetben elég, ha már „fejből” osztja ki az éppen időszerű munkákat.

Az üzleti terv készítése a jövőbeli folyamatok megjósolásán alapszik, ami – könnyen belátható – hogy nem tehető meg teljes biztonsággal. Miért fontos mégis a vállalkozásnak üzleti tervet készítenie?

#### *6.2.1.1. A tervezés fontossága*

A stratégiaalkotást, üzleti tervezést több tényező is indokolja:

1. A tervezés során a vállalat átgondolja, hogy jelenleg hol tart és hová szeretne eljutni. Ezzel együtt részletesen megvizsgálja a külső és belső környezetét, számításba veszi a hatótényezőket, megpróbál felkészülni a várható változásokra. Ezzel **csökkenti a működés bizonytalanságát**.
2. A vállalkozást adott cél elérése **irányítja** és egyben **motiválja**. Erre lehet alapozni a teljes szervezet összehangolt működését, így nagyobb fokú **hatékonyság** érhető el. Általános tapasztalat, hogy a stratégiával rendelkező vállalkozások eredményesebben képesek működni.
3. A vállalkozásnak megfogalmazott jövőképe van, ezáltal a **hosszú távú fennmaradás** elérése reálisabb.
4. A felkészülés a várható eseményekre fokozza a vállalkozás **adaptációs képességét**, ezáltal a változások követése (vagy akár megelőzése) által a vállalkozás **rugalmassága** nő, ezzel együtt a **fogyasztói igények kielégítése** és a **versenyelőnyök kihasználása** is fokozható.

#### 6.2.1.2. A tervezés céljai

A fenti célok megfogalmazásán túl az alábbi célokra készíthető üzleti terv:

1. Tulajdonosok, hitelezők felé a tevékenység bemutatása, beruházási döntés előkészítése, új befektetők meggyőzése (bankok, pályázatkezelő szervezetek, stb.)
2. Új ötletek, innovációk, nagy bizonytalansági faktorial rendelkező újítások megvalósítása, a várható eredmény modellezése
3. Az üzleti eredmények és a várható fejlődés folyamatos figyelemmel kísérése, monitorozása
4. Üzleti partnerek, stratégiai szövetségek számára készített terv
5. A vállalati kockázatkezelés, kontrolling tevékenység megvalósításának megalapozása.

#### 6.2.1.3. A tervezés követelményei

A jó üzleti tervnek meg kell felelnie a következő követelményeknek:

1. **Realitás:** Valós tényeken kell alapulnia
2. **Komplexitás:** A terv egyes elemeinek tervezésekor a teljes folyamatra való hatással kell számolni, illetve az egyes részeknek illeszkedniük kell a teljes terv rendszerébe, valamint követnie kell a stratégia ideológiáját.
3. **Konzisztencia:** az adott terv céljai, eszközei ellentmondásmentesek legyenek.
4. **Rugalmasság:** a kijelölt célok és az elérésükhöz szükséges eszközök alkalmazkodjanak az adott körülményekhez és ha szükséges, ezek változásához.
5. A tervezés hatékonyan segítse a menedzsment munkáját.
6. Úgy határozza meg a célokat, hogy az ösztönzőleg hasson a szervezet minden szintjére.
7. Vonzerőt jelentsen a befektetőknek, hitelezőknek, partnereknek, tulajdonosoknak.

#### 6.2.1.4. A tervek felépítése

A stratégiai, üzleti tervek felépítése, terjedelme attól függ, hogy milyen célra készül.

1. Ha az üzleti terv készítésének célja hitelfelvétel egy pénzügyintézetnél, akkor a hitelkérelemnek a bank által elvárt formátumhoz, tartalomhoz és terjedelemhez kell igazodni. Ezeknek a terveknek a

fő ismertetőjegye, hogy a fókuszban a befektetni kívánt pénzeszköz várható megtérülése, valamint a törlesztőképesség áll. A hangsúly a pénzügyi számításokon van, a szöveges bemutatás csak rövid, összefoglaló jellegű, közérthető szakmaisággal készül. A vállalat részterületei közül a beruházással, fejlesztéssel érintett területet kell részletesebben bemutatni.

2. Ha külső partnerek részére, például szakmai szervezetek, stratégiai partnerek számára készül az üzleti terv, akkor a szakmai feladatok megvalósítása kap nagyobb hangsúly, a számítások helyett pedig a szöveges bemutatás és indoklás jut nagyobb szerephez. A partner által leginkább érintett területet hangsúlyozzák ki a tervben.
3. Ha a terv a vállalkozás saját belső céljait szolgálja, akkor mind a szöveges levezetés, mind a számítások egyaránt hangsúlyosak. A számítások a levezetés módszertanát, a részeredményeket és ezek indoklását is tartalmazzák. A vállalkozás minden részterületét egyaránt igyekeznek bemutatni.

Összegzésképpen tehát az üzleti terv:

- a vállalkozás indításakor segíti a vállalkozót a kezdeti célok meghatározásában,
- megbecsüli a tervezett, elindított vállalkozás várható életképességét,
- megvizsgálja a tényleges és elvárt helyzet közti különbséget és ennek áthidalhatóságát,
- megmutatja, hogy a célok eléréséhez várhatóan milyen erőforrások szükségesek,
- rávilágít azon vállalaton belüli és kívüli területekre, amelyek kockázatosságuk miatt nagyobb odafigyelést igényelnek,
- javítja a vállalkozás adaptációs és reagáló-képességét,
- működő vállalkozás esetén megmutatja a fejlesztendő területeket,
- megmutatja a vállalkozás korlátait.

#### *6.2.1.5. A tervezés az idő szerepe szerint*

A tervezés idősíkját tekintve két alaptípusba sorolható:

1. **Statikus tervezés:** a tervezett értékeket egy adott időpontra, időszakra tervezzük.
2. **Dinamikus tervezés:** több időszakot vizsgálunk, ezek mentén tervezünk, a tervezési paramétereknek is van idődimenziójuk. Itt

nem egy konkrét érték elérése, hanem az optimális fejlődési irány meghatározása a cél.

#### 6.2.1.6. A tervezés során felmerülő kockázat szintje

A tervezés folyamán különböző információforrásokból különböző adatokat használunk fel, melyek bizonyossága eltérő szintű és a belőlük készített becslések is más-más kockázati szintet képviselnek.


Ennek alapján a felhasznált tények, adatok kockázatossága lehet:

1. **Biztos adat, körülmény:** a körülményről teljes körű információval rendelkezünk, a terület nagy biztonsággal előrejelezhető.
2. **Bizonytalan adat:** a körülményről nem áll teljes körű információ rendelkezésre, így az előrejelzés is bizonytalan.
3. **Kockázatos adat:** a körülményről csak néhány bizonytalan adat áll rendelkezésre, így az előrejelzés jelentős kockázatot hordoz.


### 6.2.2 Az üzleti tervezés folyamata

Az üzleti terv – mint korábban említettük – a stratégiai tervből kerül levezetésre, ebben az esetben a feladat a stratégia lebontása a szükséges részterületekre. Az üzleti tervezéshez cégalapításkor az alábbiakban bemutatott lépések szükségesek. Fontos azonban megjegyezni, hogy a más célból (például hitelkérelemhez, kockázati tőke bevonásához, vagy például fúzióhoz) készített üzleti tervek tartalma, a készítés lépései az itt megadottól a célnak megfelelően eltérnek.

1. **Diagnózis:** Az üzleti tervezés első lépéseként meg kell vizsgálnunk a külső környezet befolyásoló tényezőit ([3. lecke](#)) és a vállalat belső adottságait ([4. lecke](#)). Ez a diagnózis az orvosokéhoz hasonlóan egy jellemzést ad a jelenlegi helyzetről.
2. **Prognózis:** A felmért külső és belső tényezők alapján meg kell becsülnünk ezek várható jövőbeni változását. Az előrejelzést befolyásolja az adatok megbízhatósága, kockázatossága, a környezet komplexitása és dinamizmusa. Ez a lépés a prognózis, amely az időjárás-előrejelzéshez hasonlóan a jelen adatok statikus állapotából és a hosszabb időn keresztül vizsgált dinamizmusából kísérel meg megjósolni a várható folyamatot vagy állapotot.
3. **Célok megfogalmazása:** A kiindulópontot tehát a múltbéli és várható körülmények adják, amelyhez a vállalkozás hozzáigazítja saját célrendszerét. Fontos, hogy a célokat mindig az adott körülmények ismeretében határozzák meg, hiszen – mint azt a lecke elején említettük – alapvető követelmény a reális tervezés.

 *Egy vállalkozás eltervezi, hogy szórakozóhelyet indít a belváros közepén. A helyzetfelmérésnek tartalmaznia kell azt, hogy egyáltalán az illetékes önkormányzat egy ilyen tervet jóváhagyna-e, vagy a lakosság nem próbálná-e megakadályozni, tehát a társadalmi elvárásokkal, vagy a jogi környezettel egyáltalán összeegyeztethető-e a terv.*

- 4. Erőforrások célokhoz rendelése:** Amikor a vállalkozás elhatározza, hogy mit kíván megvalósítani az elkövetkező időszakban, például a következő gazdasági évben<sup>49</sup>, akkor azt is át kell gondolnia a vezetésnek, hogy hogyan és milyen eszközökkel teheti ezt meg. Rendelkezésre állnak-e a különböző erőforrások, például gép, kapacitás, munkaerő, szaktudás, tapasztalat, pénztőke, stb. Célonként át kell gondolni, meg kell tervezni az erőforrás-szükségletet és ha egyes erőforrásokból hiányt tapasztalnak, meg kell tervezni, hogy ezeket hogyan teremtik elő (pl. beruházás egy új gyártósorba, új munkaerő alkalmazása, lízing stb.).
- 5. Akcióprogramok kidolgozása:** Amennyiben a célok eléréséhez szükséges erőforrások rendelkezésre állnak vagy reálisan előteremthetők, meg kell tervezni a célok eléréséhez szükséges tevékenységeket, folyamatokat.

 **Az akcióprogramok olyan, a stratégiából lebontott, az üzleti terv részeként megalkotott intézkedési tervek, amelyek vállalati részterületenként meghatározzák azokat a konkrét cselekvéseket, folyamatokat, amelyek elvégzésével a tervben előírt célok megvalósíthatók.**

Az akcióprogramok tehát – eltérően a stratégiában megfogalmazott elvi szintű célokkal – konkrét intézkedéseket írnak elő minden vállalati részterületre (beszerzés, értékesítés, munkaügy, marketing, pénzügy, stb.) vonatkozóan, hogy az adott részterületen milyen folyamatokat kell megvalósítani ahhoz, hogy a stratégiában megfogalmazott célok megvalósuljanak. Az üzleti tervben tehát vállalati részterületenként ki kell dolgozni a tervek megvalósításához szükséges intézkedések, erőforrások rendszerét, ezek lesznek az akcióprogramok.


- 6. Monitoring:** Az üzleti terv időszakát követően meg kell vizsgálni, hogy a megvalósítás milyen eredményességgel zajlott. A vizsgálatot el lehet végezni a tervidőszak végén, de lényeges hatékonyabb, ha folyamatba építve már a megvalósítás kezdetét köve-

<sup>49</sup> A gazdasági év országonként eltérő lehet, Magyarországon január 1-től december 31-ig tart, tehát egybeesik a naptári évvel.

tően folyamatosan monitorozzuk az egyes intézkedések hatását. A nagyobb vállalatok controlling-rendszere erre naprakész lehetőséget nyújt. A folyamatos figyelés azért is lényeges, mert amennyiben eltérést tapasztalnak a tervtől, azonnal be lehet avatkozni, korigálani lehet az intézkedést, vagy szükség esetén magát a tervet is. Az utólagos ellenőrzésnél erre nincs lehetősége a vállalkozásnak. A korrekciót csak a következő tervezési időszakra vonatkozóan tudja elvégezni. A monitoring célja tehát annak vizsgálata, hogy a meghozott intézkedések a vártak megfelelő eredménnyel zárultak-e. Amennyiben eltérést tapasztalnak, vizsgálni kell ennek az okát. Ha az ok elhárítható, akkor meg kell kísérelni, ha nem elhárítható, új, a felismert körülményeknek megfelelő intézkedéseket kell hozni. A monitoring fontos szerepe, hogy az itt felismert kedvező tényezők és hiányosságok tapasztalatait be kell építeni a következő évi tervezési folyamatba.

### **6.2.3 Az üzleti terv szerkezete, felépítése**

Az üzleti terv felépítése attól a céltól függ, amelyre készítették. Így a különböző üzleti tervek felépítése, tartalma egy adott vállalkozás esetében is jelentősen eltérhet egymástól. A következőkben egy olyan általános sémát mutatunk be, ami a legtöbb típusú üzleti tervhez, de különösen a saját, belső tervezési igények megvalósításához elfogadható. Jellemző forma a cégalapítás, a cég működésének általános tervezésében.

 *A The Wall Street Journal internetes oldalán az alábbi linken a Toyota cég üzleti tervéről olvashat:*  
<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704132204576189824246558988>

### **6.2.4 Az üzleti terv általános felépítése**

#### *6.2.4.1. A terv szerkezete*

- I. Bevezető, általános adatok
- II. Vezetői összefoglaló
- III. A vállalkozás bemutatása
- IV. A környezet bemutatása, iparági jellemzők
- V. Marketing terv:
  - V.1. Termékek, szolgáltatások bemutatása, tervezése
  - V.2. Árpolitika
  - V.3. Értékesítési terv
  - V.4. Promóciós terv

- VI. Működési, üzemeltetési terv
- VII. Szervezeti vagy humán erőforrás terv
- VIII. Kockázatbecslés és –terv
- IX. Pénzügyi, finanszírozási terv
- X. Mellékletek

#### 6.2.4.2. Az egyes fejezetek jellemző tartalma

##### **I. Bevezető**

Ez a fejezet a vállalkozás általános adatait, jelöléseit, főbb jellemzőit tartalmazza. Ezen adatok részben megtalálhatók a cégkivonatban, részben a vállalkozás hivatalos nyilvántartásaiban. Ilyenek például:

- a vállalkozás megnevezése (teljes és rövid név<sup>50</sup>)
- a vállalkozás elérhetőségei (cím, telefonszám, e-mail stb.)
- a vállalkozás egyéb azonosító adatai (bankszámlaszám, adószám, statisztikai számjel stb.)
- a vállalkozás tulajdonosai és elérhetőségük, valamint a képviselőre jogosult személy(ek) és elérhetősége/elérhetőségük
- a vállalkozás fő tevékenységi köre (TEÁOR, SZJ szerint<sup>51</sup>)
- a vállalkozás alapító tőkéje
- az üzleti terv készítésének/elfogadásának dátuma
- az adatok bizalmas kezelésére szóló felhívás

##### **II. Vezetői összefoglaló**

Az összefoglaló célja, hogy áttekintő képet adjon a vállalkozással kapcsolatos legfontosabb feltárt tényezőkről, az elérendő célokról, a szükséges fejlesztési igényekről és a célok eléréséhez szükséges intézkedések lényegéről. Az összefoglalót úgy kell összeállítani, hogy azok számára is képet adjon a terv főbb megállapításairól, akik a részletes tervet nem akarják vagy tudják elolvasni.

A vezetői összefoglalóban érdemes kitérni az alábbiakra:

- üzleti terv készítésének célja
- a vállalkozás céljai, a célokat megalapozó főbb tények, elvárások
- iparági, piaci helyzet fókuszpontjai

---

<sup>50</sup> teljes név például a Kisvakond Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság, rövidített név pedig a Kisvakond Kft.

<sup>51</sup> a két ún. nomenklatúra, azaz egységes osztályozási rendszer teljes terjedelmében megtalálható a Központi Statisztikai Hivatal (KSH) weblapján ([www.ksh.hu](http://www.ksh.hu))

- finanszírozási helyzet (néhány főbb mutatószám segítségével), igények,
- fontosabb következtetések összefoglalása

### **III. A vállalkozás bemutatása**

A fejezetben részletesen, szövegesen be kell mutatni a vállalkozást. A fontosabb területek a fejezetben:

- a vállalkozás működésének eddigi jellemzői (tevékenységek, részegységek, menedzsment, általános pénzügyi helyzet, piaci sikerek, a működés eddigi alapelvei, stb.)
- megcélzott piac, piacszegmentálás eredménye, célba vett piaci szegmens főbb jellemzői

### **IV. A környezet bemutatása, iparági jellemzők**

- makrokörnyezet vállalkozásra ható tényezői
- iparági kilátások (az iparág helyzete, innovációk, növekedési lehetőségek, dinamikusság, stb.)
- versenyhelyzet (piaci szerkezet, a vállalkozás piaci részaránya, várható belépők, szállítók, vevők alkupozíciója, veszélyek, stb.)
- iparágon belüli kooperáció szintje, lehetőségei
- iparágra vonatkozó kormányzati tervek, intézkedések
- működési környezet legfontosabb hatótényezői

### **V. Marketing terv**

A marketing terv a marketing elméletből ismert 4P<sup>52</sup>-nek megfelelően tartalmazza a következő vizsgált területeket:

#### *V.1. Termékek, szolgáltatások bemutatása, tervezése*

A tervezés során meg kell vizsgálni a meglévő termékek sikerességét, a hozzá kapcsolódó fogyasztói igények változását. A marketing tárgy bemutatja azon módszereket, melyek segítségével eldöntheti a vállalkozás, hogy mely termékek a legsikeresebbek, melyekre kell helyezni a hangsúlyt, illetve mely termékeket kell esetleg fejleszteni, vagy kivonni a piacról. Termékpolitikai döntés lehet az is, ha új terméket fejleszt a vállalkozás. Fontos termékpolitikai döntés a termékválaszték kialakítása is. A cél a fogyasztói igényeknek való legnagyobb fokú megfelelés.

---

<sup>52</sup> A vállalkozás működési körétől függően a 4P helyett találkozhatunk 5P-vel, valamint elsősorban szolgáltatásnyújtással foglalkozó vállalkozások esetében 7P-vel és 8P-vel is. Erről bővebb információkat a Marketing tananyagban talál.



## VI.2. Árpolitika

Az árpolitika olyan döntések sorozata, melyben meghatározzák, hogy az értékesíteni kívánt termékek milyen áron kerüljenek a piacra. Ezt egyrészt az előállításukhoz szükséges költségek, másrészt az elérni kívánt nyereségráta segítségével kalkulálják ki. Ehhez mérlegelni kell a vállalkozás versenyben betöltött szerepét és ezzel összefüggésben a követni kívánt stratégia alapelveit.

A piaci árak mellett meg kell határozni az árdifferenciálás esetleges lehetőségeit (szezonális árak, kedvezmények, időszakos akciók, stb.)

## VI. 3. Értékesítési terv

Az értékesítési terv kiindulópontjaként meg kell tervezni, hogy mekkora forgalom várható az egyes termékekből. Emellett meg kell határozni az igénybe vehető értékesítési csatornákat (nagykereskedelem, kiskereskedelem különböző üzlettypusai), a különböző értékesítési módokat (közvetlen értékesítés, személyes eladás, közvetítőn keresztül eladás, automata kereskedelem stb.).

## VI. 4. Promóciós terv

A promóciós tervben meg kell határozni, hogy a vállalkozás milyen marketing eszközöket, milyen marketing-mixet fog alkalmazni a tervezés időszakában. Össze kell hangolni a reklám, a Public Relations, a Sales Promotion, a Direkt marketing és egyéb eszközöket<sup>53</sup> a stratégiában megfogalmazott célok alapján.

## **VI. Működési, üzemeltetési terv**

A működési terv részletesen bemutatja a vállalat folyamatait, a folyamatok rendszerét. A működési terv jellege a vállalkozás típusától függ. Termelő vállalatok termelési, szolgáltató vállalatok szolgáltatási tervet készítenek, míg a kereskedelmi vállalatokra az áruforgalmi terv jellemző.

**Termelési és szolgáltatási terv** készítése esetén be kell mutatni az aktuális termelési volument, az alkalmazott technológiákat, az ehhez szükséges kapacitást, gépeket, munkaerőt. Meg kell tervezni a jövőben elvárt célok eléréséhez szükséges változásokat, valamint ezek költségeit.

Az **áruforgalmi terv**ben szerepel az árubeszerzés módja, feltételei, a készletek eddigi és elvárt forgási sebessége, a csomagolás, a rendelések kezelésének módja, a gép- és humán erőforrás-igény, valamint az ezek alapján felmerülő költségek.

<sup>53</sup> Ezen eszközökről Marketing tárgyból olvashat bővebben.

### **VII. Szervezeti terv**

A szervezeti terv bemutatja a tulajdonosi szerkezetet, a vállalat menedzsmentjét, a szervezeti struktúrát és a létszámgazdálkodás fő alapelveit, céljait. A célok alapján meg kell határozni, hogy a megvalósításhoz hogyan kell fejleszteni a rendelkezésre álló emberi erőforrás-kapacitást. Lehetséges új munkavállalók alkalmazása, munkaerő-átcsoportosítás a vállalkozáson belül, meglévő munkavállalók ismereteinek, képességeinek továbbfejlesztése, hatáskör- és felelősség-átcsoportosítások.

### **VIII. Kockázatbecslés**

A környezetelemzés és a belső vizsgálatok alapján fel kell mérni minden tervezési területen a felmerülő kockázatokat, ezek bekövetkezésének valószínűségét és megszüntetésükre, elkerülésükre vagy kiküszöbölésükre vonatkozó elképzeléseket, intézkedéseket.

Fontos, hogy a kockázatelemzés alapos és minden területre kiterjedő legyen, így biztosítja a vállalat számára a tervezhető kockázatokhoz való rugalmas alkalmazkodás lehetőségét.

### **IX. Pénzügyi, finanszírozási terv**

A finanszírozási terv bemutatja a vállalkozás aktuális pénzügyi helyzetét (bevételek, kiadások, ráfordítások, költségek, likviditás, jövedelmezőség, idegen tőke aránya, stb.), az elérni kívánt eredményt és az ennek biztosításához szükséges pénzügyi eszközök készletét és mozgását. A pénzügyi terv általában tartalmaz egy tervezett mérleget, egy tervezett eredménykimutatást, egy jövedelemtervet, egy likviditási tervet és egy tervezett cash flow-t. Emellett bemutatja a vállalat működése szempontjából lényeges mutatók alakulását (likviditás, jövedelmezőség, stb.), ezeket értékeli és ezek alapján meghatározza a finanszírozási területen követendő célokat és szükséges intézkedéseket (pl. hitelfelvétel, kötvénykibocsátás, részvény-visszavásárlás, stb.)

Ha az üzleti tervet hitelfelvétel céljából készítették elsősorban, akkor ez a tervezési terület a leghangsúlyosabb, ebben az esetben külön kell készíteni a beruházás megvalósítására, valamint a kapott forrás visszafizetésére, a beruházás megtérülésére vonatkozó pénzügyi tervet is.

### **X. Mellékletek**

A mellékletekben az üzleti tervhez csatolható minden olyan okirat, háttér tanulmány, kiegészítő jegyzet, amely megalapozta a tervezést, vagy ami alátámasztja a tervben megfogalmazott gondolatokat, célokat, számításokat. Ilyen lehet például egy piackutatás eredménye, árajánlatok, fogyasztói, kereskedői visszajelzések, előszerződések, szándéknyilatkozatok, műszaki leírások, publikációk, szabadalmak jegyzéke, stb.

Természetesen üzleti tervet, akcióttervet nem csak a for-profit<sup>54</sup> szféra vállalatai készíthetnek, a tervezési módszer megjelenik a nonprofit szférában is. Természetesen a nem profitorientált vállalkozások, szervezetek esetében a terv felépítése, az egyes fejezetek arányai is változnak, a hangsúly a tevékenységen van, a finanszírozás a tevékenység pénzügyi hátterének biztosítására irányul.

## **6.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK**

### **6.3.1 Összefoglalás**

Ebben a leckében az üzleti tervezés alapismereteit mutattuk be. Az üzleti tervet rövid, 1-3 éves időtartamra készítik a vállalkozások, a stratégiából lebontva. Több célból készülhet, a legfontosabbak talán a vállalat belső céljaira, a célok és az ezek eléréséhez szükséges intézkedések meghatározására, hitelfelvétel miatt a pénzügyi intézet számára, valamint a tulajdonosok informálása céljából.

A tervezés – bár a jövő mindig bizonytalan – azért fontos, hogy a környezet és a vállalat belső adottságai során felkészüljön a vállalat a várható eseményekre, felmérje a kockázatokat és megoldásokat vázoljon fel ezek bekövetkezése esetére. A tervezés elősegíti a vállalat adaptációs képességét, rugalmas alkalmazkodását a környezet kihívásaihoz. Emellett irányítja a vállalat tevékenységét, motiválja az érintetteket és alapot szolgáltat a hatékonyság méréséhez.

A jó üzleti terv megfelel a realitás, komplexitás, konzisztencia és rugalmasság követelményének, segíti a menedzsment munkáját, ösztönöz és vonzerőt jelent a befektetők számára.

Az üzleti terv készülhet statikusan (egy adott időpontra vonatkozóan), vagy dinamikusan (egy időszakot felölelve). A felhasznált adatok tekintetében a tervezés kockázata is eltérő lehet.

A tervezés során először a diagnózis, majd ebből a prognózis meghatározása történik, ezt követi a célok megfogalmazása és az erőforrások célokhoz rendelése. Ez alapján már elkészíthetők az akcióprogramok, intézkedési tervek, melyek megvalósítását monitorozni kell és az ellenőrzés eredményeit be kell építeni a következő tervezési folyamatba.

Az üzleti terv felépítése attól függ, milyen célra, illetve kinek készül.

Általánosságban az alábbi részeket tartalmazza:

- I. Bevezető, általános adatok
- II. Vezetői összefoglaló
- III. A vállalkozás bemutatása

---

<sup>54</sup> profitorientált

- IV. A környezet bemutatása, iparági jellemzők
- V. Marketing terv:
  - V.1. Termékek, szolgáltatások bemutatása, tervezése
  - V.2. Árpolitika
  - V.3. Értékesítési terv
  - V.4. Promóciós terv
- VI. Működési, üzemeltetési terv
- VII. Szervezeti vagy humán erőforrás terv
- VIII. Kockázatbecslés és –terv
- IX. Pénzügyi, finanszírozási terv
- X. Mellékletek

Amennyiben az üzleti tervet nonprofit szervezetek, intézmények készítik, tartalma, szerkezete, a hangsúlyos fejezetek eltérnek az itt bemutatottaktól, de alapelveiben ezen általános sémák követhetők.

### **6.3.2 Önellenőrző kérdések**

1. Mit nevezünk üzleti tervnek?
2. Milyen időhorizontra készül az üzleti terv?
3. Hogyan kapcsolódik egymáshoz a stratégia, az üzleti terv és az akcióprogram?
4. Miért fontos az üzleti terv készítése?
5. Milyen célból készülhet üzleti terv?
6. Melyek a tervezés alapvető követelményei?
7. Mitől függ az üzleti terv felépítése?
8. Az idő szerepe szerint milyen lehet a tervezés?
9. Milyen szintű kockázatok merülhetnek fel a tervezés során?
10. Milyen lépésekből áll az üzleti tervezés folyamata?
11. Mit nevezünk akcióprogramnak és hogyan kapcsolódik a tervezés folyamatába?
12. Mutassa be az üzleti terv általános felépítését! Mit tartalmaznak az egyes fejezetek általánosságban?
13. Készíthet-e például egy kormányzati intézmény üzleti tervet? Mi az eltérés a felvázolt általános sémához képest?
14. Miben tér el egy termelő, szolgáltató, vagy kereskedő vállalkozás üzleti terve?

### 6.3.3 Gyakorló tesztek

1. Jelölje meg az alábbi állításokról, hogy melyik igaz (I) és melyik hamis (H)!

1. A stratégiát az üzleti tervből bontjuk le. (H)
2. Az üzleti terv jellemzően 1-3 éves időtartamra készül. (I)
3. A tervezés csökkenti a működés kockázatát. (I)
4. A tervezéssel a vállalkozás adaptációs képessége, rugalmasság csökken, hiszen a terv céljainak meg kell felelni. (H)
5. Üzleti tervet a cég általában belső céljaira, a hitelezőknek és a versenytársaknak készít. (H)
6. Az üzleti terv megalapozza a vállalati kockázatkezelés, kontrolling tevékenységét. (I)
7. A komplexitás követelménye azt jelenti, hogy az adott terv céljai, eszközei ellentmondás-mentesek legyenek. (H)
8. Ha az üzleti terv készítésének célja hitelfelvétel egy pénzintézetnél, akkor a pénzügyi számítások kapnak nagyobb hangsúlyt a tervezés során. (I)
9. Az üzleti terv rávilágít azon vállalaton belüli és kívüli területekre, amelyek kockázatosságuk miatt nagyobb odafigyelést igényelnek. (I)
10. Bizonytalan adat az, amelyik a körülményről csak néhány bizonytalan adat áll rendelkezésre, így az előrejelzés jelentős kockázatot hordoz. (H)

2. Hogyan alakul a tervezés folyamata? Tegyen megfelelő sorszámot a tervezés egyes lépései elé!

- ..... Monitoring
- ..... Prognózis
- ..... Akcióprogramok
- ..... Diagnózis
- ..... Erőforrások felmérése
- ..... Célok megfogalmazása

3. Párosítsa össze a terv fejezeteit a tartalmukkal!

<b>Tervfejezet</b>	<b>Fejezet tartalma</b>
III. A vállalkozás bemutatása	a) Azok számára is képet adjon a terv főbb megállapításairól, akik a részletes tervet nem akarják vagy tudják elolvasni.
X. Mellékletek	b) Megtervezi az alkalmazandó marketing-mixet.
VIII. Kockázatbecslés és –terv	c) Információkat tartalmaz az iparági kilátásokról, a versenyhelyzetről.
IV. A környezet bemutatása, iparági jellemzők	d) Ebbe a fejezetbe kerülhetnek a megkötött előszerződések, szándéknyilatkozatok.
V.1. Termékek, szolgáltatások bemutatása, tervezése	e) Ennek a fejezetnek az adatai részben megtalálhatók a cégkivonatban.
I. Bevezető, általános adatok	f) Bemutatja, ha munkaerő-átcsoportosítás, vagy új munkatársak felvétele szükséges.
V.2. Árpolitika	g) Bemutatja, hogy a költségek és a tervezett nyereség alapján mennyiért szükséges eladni a terméket.
V.3. Értékesítési terv	h) Gyakran tartalmaz cash flow-t.
VI. Működési, üzemeltetési terv	i) Megmutatja, hogy mely értékesítési csatornákat célozza meg a vállalat.
VII. Szervezeti vagy humán erőforrás terv	j) A kereskedelmi vállalatokra az áruforgalmi terv jellemző.
IX. Pénzügyi, finanszírozási terv	k) A vállalkozás működésének eddigi jellemzői (tevékenységek, részegységek, menedzsment, stb.)
II. Vezetői összefoglaló	l) Leírja, hogy mely termékeket kell továbbfejleszteni vagy kivonni a piacról.
V.4. Promóciós terv	m) Minden vállalati területre kiterjedően meg kell vizsgálni az adatok megbízhatóságát, pontosságát, az események bekövetkezésének valószínűségét.

**Megoldás:**

- I. – e)
- II. – a)
- III. – k)
- IV. – c)
- V.1. – f)
- V.2. – g)
- V.3. – i)
- V.4. – b)
- VI. – j)
- VII. – f)
- VIII. – m)
- IX. – h)
- X. – d)

4. Mely terület a hangsúlyosabb az egyes üzleti tervekben? Párosítsa össze az egyes célokból készült terveket a tervezési részek hangsúlyosságával!

<b>Terv</b>	<b>Hangsúlyos terület</b>
(1) üzleti terv befektetőknek	a) a vállalkozás folyamatai, működésének eredményessége, hatékonysága, jövedelmezősége
(2) üzleti terv tulajdonosoknak	b) szöveges bemutatás és számítások egyaránt
(3) üzleti terv külső partnereknek	c) feladatok és erőforrások, valamint ezek finanszírozása
(4) üzleti terv belső felhasználási célból	d) finanszírozás és megtérülés
(5) nonprofit cég üzleti terve	e) szakmai feladatok megvalósítása

**Megoldás:**

- (1) – d)
- (2) – a)
- (3) – e)
- (4) – b)
- (5) – c)

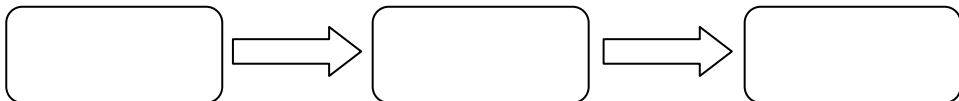
5. Az alábbi jellemzők közül válassza ki azokat a követelményeket, amelyeknek egy jó üzleti tervnek feltétlenül meg kell felelnie! (Több válasz lehetséges!)

1. A vezetés munkáját pontosan meghatározza.
2. Ösztönzőleg hasson az érintettekre.
3. Ideális képet fessen a vállalkozásról.
4. Legyen reális.
5. Legyen numerikus.
6. Legyen rugalmas.
7. Legyen ellentmondásmentes.
8. Könnyítse meg a vezetés munkáját.
9. Mutassa meg, hogy a vállalatvezetés hogyan gazdálkodik a profittal.
10. Irányítsa a szervezet és partnerei kapcsolatát.

(Megoldás: 2., 4., 7., 8.)

6. Átfogó jelleg, részletesség szerint állítsa csökkenő sorrendbe a következő tervezési szinteket:

Akcióprogramok  
Stratégia  
Üzleti terv



(Megoldás: Stratégia → Üzleti terv → Akcióprogramok)



7. Párosítsa össze a kockázat típusait a jellemzőivel!

<b>Kockázat</b>	<b>A kockázat jellemzője</b>
(1) Kockázatos adat	a) a körülményről teljes körű információval rendelkezünk
(2) Biztos adat	b) a körülményről nem áll teljes körű információ rendelkezésre
(3) Bizonytalan adat	c) a körülményről csak néhány bizonytalan adat áll rendelkezésre

Megoldás: (1) – c), (2) – a), (3) – b)

## 7. LECKE: TERMELÉSI ÉS SZOLGÁLTATÁSI RENDSZEREK IRÁNYÍTÁSA (NOVOTNY Á.)

### 7.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

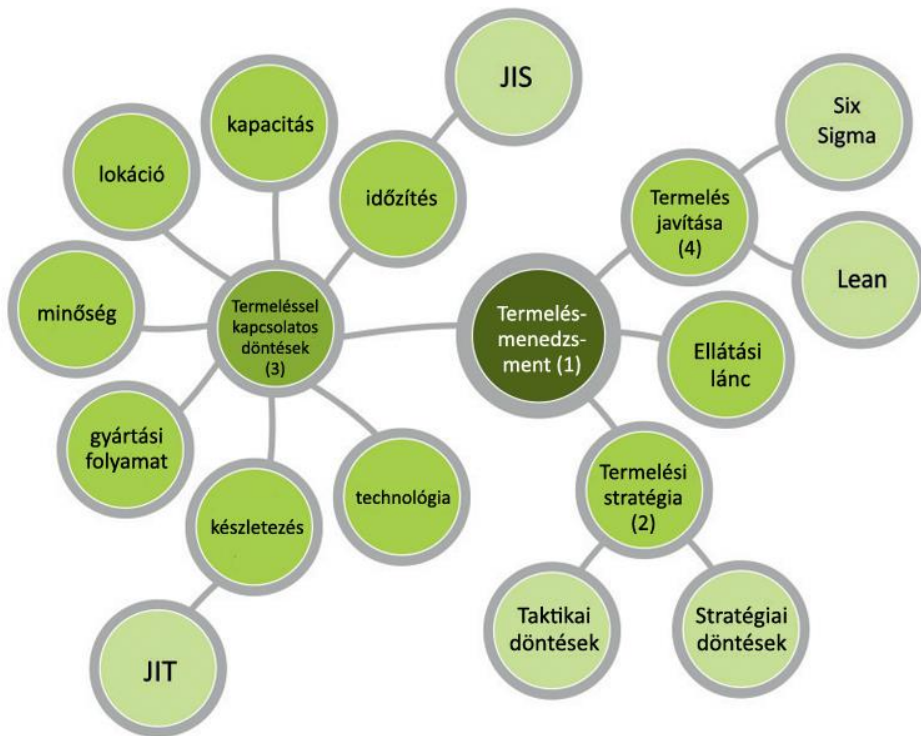
A leckében bemutatjuk a termelési és a szolgáltatási rendszerek irányításának (röviden: termelésmenedzsment) alapkérdéseit, valós, élet-szerű példákkal színesítve azokat. Minden szervezet, legyen az termelő, szolgáltatásnyújtó, profitorientált, nonprofit, kicsi vagy nagy, folyamatokból áll. A folyamatok egymással párhuzamosan és egymást kiegészítve futnak. A termelésmenedzserek feladata a termeléssel, szolgáltatásnyújtással kapcsolatos folyamatok tervezése és ellenőrzése. A lecke elsajátítását követően a diákok képesek lesznek:

- azonosítani a termelési-szolgáltatási folyamatokat bármely szervezetben,
- le tudják írni a szervezet termelési folyamatait, valamint jellemezni tudják azokat a folyamat jellege, a minősége, a kapacitás, az ütemezés, a technológia és a készletezés alapján, valamint
- megértik a termelésmenedzsment fontosságát és a termelésmenedzserek feladatait.

Minden szervezetnek kell a termeléssel foglalkoznia, hiszen minden szervezet előállít valamit, termékek és szolgáltatások bizonyos kombinációját (az hogy termékről vagy szolgáltatásról beszélünk ma már szinte mindegy). Sok szervezet, s főként a kisebbek nem használják a termelésmenedzsment (*operations management*) szavakat, mert náluk a termelést vagy szolgáltatásnyújtást olyan szakemberek végzik, akik más feladatokkal is foglalkoznak (pl. marketing vagy vállalatirányítás). A termelésmenedzsment döntések fontos szerepet játszanak abban, hogyan állít elő értéket a vállalat, s ezáltal a bevételekre és a költségekre, valamint a profitszintre is döntő hatással van.

A lecke során elsajátítandó kompetencia a **folyamatszemplélet**, ugyanis minden termék és szolgáltatás munkafolyamatok során kerül előállításra. A folyamatok lehetnek ismétlődőek vagy időszakosak, attól függően, hogy a vállalat hányféle terméket gyárt, és mekkora mennyiségben teszi azt. Az autógyárak többnyire ismétlődő, míg például egy szobrászművész időszakos folyamatok szerint dolgozik.

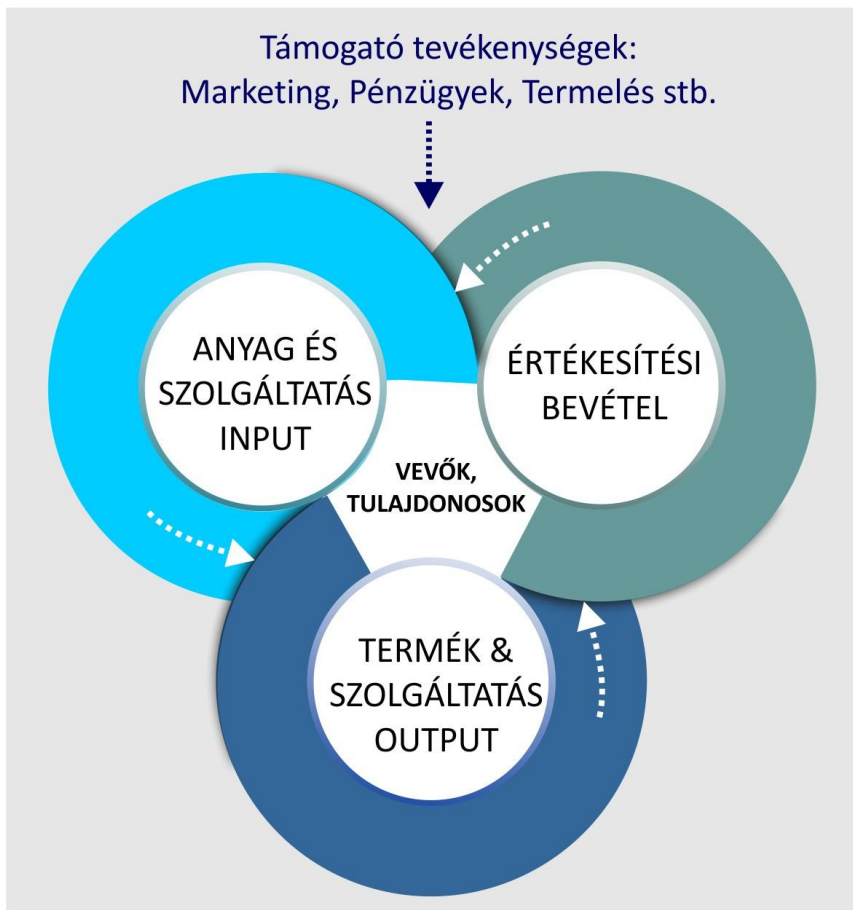
## 7.2 TANANYAG



29. ábra: Fogalomtérkép

### 7.2.1 A termelés-menedzsment értelmezése

A **termelés** (alapanyagok és szolgáltatások outputtá alakítása) a szervezetek egyik stratégiai funkciója, amely az erőforrások felhasználását és a vállalat céljainak elérését jelentős mértékben és többnyire hosszú távon befolyásolja. A **marketing** (értékesítés segítése) és a **pénzügyek** (pénzügyi erőforrások szerzése) mellett a termelés a harmadik legfontosabb szervezeti funkció.



30. ábra: A szervezet stratégiai folyamatai és funkciói

- A szolgáltatásoknál is értelmezhető a termelésmenedzsment (operations management). Egy étterem esetében például olyan döntéseket ölel fel mint az elhelyezkedés, berendezés, minőség és kapacitás (vendégek maximális száma); a dolgozók (szakácsok, konyhai kisegítő személyzet, pincérek stb.) kiválasztása és képzése, az ételek elkészítésének módja, menete és ideje, a felszolgálat megszervezése, valamint az alapanyagok, a tűzhelyek, hűtőgépek és egyéb konyhai eszközök beszerzése és az ahhoz kapcsolódó beszállítók kiválasztása. Ha mindezt jól végzi a vállalat, akkor a vendégek elégedettek lesznek az étel és a kiszolgálás minőségével, valamint az étterem is profitra tesz szert.

- ☞ **A termelésmenedzsment (*operations management*) egyszerűen fogalmazva a termeléshez (és szolgáltatásnyújtáshoz) szükséges inputok (munka, infrastruktúra, alapanyag stb.) termékekké és szolgáltatásokká való átalakítása a vállalat külső és belső vevői számára egyaránt.**



31. ábra: A termelésmenedzsment folyamata

- ☞ *A sikeres termelésmenedzsment titka az inputok fogyasztói igényeket kielégítő outputtá alakítása, méghozzá a versenytársakénál hatékonyabb módon. A 3M mérnökei olyan ragasztószalagot terveztek, amely a többi piacon lévő ragasztószalagnál hatékonyabban működik. A 3M titka tehát a fogyasztói igények tökéletes megértésén túl (gondos marketingmunka) a fejlett gyártási eljárás (gondos mérnöki munka):*

„A Scotch® Magic ragasztószalag felragasztva láthatatlanná válik! Váraszlatosan sokoldalú: fénymásolatokon, faxon, papírlapon észrevehetetlen, írható, a tinta nem kenődik el rajta, ellenáll az időnek, nem sárgul, könnyű letekercselni valamint letépni. Ideális papírlapok össze- és megragasztására. Változatos formájú és színű adagolókkal is kapható. Legkedveltebbek a csiga és fánk formájú adagolóink.” – olvasható a 3M magyar honlapján. A 3M társadalmi felelősségvállalását hirdeti a környezetbarát ragasztó: „A Scotch® Magic™ hosszú évek óta természetes szálakból készül, oldószermentes eljárás segítségével. A gyártása során alkalmazott életciklus-menedzsment szemlélet a termék környezetre gyakorolt hatását hivatott csökkenteni. Most ön is tehet egy lépést a környezetért: válassza környezetbarát ragasztószalagunkat, mely 100%-ban újrafelhasznált papírból készült.”<sup>55</sup>

<sup>55</sup> 3M Magyarország, Scotch ragasztószalagok, [http://solutions.3mmagyar.hu/wps/portal/3M/hu\\_HU/EU-Office/Home/ProdInfo/ScotchTape/](http://solutions.3mmagyar.hu/wps/portal/3M/hu_HU/EU-Office/Home/ProdInfo/ScotchTape/)

A szervezet egésze és minden egysége  **folyamatokat tervez és működtet**. A termelésmenedzsment számos tervezési, irányítási és ellenőrzési folyamatot ölel fel, amelyek célja a termék előállítása és eljuttatása a vevőhöz.

- ☞ **A termelési folyamatok összességét ellátási-láncnak (supply chain) nevezzük. Az ellátási-lánc a nyersanyag-kitermeléstől a késztermék végfelhasználókhöz történő eljuttatásáig tart, tehát a gyártást vagy szolgáltatásnyújtást megelőző, beszerzési folyamatokat is felöleli. Az ellátási-lánc menedzsment (SCM) által a vállalatok beszerzik a szükséges inputokat (nyersanyagok, alkatrészek, gépek), késztermékké alakítják őket, majd a végső rendeltetési helyükre szállítják a termékeket.**

### 7.2.2 Stratégia és taktika a termelésben

A gyakorlatban a menedzserek **stratégiai és taktikai döntéseket** hoznak. Míg a stratégiai döntések a vállalat vagy egy vállalati funkció (termelés, marketing, pénzügy stb.) főbb irányait adják meg, addig a taktikai döntések rövidebb távúak, aprólékosabbak, s a stratégia cselekvésé válását, végrehajtását segítik elő.


Amint korábban leírtuk, a szervezetek céljaik elérése érdekében stratégiát alkotnak.


- ☞ **A vállalati stratégia termeléssel kapcsolatos vonatkozásait a termelési stratégia írja le.**

A szervezet egészének stratégiája tehát keretrendszert ad a vállalat további tevékenységeinek a tervezéséhez, s ekképpen meghatározza a többi terület, s így a termelés mozgásterét is.


- ☞ *A fapados légitársaságok alacsonyabb áron kínálnak elfogadható szolgáltatást a vevőknek (költségcsökkentő szervezeti stratégia). Ezért a biztonságos utazás mellett olyan termelési / szolgáltatásnyújtási szempontokat is gondosan kell megtervezniük mint a személyzet száma és kiképzésének a költsége, a poggyászok súlya, a felszolgált ételek mennyisége és minősége, a járatok kihasználtsága és a jegyvásárlás folyamata. Ha a légitársaság csak egyféle repülőgépet működtet, az leegyszerűsíti a karbantartás idejét és költségeit (kevesebb alkatrészből kell készletet tartani és a szerelők is hamarabb megtalálják a problémákat). A legtöbb géphez ma már csak két pilótára van szükség (szemben a korábbi hárompilótás gépekkel), amely nagyban lecsökkenti a bérköltségeket is.*

A termeléssel kapcsolatos döntések (pl. gyártókapacitás elhelyezése, gyártógépek és eszközök beépítése, gyártási technológia típusának kiválasztása, munkavégzés megszervezése) többnyire **stratégiai döntések**, hiszen hosszú távon kötik le a vállalat erőforrásait és határozzák meg nyereségességét. Ráadásul rendszerint komolyabb pénzkiadással is járnak.

 *Egy főiskola vagy egyetem vezetőinek meg kell meghatározniuk, hogyan fognak a diákok hozzájutni a tudáshoz. Az interneten, ott-hon könyvekből, a könyvtárban vagy a tanórákon? Hol legyenek helyileg az iskola épületei, milyen tantermekre, tanulószobákra van szükség? Milyen tanárokat és egyéb személyzetet vegyenek fel? Honnan szerezzék be a szükséges informatikai, irodai és tantermi felszereléseket? Hány diák járjon egy csoportba, hány órájuk legyen egy napon, egy héten és egy félévben? Milyen módon tartásuk nyilván és értékeljék a diákokat? Milyen módon biztosítsák számukra a kiegészítő szolgáltatásokat (szállás, étkezés, szórakozás, sport)?*

 *A legtöbb vállalat, kormányzati és civil szervezet számára fontos stratégiai kérdés, hogy milyen mértékben helyezi tevékenységét az internetre. Az ING bank ma már szinte kizárólag az interneten, illetve számítógépen és mobiltelefonon működik. A bank irodákat már nem a vevők, hanem saját alkalmazottai számára bérel. Ez a stratégiai váltás jelentős költségcsökkentést eredményez, s így az ING versenyképesebb ajánlatokkal (jobb kamatlábakkal) tud megjelenni a piacon. Ilyen komoly váltásra csak a régóta a piacon lévő, megbízható imázssal rendelkező bankok képesek, hiszen az emberekben van még némi bizalmatlanság a kizárólag interneten működő pénzügyi szolgáltatókkal szemben. Az internet-banking fő eszközévé az okostelefonok kezdenek válni, amelyre jó példa Hollandia, ahol a vevők naponta ötször ellenőrzik banki egyenlegüket telefonjukon keresztül. Az ING bank döntéséről itt olvashat bővebben: <http://www.ing.com/Newsroom/All-news/NW/Banking-Group-ING-goes-digital.htm>*

A **taktikai döntéseknek** közép- vagy rövidtávú hatása van a vállalat működésére és kisebb elkötelezettséget jelentenek a vállalat erőforrásait tekintve. Ilyen döntés például a munka szervezése (pl. a műszakok beosztása), a minőségbiztosítási folyamatok vagy a készletezési rendszerek megváltoztatása.

 *A légitársaság esetén taktikai döntés lehet, hogy a gép személyzete hány órát szolgál egy napon, héten és évben. Életet ment-*

hetnek az olyan aprónak tűnő döntések is, hogy milyen módon biztosítja a társaság a személyzet pihenését, pl. milyen szállodában történik az elhelyezésük a visszautat megelőzően. Az alapvető szabályokat és előírásokat (pl. kötelező minimális pihenő) az állam alkotja, amelyektől a légitársaságok pozitív irányban eltérhetnek. Az USA-ban 2014-ben változott a pilóták számára kötelezően előírt minimális pihenőidő mértéke:


<http://www.dailybreeze.com/general-news/20140103/airlines-prepare-for-new-rules-covering-pilot-rest>

### 7.2.3 Termeléssel kapcsolatos döntések


A termeléssel kapcsolatos döntések tehát alapvetően két szinten születhetnek meg: stratégiai és taktikai szinten. Annak alapján, hogy ezek a döntések a termelés és szolgáltatásnyújtás mely aspektusát érintik, megkülönböztethetünk gyártási folyamatokkal, minőséggel, mennyiséggel (kapacitás), ütemezéssel, technológiával és készletezéssel kapcsolatos termelési döntéseket.

#### *Gyártási folyamatok*

Alapvetően kétféle termelési folyamat létezik: **időszakos** (intermittent) és **ismétlődő** (repetitive). Az **időszakos folyamat** a vállalat különböző egységeire osztja le az egymáshoz hasonló feladatokat.

 Egy háziorvos például a problémájuk alapján utalja be különböző osztályokra pácienseket. A kórházak pedig a betegségek típusa és a gyógyító tevékenység jellege szerint osztja fel az orvosokat és az egyéb dolgozókat. A járóbeteg ellátási osztályok között szerepel az EEG diagnosztika, a pszichiátria, a fizioterápia, a foglalkozás-egészségügy, a radiológia, a tüdőszűrés stb., míg a fekvőbeteg ellátáshoz tartozik a belgyógyászat, az érsebészet, a neurológia vagy az urológia. A betegek időszakosan (szabálytalan időközönként) járnak az egyik vagy másik osztályra problémájuktól függően.


A gyárak időszakos folyamatok segítségével termelnek, ha sokféle terméket gyártanak, vagy ha a fogyasztók egyéni elvárásaihoz kell alkalmazkodniuk.


 Például egy bútorgyártó kisvállalkozó általában sokféle terméket készít, többféle minőségben és többféle vevőnek. Egy-egy bútor csak időszakosan jelenik meg a gyártási naptárjában. Ezzel szemben egy közepes vagy nagyméretű bútorgyár szériabútorok-



*ra szakosodik és ismétlődő folyamatokat végez nagy hatékonysággal és drága termelő-berendezésekkel.*

Az **ismétlődő folyamatok** nagyon hasonló vagy teljesen azonos tevékenységeket és termékek gyártását jelentik. Jó példa az ismétlődő folyamatokra a folyamatosan pumpáló olajkút vagy a gyártósor, mely segítségével számos terméket lehet előállítani a gépjárművektől a hamburgerekig. A szolgáltatások esetén is igen gyakori a futószalagelvíű vevőkezelés (pl. autósosó, önkiszolgáló éttermek). Ezekben az esetekben a termék vagy a vevők ugyanazon lépéseken mennek keresztül, amely során standardizált termékek születnek, illetve a vevők standardizált szolgáltatásokat kapnak. Mivel minden egyes lépés pontosan meg van tervezve, ezért az ismétlődő folyamatok hatékonysága igen magas lehet. Az automatizálás költséges, ugyanakkor hamar megtérül, hiszen rengeteg termék megy keresztül a folyamaton, így az egy termékre jutó beruházási költség viszonylag alacsony.


 *Itt olvashat a Haribo gumicukrok gyártási folyamatának lépéseiről:*  
<https://www.haribo.com/enWW/consumer-information/jellies/manufacturing-process.html>

 *A Mercedes C-osztályú gépjármű futószalag elvíű összeszerelését tekintheti meg a következő Youtube videón:*  
<http://www.youtube.com/watch?v=1mESdS7Xxlq>

A fő különbség az időszakos és az ismétlődő gyártási folyamatok között a termékek sokfélesége és a legyártott termékek mennyisége. Az időszakos folyamatok rugalmasak, de kevésbé hatékonyak: sok a várakozási idő és a készletezés is bizonytalan. Az ismétlődő folyamatok alkalmasak a költségek, a várakozási idő és a készletek csökkentésére, de kevésbé alkalmasak a sokféle vevőigény kielégítésére.


A **sejtszerű** (cellular) gyártás megpróbálja egyesíteni az időszakos és az ismétlődő folyamatok előnyeit. A cella vagy sejt önálló munkacsoportokra vagy munkaállomásokra utal, amelyeket különböző sorrendben lehet kombinálni a gyártás során, így annyi gyártási folyamatot kapunk, amennyit szeretnénk (illetve amennyi termékünk van). Minden cella egy jól meghatározott munkafolyamatért felel.


### *Minőség*

 **A minőség a termék vagy szolgáltatás összes olyan jellemzője, amely befolyásolja annak a fogyasztói szükségleteket kielégítő képességét. A jó minőség voltaképpen az, amelyet a vevő annak tart. A minőség két alapvető dimenziója a teljesítmény és a megfelelés. A Mercedes gyorsabb, ké-**

**nyelmesebb és biztonságosabb, mint a Suzuki, de a Suzuki is jó minőségű, ha megbízhatóan elvégzi azt, amit a gyár ígért, ha megfelel a vevő elvárásainak.**

A legtöbb menedzser, ha megkérdezzük őket, hogy támogatják-e a kiváló minőséget, feltehetően igennel felelne. A kérdés ezért inkább az, hogy mit hajlandók tenni, mennyit hajlandók költeni a minőséget javító tényezőkre, például a beszállítók gondos kiválasztására, a gépekre, a gyártási/szolgáltatási technológiákra vagy a humán erőforrásra? Mennyit hajlandók áldozni a fogyasztói magatartás minél alaposabb megismerésére? Ellenőrzik-e a beszállítóik teljesítményét?

 *A McDonald's fő kérdésként kezeli az általa árusított ételek minőségét és megbízhatóságát, az ellátási-lánc minden lépésére odafigyel a „farmtól az étteremig”. Az éttermek világszerte csak 100%-os tisztaságú (adalékmentes) marha- és csirkehúst használnak fel. A csirke egyébként az iszlám szabályai szerint (halal) van elkészítve. A zsömle is kizárólag magas minőségű búzából készül. A zöldségeket és tejtermékeket a helyi vagy regionális termelőktől szerzik be, hogy a frissességük biztosítva legyen. A minőségbiztosítás érdekében minden termelési folyamat standardizált, azaz a McDonald's központjában meghatározott elvek és módszerek szerint történik minden egyes étteremben. A sült krumplit szintén kiváló minőségben veszik át, a sütés során pedig csak olajat használnak fel és kizárólag sót adnak hozzá. A HACCP előírásainak megfelelően kezelik az élelmiszereket a nullponttól az éttermek konyhájáig. A cég minőségbiztosítási elveiről itt olvashat bővebben: <http://www.mcdonalds.com.pk/page/quality-assurance>*

 Az ipari forradalom Európában kezdődött, majd később az amerikai kontinensen is megjelent. A Taylor-i munkaszervezés, amely során a tervezést és a végrehajtást szétválasztották és amelynek során a termelékenység előtérbe került, negatívan hatott a minőségre. A minőségmegőrzés érdekében a vállalatok a minőségellenőrzést önálló, a gyártással egyenrangú funkcióvá tették. Ezzel az volt a probléma, hogy a minőséget az ellenőrzéssel foglalkozó szakemberek magánügyének tekintették a dolgozók, továbbá így a felsővezetéstől is elszakadt a minőség kérdésköre.

Czeglédi (2011) összefoglalása szerint, már az 1980-as évek végére kialakultak olyan vezetési filozófiák és módszerek, amelyek nemcsak a minőség biztosítását (szinten tartását), hanem annak állandó fejlesztését tűzték célul. A TQM, azaz a teljes körű minőségirányítás (Total Quality Management) „a szervezet olyan irányítási koncepciója, amelynek köz-


pontjában a minőség áll, és amely összes tagjának részvételén alapszik, és azt célozza, hogy hosszú távon sikert érjen el a vevő megelégedettsége révén, és hasznára legyen a szervezet összes tagjának és a társadalomnak" (MSZ EN ISO:1996). A TQM elvei közül az alábbi öt alapelv tekinthető a legfontosabbnak (Bálint 2009): összpontosítás a külső és belső vevőkre/használókra; a folyamatok folyamatos fejlesztése; a dolgozók teljes körű részvétele; részvétel a többi szervezettel közös tanulásban, azaz tanuló szervezetté válás; vezetés.

### *Kapacitás*

A termelőkapacitás esetén a fő kérdés, hogy mennyi terméket és szolgáltatást kell előállítanunk egy adott időintervallum alatt. A termelés mennyiségét bővítő nagyberuházások hosszú távon befolyásolják a vállalat pénzügyeit és erőforrásait. Ilyen stratégiai döntés lehet egy új gyártókapacitás vagy szolgáltatóegység létrehozása.





Vannak kisebb, rövidebb távú taktikai döntések is a kapacitást illetően, például, hogy hány fős személyzetre van szükség egy szuper- vagy hipermarketben a vevők ellátáshoz egy adott napon vagy napszakban, hogy a munkabérek (órabérek) ellensúlyozzák a vásárlások (hány pénztár tartson nyitva, hogy ne alakuljon ki hosszú sor, de ne is legyen veszteséges pénztáros). Hány alkalmazottnak kell egy hotelben egy időben a vendégekkel foglalkoznia, hogy ne legyen a szolgáltatásokban (check-in, szobapincér, éttermi szolgáltatások, wellness-részleg, takarítók stb.) fennakadás, ugyanakkor a munkabéreket termelje ki a szálloda.

A termelés bővítése a kereslet bővülésétől függ. A vállalatok többnyire akkor bővítik kapacitásaikat, ha túlkereslettel találkoznak a piacon és a túlkeresletet hosszú távúnak vélik mint a Mercedes Kínában.

-  *A pekingi Mercedes gyár, amely a Daimler AG és a Beijing Automotive Group Co. közös tulajdona, megduplázza termelőkapacitását, hogy lépést tartson a növekvő kereslettel. 2015-ben 200 ezer Mercedes gépjárművet (C- és E-osztályú szedán, valamint GLK SUV) fognak gyártani Kínában. Lásd: <http://www.bloomberg.com/news/2014-03-28/mercedes-to-double-beijing-factory-capacity-as-sales-soar.html>*

### *Ütemezés*

Az ütemezés a munkaerő, valamint a termeléshez szükséges gépek és eszközök megfelelő kombinációjának biztosítása annak érdekében, hogy a termékeket és szolgáltatásokat a megfelelő időben tudjuk eljuttatni a vevőkhöz.

-  *A kórházban a műtétek beosztása és ütemezése gondos előkészítést igényel, amely során a betegek számát és állapotát, valamint az orvosok, ápolók és a műtő személyzetének rendelkezésre állását egyaránt figyelembe kell venni. Az altatóorvosnak időben elő kell készítenie a beteget, a személyzetnek pedig a műtőt. A műtő mellett a műszereknek és a szükséges orvosi segédeszközöknek, gyógyszereknek is rendelkezésre kell állniuk.*
  
-  *A müncheni BMW gyárban gondos odafigyeléssel időzítik az egyes gyártási szakaszokat, hiszen az autók belsejét tekintve nem kevesebb mint 20 ezer féle variánst lehet kialakítani. Ezért az üléseket, az ajtókat vagy a pilótafülkét előre összeszerelik, mielőtt a karosszériához illesztenék. A BMW üzemben folyó gyártásról bővebben itt olvashat:  
<http://www.bmw-plant-munich.com/lowband/com/en/index.html>*
  
-  A BMW gyárban a just-in-sequence (röviden **JIS**: „éppen sorrendben”) összeszerelési elvet alkalmazzák.
  
-  **A JIS-ben az alkatrészek éppen akkor érkeznek az gyártósorra, amikor szükség van rájuk, amikor beszerelik őket. A JIS ellátási rendszerek kialakításának feltételei szinte teljesen megegyeznek a lean filozófia alapelveivel, hiszen az alapvető cél mindkét esetben a veszteségek és azok okainak feltárása, a rendszerben meglévő felesleges elemek azonosítása és hasznossá tétele vagy a rendszerből történő eltávolítása.**

A gyártásban az ütemezés célja a termelés idejének és költségeinek minimalizálása, azáltal, hogy közöljük a munkaállomásokkal, hogy kinek, mikor és milyen gépekkel kell dolgoznia. A termelés ütemezésének modern (számítógépes, vizualizációs) eszközei ma már nagyban felülmúlják a régi módszereket. Például egy légitársaság a betáplált adatok (pl. indulások, utasok száma) alapján optimalizálhatja (minimalizálhatja) a beszállási kapuk számát a repülőtéren és ezzel együtt a költségeket.

A vállalatok előre (forward) és visszafelé (backward) is tervezhetik az ütemezést. Az előretervezés során az alapanyagok beérkezésétől számítva tervezhetik meg a késztermékek kiszállításának az idejét. A visszafelé történő tervezés során pedig az áru rendelkezésre állásának kötelező idejétől visszafelé számolhatják ki, hogy mikorra kell beszerezni az erőforrásokat a termeléshez, s hogy milyen ütemezésben kell a terméket előállítani.

### Technológia

- ☞ **A technológia egyszerűen fogalmazva a tudományos ismereteknek a termelésben és szolgáltatásnyújtásban való alkalmazása.**
  - ☐ A technológia legfontosabb része a **know-how**, azaz azoknak az ismereteknek a leírása, amelyek rendszerint valamilyen műszaki probléma új, vagy újszerű megoldását adják. A know-how jelentős anyagi értéket képvisel és áruként adható-vehető mint szellemi termék.
- A technológia a gyártás és a szolgáltatásnyújtás lelke. A szoftverek, a vezetői információs rendszerek és a gyártógépek felgyorsítják a termelés és a szolgáltatásnyújtás sebességét, csökkentik az egységköltségeket. A technológia hátránya a magas fixköltség, azaz a vásárlás és a beszerelés ára, amely komoly kockázat a vállalat számára. A fejlett technológia általában komoly beruházást kíván meg, ezért óvatosnak kell lenni, még akkor is, ha a megtérüléssel kapcsolatos becslések optimisták.
- ☐ Közgazdaságtani szempontból alapvetően kétféle technológiát különböztethetünk meg: **tőkeintenzív és munkaintenzív** gyártási módokat. Az előbbi esetén a gépeké a főszerep a gyártásban az utóbbinál pedig az emberi munka. A döntés, hogy melyik technológiát válasszuk a munka és a tőke egymáshoz viszonyított mennyiségétől és árától függ az adott országban, illetve a termék jellegétől. A Heckscher-Ohlin elmélet szerint a tőke- és tudásigényes termékeket a tőkével relatíve bőven ellátott országok termelik komparatív előnnyel (pl. Németország, USA, Japán), míg a munkaigényes termékek előállításában a munkával viszonylag jól ellátott országoknak (pl. Kína, India) van komparatív előnye. Megjegyzendő, hogy a Heckscher-Ohlin elmélet a nemzetközi kereskedelemben forgalmazott termékek többsége esetén nem bizonyított (lásd pl. Leontief-paradoxon).
  - ☒ *Az Audi AG magyarországi gyára (Audi Hungaria Motor Kft.) a világ legnagyobb motorgyára. A gyár 1993-ban alakult Magyarországon, s 2014-ben elkezdte az Audi TT Coupé harmadik nemzedékének a szériagyártását. A gyár a tavalyi 42.851 legyártott gépkocsi után 2014-ben már 120 ezer darabbal számol az összes Magyarországon készített modellt tekintve. A vállalat a betelepülé-*

*se óta mintegy 6,75 milliárd eurót ruházott be Magyarországon, és nincs tervbe véve a lassítás.*<sup>56</sup>

### *Készletezés*

A raktározás célja az áruk állagának megóvása, valamint az anyag áramlás szükség szerinti kiegyenlítése. A raktárnagyság és a készlet-szint tervezése meghatározó szempontja a termelésnek. A raktári tárolókapacitás meghatározásának alapját az áruforgalom lebonyolításához szükséges készlet nagysága adja. A raktárak nagyságát a tárolandó áru jellemzői (mit, mennyit, meddig, hol és hogyan kell tárolni) határozzák meg.

- ☞ **Az termelési folyamatok során a termékek mozgása megszakadhat, a megállás során pedig megjelenik egy bizonyos termékmennyiség, amelyet készletnek nevezünk. Az anyagok, félkésztermékek stb. folyamatos belső mozgásának biztosításához is elengedhetetlen egy bizonyos nagyságú készletszint.**

A készletezés kapcsán a legfontosabb döntés, hogy mekkora készletet tartsunk. A túl sok és a túl kevés készlet egyaránt veszélyeket rejt magában. A **túl nagy készlet** a magas költségek mellett, lopásokhoz, elavuláshoz és a pénzügyi eszközök túlzott lekötéséhez vezet, amely miatt más feladatokra kevesebb szabad pénzeszköz marad. A **túl alacsony készletszint** eredménye a fogyasztók várakoztatása, elégedetlensége és a bevételek visszaesése. A készlet nagyságát gazdasági és fizikai tényezők egyaránt befolyásolják. Raktározási alapelv, hogy minél nagyobb értékű az áru, annál rövidebbnek kell lennie a raktározási folyamaton való átfutásnak. A nagy térfogatú és különleges kezelésű áruk nagyobb és különleges tárolókapacitást igényelnek, amely növeli a raktározási költséget.

A készletezés fő okai tehát az alábbiakban foglalható össze:

- a termelési folyamatok zavartalanságának biztosítása;
- a változó vevői igényekre való gyors reagáló képesség;
- a termelési folyamatokban bekövetkező változások (pl. ugyanazon a soron többféle terméket váltakozva, de nem előre rögzített ütemezésben gyártanak);
- szezonális cikkek előzetes, vagy utólagos tárolása.

Forrás: Grasselli (n.d.)

---

<sup>56</sup> Harmadik generáció: indul Győrben a sorozatgyártás, mno.hu, 2014, július 24., <http://mno.hu/gazdasag/harmadik-generacio-indul-gyorben-a-sorozatgyartas-1238839>

- A Just-In-Time (röviden **JIT**: „éppen időben”) egy eredetileg japán gyártásszervezési és készletgazdálkodási stratégia, amely a gyár folyamatban lévő készletének és az azzal kapcsolatos költség jelentős csökkentésével javítja a vállalat termelési hatékonyságát. A folyamat egy egyszerűen alkalmazható jelrendszerrel működik, melyet kanbannak („kártya”) hívnak. A gyártási folyamatláncban részt vevő munkaegységek e jelek segítségével fejezik ki igényüket az előző láncszemnek és teljesítményüket a következőnek. A kanban rendszert olyan gyártósorokon lehet alkalmazni, ahol a termelés mennyisége a közepes sorozatgyártás alsó határa és a tömeggyártás közé esik. Ez a gyártási mód rövid átfutási időket és kis készleteket eredményez, ami a leglényegesebb költségösszetevő a mai gyártásban.<sup>57</sup>

### Lokáció


Számos tényező befolyásolja, hogy egy vállalat hol helyezi el létesítményeit, telephelyét. Azt, hogy a lokáció milyen mértékben befolyásolja a szervezet sikerét több tényezőtől függ.

- **A beszállítókhöz való közelség:** azok a vállalatok, amelyek rendszeresen nagymennyiségű nyersanyagot vásárolnak, közel települnek a nyersanyaglelőhelyekhez. A hal-pástétomgyár közel települ a haltelephez vagy a kikötőkhöz, a tejüzem a farmokhoz, az acélgár a szénbányához.
- **A vevőkhöz való közelség:** a szolgáltatóvállalatok (pl. benzinkutak, kiskereskedők, teniszpályák) esetén alapvető követelmény a vevőkhöz való közelség. Az interneten igénybe vehető szolgáltatásoknál azonban a lokációt kizárólag a humán erőforrás képzettsége és költsége határozza meg (lásd indiai *call centereket*). A termelőcégeknél, a szállítási költségeket kell összevetni a gyártási költségekkel, és azok legjobb kombinációját kiválasztani. Az utóbbi években egyre több Kínában gyártó amerikai cég költözött vissza az USA-ba, mert a kínai munkabérek fokozatosan emelkednek és a szállítási költségekkel együtt már elérik vagy esetleg meghaladják a fogyasztói piacok mellett folyó termelés költségeit.
- **A helyi lakosok:** egyes emberek szívesen veszik a vállalatok betelepülését lakóhelyükre (pl. munkahelyteremtés, infrastruktúra kiépítése, adóbevétel növekedése), míg mások félnek azok esetleges negatív hatásaitól (pl. környezetszennyezés, zajszennyezés). Általában nagyobb vitát eredményez, ha olyan szervezetek

<sup>57</sup> Wikipedia: Just in Time, [http://hu.wikipedia.org/wiki/Just\\_In\\_Time](http://hu.wikipedia.org/wiki/Just_In_Time)


települnek egyes városok közelébe, amelyeknél az esetleges negatív hatások ijesztőbbek (pl. atomerőmű, börtön, szeméttároló, katonai radar).


- **A munkaerő:** a legtöbb multinacionális vállalat a munkaerő képzettsége és ára alapján választ telephelyet a világban. Olyan tényezőket vesznek figyelembe mint a munkabérek, a munkaerő képzettsége és iskolai végzettsége, a munkakultúra és munkaetika, valamint a munkaerő szervezetsége (szakszervezetek jelenléte és alkuereje).
- **Egyéb tényezők:** idetartozik minden olyan tényező, amelyet a korábbiakban nem soroltunk fel. Például az életminőség, a bűnözési ráta, az iskolák és a rekreációs lehetőségek, a közlekedés, az építkezési költségek, a piaci verseny jellege és erőssége stb.

 *Az Audi célja, hogy „minél közelebb legyen vevőihöz”, például a jelentős eladás-növekedést produkáló észak- és dél-amerikai, illetve kínai piacokon. A gazdaságos üzeméret miatt helyes stratégia az is, hogy egyes modellekkel egy gyárból látják el a világpiacot. (Jelenleg csak a magyarországi gyárban készül az A3 kabrió és limuzin változata, valamint a TT Coupé.) (mno.hu, 2014, július 24.)*

#### 7.2.4 A termelési folyamatok javítása

Érdekes gyártási elv a karcsúsítás (Lean), amely szerint minden olyan funkciótól és feladattól meg kell szabadulni, amely nem hoz létre értéket a vevőknek.


 **A Lean menedzsment elnevezését a hagyományos, azaz a klasszikus tömegtermelési rendszerrel történő összehasonlításából kapta. A lean kevesebb alkalmazottal, kevesebb eszközzel, kevesebb idő alatt és kevesebb helyet felhasználva, kevesebb erőforrással nyújt a vevőnek (több) értéket. (Losonci 2010)**

 *„A Toyotának az adott termelési mennyiséghez szükséges helyről alkotott filozófiája éppen ellentétes volt a GM-ével. A Toyota abban hisz, hogy a lehető legkisebb hely felhasználásával könnyebbé válik a dolgozók egymás közötti kommunikációja, illetve nincsen hely készletek számára. A GM-nél ezzel szemben abban hittek, hogy további hely szükséges a hibás járművek kijavításához, valamint nagy mennyiségű készletek tárolásához, amelyek a termelés gördülékenységét biztosítják. A szerelősor vizsgálata további különbözőségeket tár fel. Kevesebb, mint egy órára elegendő*



*dő készlet volt a szerelőmunkások mellett Toyota Cityben... Ha valamely dolgozó hibás alkatrészt talált, akkor azt gondosan felcímkézte, és továbbküldte a minőségellenőrző részlegnek. A minőségellenőrző részleg dolgozói felderítették a hiba okát, hogy ez a hiba ne fordulhasson elő még egyszer. A GM-nél a munkahely mellett rakásban álltak a félkész termékek – néhány esetben hetekre való mennyiségben. A munkahely mellett mindenfelé elszórva csomagolóanyagok, hulladékok. A használhatatlan alkatrészek pedig rendre a kukában végezték. A GM-nél a szerelőszori munka egyenlőtlenül volt felosztva, néhány dolgozó örült módjára rohant fel s alá, míg másoknak cigarettázásra és újságolvasásra is maradt idejük. A Toyotánál az alkatrészek gördülékenyebben kerültek a helyükre és a munka is egyenletesebben volt szétosztva. Így minden dolgozó körülbelül azonos sebességgel dolgozott. A GM-nél a szerelősort csak a rangidős menedzser állíthatja le, ő is balesetvédelmi okokra hivatkozva. A sor mégis menetrendszerűen leáll, műszaki probléma, vagy beszállítói hiba miatt. ToyotaCityben bármely dolgozó leállíthatja a szerelősort, ennek ellenére ez szinte soha nem fordul elő, mert a problémákkal már előre foglalkoznak, és egy hiba nem fordul elő kétszer.” (Jenei, 2009)*

A **Six sigma-t** (hat szigma) a Motorola dolgozta ki az 1980-as években, majd később számos nagyvállalat adoptálta mint például a General Electric.

 **A Six sigma egy minőségbiztosítási rendszer, amely elősegíti a vállalati folyamatok stabilitását, kiszámíthatóságát. A rendszer lényege, hogy a hibaszázalék kevesebb legyen, mint 3,4 az 1000.000-hoz.**

Ez körülbelül olyan, mintha egy futbalkapus 300 évenként kapna gölt vagy munkája 99,99966%-ban hibamentes lenne.

A hat szigma módszer a statisztikai elméletre alapozó vállalatirányítási módszer. A statisztikában a szigma egy mutatószám, amely az átlagtól való négyzetes eltérést méri. A minőségirányítás területén a szigma a folyamat változékonyságát méri, tehát a folyamat teljesítményének mérésére használják: Mennyire sikerült a hibamentes eredményt elérnünk? Minden hiba, ami kiváltja a fogyasztó elégedetlenségét (pl. a vevői elvárásokat nem teljesítő termék vagy szolgáltatás, a túl magas költségszint stb.). A vállalatok általában 2-3 szigma közötti hibaszinten működnek. Ha a teljesítményt sikerül ennél magasabbra emelni, a fogyasztói elégedettség mellett költségmegtakarítás is jelentkezik, a veszteségek és az újramegmunkálás arányának csökkentése révén. A hat szigma egy olyan

vállalatfilozófia, amely az ügyfelek igényeinek kielégítésére fókuszál és azt nyereségesen is kívánja megvalósítani.

### **7.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK**

#### **7.3.1 Összefoglalás**

A termelésmenedzsment a termelési és szolgáltatási folyamatok elemzésével, tervezésével, végrehajtásával és ellenőrzésével foglalkozik. Magába foglalja annak a felelősségét, hogy az üzleti folyamatok hatékonyan működjenek, tehát a vállalat a lehető legkevesebb erőforrást használja fel, amellyel még a termékkritériumokat, a fogyasztói igényeket teljes mértékben ki lehet elégíteni (lásd „lean” menedzsment, TQM, JIT és JIS).

A termelés a marketing és a pénzügyek mellett a vállalat stratégiai funkciója, amely a piaci ajánlat előállításával (gyártás és szolgáltatásnyújtás) foglalkozik. Nagyrészt a termelésmenedzsmenttől függ, hogy a termékek és szolgáltatások milyen mértékben felelnek meg az azonosított célpiazi igényeknek, a marketingesek és a termékfejlesztők elvárásainak, így jelentős mértékben azt is, hogy a vállalat hosszú távon képes lesz-e fennmaradni.

Egyszerűen fogalmazva, a termelésmenedzsment olyan folyamatokkal foglalkozik, amelyek az inputokat (nyersanyagok, munka, energia stb.) outputokká (termék és szolgáltatás) alakítják. A termelésmenedzsmentek a gyártási folyamatokat szüntelenül javítják a teljesítménymutatók és a vevői visszacsatolások alapján. A termelés kapcsolata a marketinggel, az értékesítéssel és a kutatás-fejlesztő részleggel nagyon szoros, a termelésmenedzsmentek (egy felmérés szerint) munkájuk legnagyobb részében a marketingesekkel, a vevőkkel és a K+F személyzettel kommunikálnak, egyeztetnek.

#### **7.3.2 Önellenőrző kérdések**

1. Mi a vállalatok három fő stratégiai funkciója és hogyan kapcsolódnak egymáshoz?
2. Hogyan értelmezzük a termelésmenedzsmentet?
3. Mi a különbség a stratégiai és a taktikai döntések között? Mondjon rá példákat a termelésmenedzsment kapcsán!
4. Mi a különbség az időszakos és az ismétlődő termelési folyamatok között? Mondjon példákat is!
5. Sorolja fel a termeléssel kapcsolatos főbb döntéseket!

6. Milyen kérdéseket vet fel a minőség és a mennyiség a termelés-menedzsmentben? Mondjon példákat!
7. Milyen tényezők befolyásolják a vállalatok lokációval kapcsolatos döntését?
8. Mi a TQM?
9. Mit értünk know-how alatt?
10. Mi a lean menedzsment lényege? Mi a JIS és a JIT közötti különbség és hasonlóság?

### 7.3.3 Gyakorló tesztek

1. A marketing és a pénzügyek mellett a termelés a szervezetek harmadik stratégiai funkciója. I/H
2. A taktikai döntések rövidebb távon befolyásolják a vállalat erőforrásait, mint a stratégiai döntések. I/H
3. Az ellátási-lánc a gyártást vagy a szolgáltatásnyújtást megelőző, beszerzési folyamatokat is felöleli. I/H
4. A termelésmenedzsment számos tervezési, irányítási és ellenőrzési folyamatot felölel, amelyek célja a termék eljuttatása a vevőhöz. I/H
5. A termelésmenedzsment szolgáltatások esetén nem értelmezhető. I/H
6. A gyárak időszakos folyamatok segítségével termelnek, ha sokféle terméket gyártanak, vagy ha a fogyasztók egyéni elvárásaihoz kell alkalmazkodniuk. I/H
7. A technológiai beruházások legfőbb veszélye a magas fixköltség. I/H
8. Az termelési folyamatok során a termékek mozgása megszakadhat, a megállás során pedig megjelenik egy bizonyos termék-mennyiség, amelyet holt-tehernek nevezünk. I/H
9. A termelés ideális helyének meghatározásakor a beszállítóhoz való közelség fontosabb, mint a vevőkhöz való közelség. I/H
10. A karcsúsítás (lean) elve szerint minden olyan vállalati tevékenységtől meg kell szabadulni, amely nem hoz létre értéket a vevők számára. I/H

## **8. LECKE: FORRÁSIGÉNYEK BIZTOSÍTÁSA: PÉNZÜGYI DÖNTÉSEK (NOVOTNY Á.)**

### **8.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK**

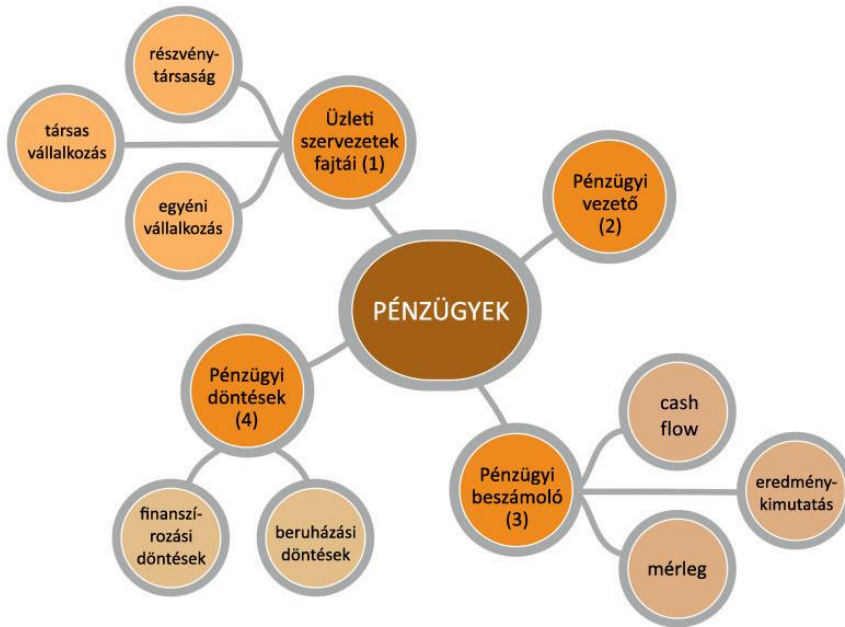
Az előző leckében utaltunk rá, hogy a termelés mellett a pénzügy a szervezetek másik stratégiai funkciója, amely hosszú távon befolyásolja a nyereségességet. A pénzügyi döntések nemcsak a vállalatok és vállalkozások, hanem az egyének és az ország életében is kiemelkedő fontossággal bírnak. Gondoljunk például a túlzott mértékében felvett ingatlan- és devizahitelekre, amelyek nemcsak a háztartásokat, hanem a vállalatokat és bankokat, sőt egész országokat sodortak csődbe és csőd közeli állapotba a 2000-es évek végén.

Pénzügyi korlátokkal minden szervezetnek és szervezeti egységnek szembe kell néznie, hiszen mozgásterüket alapvetően az befolyásolja, hogy mekkora pénzügyi keret áll rendelkezésre egy beruházás, fejlesztés vagy projekt lebonyolítására. A felsővezetők mellett a középvezetők számára is igen fontos a pénzügy világának megértése, hiszen meggyőzően kell kommunikálniuk, hogy miért van szüksége egységüknek több vagy másképpen időzített forrásokra. A szervezet fő „pénzügyese” a pénzügyi vezető (CFO), akinek – a vállalat ügyvezető igazgatója (CEO) mellett – felelősséget kell vállalnia a működéshez szükséges pénzügyi erőforrások hatékony beszerzésért és felhasználásáért.

A diákok a lecke tanulmányozása során megértik, hogy a szervezeteknek milyen alapvető pénzügyi döntéseket kell meghozniuk és azok hogyan befolyásolják a vállalat működését, nyereségességét, vagyonát. Különbséget tudnak tenni a beruházási és a finanszírozási döntések között és megértik a köztük lévő kapcsolatot. Megismerik a pénzügyi beszámoló részeit és a cash-flow jelentőségét. Megértik a pénzügyi vezető szerepét és fel tudják sorolni a pénzügy alapelveit.

A pénzügy szó hallatán sokan egy szűk területre gondolnak, a tőzsdére, a kötvények és a részvények világára, pedig a pénzügy a vállalatok legapróbb tranzakcióit is átszövi (gondoljunk a folyamatos könyvelésre, a számlák kifizetésére). A pénzügyi döntésekhez a szakmai ismeretek mellett analitikus kompetenciára van szükség, a lecke tehát az analitikus gondolkodásmód fejlesztését is célul tűzi ki. Az analitikus kompetenciák mellett az önálló döntéshozatali képesség, a „finesz” is fontos, hiszen a való világban ritkán áll rendelkezésre minden szükséges információ, az üzleti környezetben jó adag bizonytalansággal is szembe kell néznie. A pénzügy tehát elsősorban az információk megszerzésével és azok értelmezésével foglalkozik.

## 8.2 TANANYAG



32. ábra: Fogalomtérkép

### 8.2.1 Az üzleti szervezetek fajtái

Az üzleti szervezetek pénzügyei jelentősen eltérhetnek annak alapján, hogy milyen jogi formában működnek. Ezért először érdemes áttekintnünk a legismertebb vállalkozási formákat.

**☞ Az egyéni vállalkozó (sole proprietorship) egyszemélyben és teljes vagyonával felel a vállalkozás adósságaiért, illetve jogosult annak nyereségére.**

Ebben az esetben nincs különbség a vállalkozó és a vállalkozás között: egy esetleges peres eljárás folyamán a vállalkozó személyes vagyonát (házát, autóját, megtakarításait) is elveszítheti. Az egyéni vállalkozás kezdő vállalkozások esetén gyakori, akik még növekedésük elején vannak. Sok „életstílus” (lifestyle) vállalkozó is egyéni vállalkozó, ők nem is akarnak növekedni, egy még kényelmes, könnyen menedzselhető méretet meghaladni. Az egyéni vállalkozók saját megtakarításaikat, családtagok és barátok által adott kölcsönöket és főként banki hiteleket használnak fel pénzügyi döntéseik során.

- ☞ **A társas vállalkozások (partnership) több személy által létrehozott szervezetek, amelyek több forrást tudnak bevonni a vállalkozásba, hiszen a tőkét felajánló üzleti partner tulajdonossá válhat: pénzéért cserébe részesedést kaphat a vállalkozásból.**

A tagoknak lehet korlátozott (limited) vagy korlátlan (unlimited) felelőssége a cég adósságaiért. A betéti társaság lehetővé teszi, hogy a beltág (general partner) az ötletével vagy képzettségével indítson vállalkozást, míg a kültág (limited partner) csak tőkével lép be. Míg a kültág csak a bevitt vagyonával felelős a vállalkozás adósságaiért, addig a beltág személyes vagyonával is. Aki teljes mértékben korlátozni szeretné a felelősségét, annak a legjobb választás a kft. (**Limited Liability Company - LLC**).

- ☞ **A Kft. (LLC) ideális átmenetet képez a korlátlan felelősségű társas vállalkozások és a részvénytársaság között, hiszen a tulajdonosok csak a cégbe bevitt vagyonukkal felelősek a Kft. tartozásaiért és dupla adózást sem kell választaniuk.**
- ☞ **A legnagyobb tőkével gazdálkodó cégforma a részvénytársaság (corporation), amelyben a tulajdon és a menedzsment elválik egymástól.**

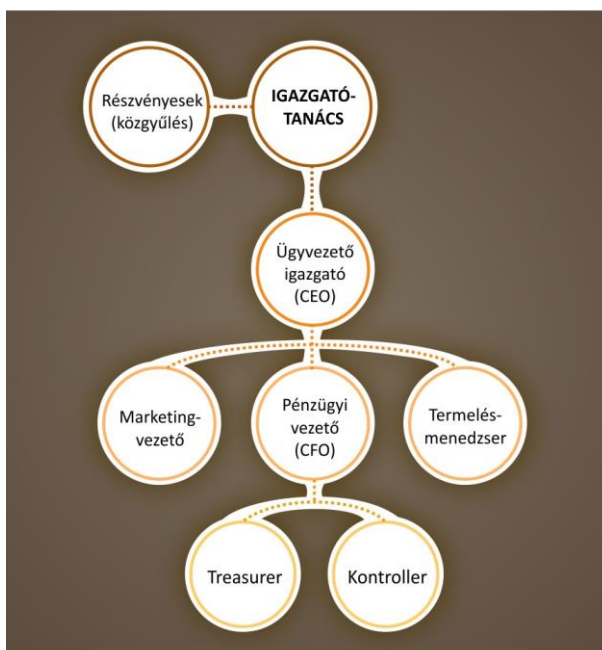
Az Rt. legnagyobb előnye, hogy korlátlan mértékű tőkét tud bevonni a cég működésének finanszírozásába, a részvények kibocsátásán keresztül. Továbbá, a tulajdonosok csak a bevitt vagyonukkal felelősek a cég adósságaiért és relatíve könnyen eladhatják tulajdonukat. A cég működését pedig nem befolyásolja, ha a tulajdonosok idő közben változnak. A részvénytársaságot az igazgatótanács (Board of Directors) felügyeli, ők választják meg a menedzsmentet, akik a vállalatot irányítják. Az Rt. fő hátránya a kettős adózás: a profitból egyrészt társasági nyereségadót fizet, illetve az osztalék után a tulajdonosoknak jövedelemadót kell fizetniük.

- ☐ A részvénytársaság közgyűlésen dönt a megtermelt nyereség egészének vagy részének osztalék formájában való kifizetéséről vagy eredménytartalékba helyezéséről. Az eredménytartalékba helyezett összeget beruházásokra vagy későbbi osztalékok kifizetésére használhatják fel.
- ☐ A részvénytársaságok működésének legproblémásabb területe hogy a tulajdonosok és a menedzserek érdekei nem mindig egyeznek meg (*agency problem*). Míg a menedzser saját személyes hasznát (jövedelmét, karrierjét) kívánja maximalizálni, addig a tulaj-

donosok a részvények értékét. A kettő persze gyakran egybeesik, de nem minden esetben. Gondoljunk például arra a szélsőséges esetre, amikor egy menedzser összejátszik egy másik vállalat tulajdonosaival, akik olcsón akarják megvenni az általa irányított céget. Sok menedzser továbbá elvárja a magas fizetést és a luxus életkörülményeket (céges lakás, autó, nyaralás stb.), még akkor is ha a cég éppen nem teljesít jól. Az igazgatótanács szerepe tehát igen fontos a menedzserek ellenőrzésében.

### 8.2.2 A pénzügyi vezető

Az egyéni vállalkozások és a kisebb társas vállalkozások esetén többnyire a tulajdonosok felelősek a pénzügyi döntésekért. A nagyobb szervezetek, legyenek azok profitorientáltak vagy nonprofit jellegűek, viszont önálló pénzügyi-számviteli osztályt szoktak működtetni. Noha a pénzügyi (vagy gazdasági) igazgató felelős az egész vállalatot érintő pénzügyi döntésekért, a nagyobb szervezetek egységvezetőinek is értenie kell valamelyest a pénzügyekhez.



33. ábra: A pénzügyi vezető helye a szervezetben (Keown et al. 2008 alapján)

A vállalat pénzügyi vezetőjének egyaránt ismernie kell, hogyan működik a vállalat (pl. magáévá kell tennie a vállalati stratégiát), valamint speciális tudásra is szüksége van a pénzügyek és a számvitel területén. A pénzügyi vezetők feladata a források beruházásokhoz rendelése, finanszírozási források szerzése a lehető legjobb feltételekkel, a források összetételének meghatározása, valamint a működő tőke (pl. készletek és készpénzállomány) menedzselése. A pénzügyi vezető tehát elosztja a vállalati forrásokat a különböző projektek között, annak figyelembevételével, hogy a vállalat rövidtávon működőképes legyen, de a jövőt megalapozó legjobb projektek megkapják a szükséges támogatást. Továbbá, ő ellenőrzi a szervezet pénzügyi tevékenységét és döntésekhez szükséges információval látja el a vállalat felsővezetőit és az igazgatótanácsot (Board of Directors). A szervezet **pénzügyi beszámoló**jáért is felelősséget kell vállalnia.

- A pénzügyi vezetőt CFO (chief financial officer) elnevezéssel szokták illetni az angolszász országokban, Magyarországon a gazdasági igazgató kifejezést is használják. A nagyobb szervezetekben a CFO alatt szolgál a kontroller és a „kincstárnok” (treasurer). A treasurer elsősorban a pénzügyi feladatokért (beruházási és finanszírozási döntések) felel, a kontroller pedig a számviteli feladatokat látja el (pl. pénzügyi beszámoló készítése). Mondhatni, hogy amíg a treasurer a jövőt tervezi, addig a kontroller a múltat elemzi.

### 8.2.3 A pénzügyi beszámoló

Minden cégnek legalább évente egyszer kötelező elkészítenie pénzügyi beszámolóját (*financial report*). A pénzügyi beszámoló egy számviteli kimutatás, amely bemutatja, hogy az adott vállalkozás hogyan áll pénzügyileg. A beszámoló egyaránt segít a cég tulajdonosainak, alkalmazottainak, hitelezőinek és befektetőinek a céggel kapcsolatos döntéseik meghozatala során.

A beszámoló több részből áll, az egyik a **mérleg** (*balance sheet*), amely két részre osztható: forrásokra és eszközökre. A mérleg a szervezet különböző vagyoni elemeit mutatja be. A beszámoló másik része az **eredménykimutatás** (*income statement*), amely a cég bevételeit és ráfordításait hasonlítja össze. A mérlegen és az eredmény kimutatáson kívül még a **pénzáramlást** (*cash-flow statement*) is be kell mutatni, illetve egy kiegészítő mellékletben a cég működésének operatív adatairól kell részletesen beszámolni. A beszámoló nyilvános, és elektronikusan le is tölthető minden cégről.



- ☞ **A számviteli mérleg olyan kimutatás, amely egy adott időpontra vonatkozóan megmutatja a vállalkozás vagyonának összetételét (eszközök), valamint ezeknek a vagyonelemeknek a finanszírozási forrását (források).**
- ☐ Eszköz lehet egy ingatlan, teherautó, számítógép, alapanyag vagy megvásárolt értékpapír; ennek forrása pedig lehet hitel, kölcsön, értékesített kötvény, részvény vagy a tulajdonosoknak a vállalkozásba bevitt pénze. Az eszközök értéke mindig egyenlő a források összértékével, hiszen bármit vásárol a vállalat azért valamilyen forrásból fizetnie kell.
- ☞ **Az eredménykimutatás bemutatja egy adott időszak (jellemzően üzleti év) bevételeit és ráfordításait, továbbá ezek különbözeteként a vállalkozás nyereségét, illetve veszteségét. Az eredménykimutatás arra szolgál, hogy az érdekelt felek (tulajdonosok, befektetők, hitelezők) fel tudják mérni a vállalkozás teljesítményét egy adott időszakban és ebből következtetéseket vonjanak le a jövőbeli teljesítményre nézve, illetve megbecsüljék a jövőbeni kockázatokat, valamint az osztalékfizetésről dönthessenek.**
- ☐ A mérleg és az eredménykimutatás között a kapcsolatot a **mérleg szerinti eredmény** jelenti, amely egyrészt az adott időszak eredménye, másrészt pedig az adott időszak végi fordulónapon bemutatható vagyonváltozás.
- ☞ **A cash-flow a pénzforrások képződésének és felhasználásának folyamatát jelenti egy meghatározott időszak alatt (Cash flow = cash inflow – cash outflow). Értéke megegyezik a tényleges pénzbevételek és a tényleges pénzkiáramlások különbségével. Egy vállalat pénzügyi szempontból akkor tekinthető egészségesnek, ha képes elegendő pénzt termelni, hogy fizessen a hitelezőinek, az alkalmazottainak, a szállítóinak és a tulajdonosoknak.**
- ☐ Míg az eredménykimutatásban az egyes tételek mögött nem feltétlenül található valós pénzmozgás, ugyanis a vonatkozó bevételek és ráfordítások nem mindig realizálódnak a vizsgált időszakban, addig a cash-flow kimutatásban szereplő tételek mögött valós pénzmozgás, pénzáram van.

A cash flow-kimutatás legfontosabb funkciója, hogy a vezetés szám-  
szerűsítve láthatja korábbi döntései következményeit és a döntések ha-  
tását a pénzeszközök állományára. A kimutatásból kiderül, hogy a mű-

ködés bevételei fedezetet biztosítanak-e a belső pénzigényre, vagy részvény- és kötvénykibocsátással, esetleg hitellel biztosítandó a szükséges mértékű forrás. Megkülönböztetünk befektetési, működési és pénzügyi cash-flow-t.

- ☞ **A működési cash flow a vállalkozás rendes, operatív tevékenységéből (pl. termékértékesítés, szolgáltatásnyújtás) származó pénzeszköz változást (pl. értékesítés bevétele, szállítók kifizetése, bérfizetés, értékcsökkenés) mutatja meg.**
- ☞ **A befektetési cash flow mutatja meg a vállalkozás hosszú távú befektetéseivel (tárgyi eszközök, immateriális javak, hosszú lejáratú értékpapírok), valamint a befektetett eszközök értékesítésével összefüggő pénzáramokat és az azokból származó pénzeszköz változásokat.**
- ☞ **A finanszírozási cash flow a társaság saját tőkéjének és felvett kölcsöneinek, hiteleinek nagyságában és összetételében bekövetkezett változásokat mutatja meg. A túl magas pozitív előjelű finanszírozási cash flow jelentős külső forrásbevonásra utal.**

A cash-flow igen jó teljesítménymérce, amely megmutatja, mennyi pénzt termel a vállalat. Egyetlen cég sem tud hosszú távon megmaradni, ha nem tud pénzt termelni. Rövidtávon ez mehet ideg-óráig, például hitelekkel vesz fel a cég, elhalasztja a fizetéseit, de előbb utóbb gondjai lesznek. Tehát csak az a jó vállalat és jó befektetés, amelyik pénzt termel.

- ☐ A számviteli nyereség vagy profit ugyanis félrevezető lehet, ugyanis nem jelent ténylegesen elkölthető pénzt. A probléma, hogy többféle számviteli eredménykategória létezik. Az üzemi tevékenység eredménye az alaptevékenységből származó eredmény; a pénzügyi műveletek eredménye a pénzügyi bevételek és ráfordítások egyenlege; a szokásos vállalkozási eredmény az üzemi-üzleti eredmény és a pénzügyi tevékenység eredményének együttes egyenlege; az adózott eredmény az adózás előtti eredmény társasági adóval csökkentett része; a mérleg szerinti eredmény pedig az osztalékkal csökkentett adózott eredmény. A számviteli nyereség tehát „manipulálható”, például ha a vállalat bizonyos ráfordítások csökkentésével kívánja az éves nyereséget növelni, vagy a ráfordítások növelésével kívánja azt csökkenteni.

### 8.2.4 Beruházási és finanszírozási döntések

A pénzügyi döntések egyszerűen fogalmazva arról szólnak, hogyan szerezzünk pénzt és hogyan költsük azt el. Az előbbit finanszírozási (*financing*) az utóbbit beruházási (*investment*) döntésnek hívjuk. Más-képpen, a beruházási döntések a tőkeköltségvetésről (*capital budgeting*), a finanszírozási döntések pedig a tőkeszerkezetről (*capital structure*) szólnak. A vállalatok beruházási és finanszírozási döntéseinek alapvető célja a részvényesi érték maximalizálása.

#### *Beruházási döntések*

- ☞ **A beruházási döntések a tőkeköltségvetésről (capital budgeting) határoznak. Ennek során a vállalat megvizsgálja, hogy a tervezett beruházásait (pl. új üzem építése) pénzügyileg érdemes-e véghezvinni. A legtöbb szervezet olyan eszközöket igyekszik vásárolni, amelyek a szervezet értékét a legnagyobb mértékben növelik.**

A befektetéseknek a következő kritériumoknak kell eleget tenniük:

- maximalizálnia kell a cég értékét,
- figyelembe kell vennie a befektetés kockázatát és
- megfelelő finanszírozási módot kell hozzá találni.
- Ha nincs a fenti három kritériumnak megfelelő beruházási döntés, akkor a pénzeszközöket vissza kell adni a részvényeseknek.

A beruházási döntések azzal foglalkoznak, hogyan költsük pénzünket termelőeszközökre oly módon, hogy az a legnagyobb jövedelmet (hozamot) eredményezze a vállalat számára az adott időintervallum alatt. Más szóval, milyen eszközöket vásároljon a vállalat, hogy a vállalat részvényeinek értéke a legnagyobb mértékben növekedjen.

A beruházás célja lehet még a cég bevételeinek növelése, a költségek csökkentése, a jogszabályoknak, hatósági eljárásoknak való megfelelés, esetleg az elavult, elhasználódott eszközök pótlása. A beruházások a **kockázatoságuk** és a **döntéshez szükséges információk** alapján eltérnek egymástól.

- ☐ A legtöbb beruházási javaslatra jellemző, hogy jelentős pénzkia-dással jár, a beruházás révén képződő hozamok időben később jelentkeznek és teljes bizonyossággal nem ismertek. Hosszú időre meghatározzák a cég műszaki- technológiai jellemzőit, gazdasági és pénzügyi helyzetét. A rossz beruházási döntések sok esetben

visszafordíthatatlanok, vagy csak tetemes költségekkel korrigálhatóak.

- ☞ **A kockázat a pénzügyekben annak a valószínűségér jelenti, hogy a befektetés tényleges hozama alacsonyabb lesz, mint az elvárt hozam.**

Ezért a befektetésnek annál magasabb hozamot (jutalmat) kell ígérnie, minél kockázatosabb (bizonytalanabb) annak megtérülése. A másik oldalról megközelítve, a magas hozammal kecsegtető üzletek valószínűleg igen kockázatosak. Ha ezzel az alapvető elvvel tisztában vannak a befektetők, akkor túl nagy csalódás nem érheti őket.



34. ábra: A hozam és a kockázat kapcsolata

Mivel a vállalat erőforrásai korlátozottak, nem lehet és nem is kell minden beruházást (egyszerre) megvalósítani. A beruházások várható nyereségességét többféle mutatószám alapján azonban össze lehet hasonlítani. Ezek közül a legismertebbek a **nettó jelenérték** (NPV) és a **belső hozamráta** (IRR). Az NPV a beruházásból befolyó jövedelmek jelenértékét hasonlítja a beruházás költségeinek a jelenértékéhez és megállapítja a kettő különbséget (nyereség/veszteség). Az IRR pedig a beruházás elvárt növekedési rátáját jelenti – a nagyobb várható növekedési ütem jobb beruházást jelent. Mindkét számítás részben becslésre épül, ugyanis a legtöbb befektetés hozamára nincsen garancia.

- ☞ **A jelenérték (present value / PV) a pénz időértékét kifejező közgazdaságtani fogalom. Kifejezi, hogy a jövőben kapott 100 euró ma hány eurót ér. Fordított logikával hasonló fogalomhoz, a pénz jövőértékéhez juthatunk: mennyit ér egy mai 100 eurós adott jövőbeni időpontban. A pénz jelen- és jövőértéke alapvetően a banki kamatlábtól vagy valamilyen elvárt hozamtól függ. Ha az elvárt hozam (kamatláb) magas, akkor 100 euró jövőértéke is magas lesz, a jövőben kapott 100 euró jelenértéke pedig alacsony.**
- ☐ A pénznek időértéke van, azaz a még ma megkapott pénz többet ér, mint a holnapi bevétel. A mai pénz persze csak akkor ér többet, ha befektetjük és nem a párnánk alatt rejtgetjük. A vállalatok ezért igyekeznek a szabaddá vált pénzeszközeiket akár rövidebb időre is befektetni, például értékpapírokba vagy bankbetétekbe. Az eladók is szeretik, ha a vevők előre fizetnek, sőt gyakran kedvezményt kapnak azok a vásárlók, akik előre vagy pontosan fizetnek az áruért vagy szolgáltatásért.
- 📖 *A jelenérték (PV és NPV) számítás módjára itt találhat példát:*  
<http://www.mathsisfun.com/money/net-present-value.html>
- ☐ A MOL GROUP növekedési stratégiája a lefedettség növelése a régióban, amelyet további benzinkút-hálózatok felvásárlásával (beruházás) tesz meg. A MOL legújabb terjeszkedéséről itt olvashat bővebben:  
<http://www.tozsdeforum.hu/tozsde/reszvenypiac2/terjeszkedik-a-mol-a-regioban/>

### *Finanszírozási döntések*

Míg a beruházási döntések a vállalat eszközeiben (mértékében és összetételében) idéznek elő változásokat, addig a **finanszírozási döntések** a vállalat forrásait alakítják át.

- ☐ A vállalatnak egyensúlyt kell találnia a rövidtávú kötelezettségei és a hosszútávú céljai között. Nagyon rövidtávon a vállalatnak ki kell fizetnie a számláit, de mindeközben arra is figyelemmel kell lennie, hogy a felesleges pénzforrásait folyamatosan lekösse (befektesse), hogy azok lehetőleg növeljék a vállalat értékét és vagyonát. A másik véglet is veszélyes, ugyanis, ha a vállalat minden vagyonát befekteti és nem hagy szabad forrásokat a napi számlák és rövid lejáratú kötelezettségek kifizetésére, akkor hamar fizetési képtelenné válik. A vállalatoknak tehát meg kell tanulniuk a megfe-

elő egyensúlyt a rövid- és a hosszútávú pénzügyi döntések között.

- ☞ **A finanszírozási döntések a szervezetek mérlegének forrás oldalát befolyásolják. Arra adnak választ, hogy a szervezet milyen mértékben finanszírozza eszközeit (befektetéseit és beruházásait) saját tőkével, hosszú lejáratú kötelezettségekkel és rövid lejáratú kötelezettségekkel.**

$$\text{Eszközök} = \text{Saját tőke} + \text{Kötelezettségek}$$

A finanszírozási döntéseknek alapvetően két fajtája van (Gyulai, 2013):

- saját források felhasználása és
- külső források gyűjtése.

A szükséges források megszerzése történhet a vállalkozáson belülről, például a nyereség visszatartása útján – ilyenkor **belső-** vagy **önfinanszírozás**ról beszélünk. A belső finanszírozás speciális esete a „vagyon átrendezése”, amikor a cég eladja valamely feleslegessé vált eszközét, és a befolyó bevételből más eszközöket vásárol.

A források másik részét a vállalkozás kívülről szerzi meg. A **külső finanszírozás** pedig származhat a tulajdonosoktól, akik részesedni szeretnének a vállalkozás vagyonából és jövedelméből vagy hitelezőktől, akik az általuk biztosított forrás után kamatra tartanak igényt. A hitelezők körébe tartoznak a kereskedelmi bankok, a lízingcégek vagy a szállítók, ha a tőlük vásárolt termékek és szolgáltatások árát nem kell azonnal kiegyenlíteni. A hitelezők a vállalkozástól független piaci szereplők, ezért a hitelezői finanszírozási formát idegen finanszírozásnak is nevezik.

## 8.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

### 8.3.1 Összefoglalás

A pénzügyek a legtöbb gazdasági képzésben önálló tárgyként, tananyagként is megjelenik, ezért a leckében csak az általunk legfontosabbnak vélt fogalmakat emeljük ki – nem is lenne többre lehetőség egyetlen leckén belül.

Összegezve, a pénzügy (*finance*) annak a tanulmányozásával foglalkozik, hogyan gazdálkodnak az egyének, a szervezetek és az országok pénzügyi erőforrásaikkal. A pénzügy azért fontos, mert minden ember és vállalat szembesül olyan döntésekkel, amelyek a pénz megszerzésével és elköltésével kapcsolatosak.

Tőke költségvetésnek (*capital budgeting*) nevezzük azt a folyamatot, amely során a vállalatok hosszú távú befektetéseiket és beruházásaikat

megtervezik. A beruházások értékelésének alapja a jelenérték számítás. A hosszú távú forrásokat (saját tőke, hosszú lejáratú hitel), amelyek segítségével a beruházásokat finanszírozzák tőkeszerkezetnek (*capital structure*) hívjuk. A működőtőke menedzsment (*working capital management*) a rövid távú eszközökkel (forgóeszközök) és forrásokkal foglalkozik, és azt igyekszik biztosítani, hogy a szervezetnek elegendő pénzügyi erőforrás álljon rendelkezésére a mindennapi működéshez.

A szervezetek pénzügyi folyamatainak és pénzügyi állapotának értékelése a cash-flow, az eredménykimutatás és a mérleg alapján lehetséges. A cash-flow kimutatás a rendelkezésre álló készpénz mennyiségét, az eredménykimutatás a profitot vagy veszteséget, a mérleg pedig a vállalat vagyonát mutatja meg. A készpénz, a profit és a vagyon közül talán a készpénz-áramlás adja a legbiztosabb képet a vállalatról, hiszen a számviteli profit vagy veszteség túl összetett kategória, a vagyonnak pedig nem csak a mennyisége, hanem felhasználási módja is fontos, ami legelső soron a pénzáramlásokban ölt testet.

### 8.3.2 Önellenőrző kérdések

1. Milyen vállalkozási formákat ismer? Milyen alapvető jellemzőkben térnek el ezek egymástól a pénzügyeiket tekintve?
2. Melyek a szervezetek pénzügyi vezetőjének fő feladatai?
3. Melyek a pénzügyi beszámoló részei és mi a tartalmuk?
4. A pénzügyi beszámoló mely része adja a legpontosabb képet a vállalkozás pénzügyi helyzetéről és miért?
5. Milyen típusai vannak a cash flow-nak?
6. Mi a különbség a beruházási és a finanszírozási döntések között?
7. Milyen mutatószámokat ismer a különböző beruházások nyereségességének összevetésére?
8. Miért fontos a pénz időértéke a pénzügyi döntésekben?
9. Hogyan jellemezné a kockázat és a hozam közötti kapcsolatot?
10. Mi a különbség a külső és a belső finanszírozás között?

### 8.3.3 Gyakorló tesztek

1. Az alábbi vállalkozási formák közül, melyikben felel csak a cégbe bevitt vagyonával a tulajdonos a vállalkozás tartozásaiért?
  - a) egyéni vállalkozás
  - b) betéti társaság (*general partnership*) beltagja
  - c) kft (LLC)
  - d) egyikben sem

2. Melyik szervezeti forma esetén jelentkezik a kettős adózás problémája?
  - a) egyéni vállalkozás
  - b) társas vállalkozás (bt.)
  - c) társas vállalkozás (kft.)
  - d) részvénytársaság
  
3. Kik a részvénytársaság legmagasabb szintű vezetői, az alábbiak közül?
  - a) a részvényesek
  - b) a top menedzsment
  - c) a CEO és a CFO
  - d) az igazgatótanácsa tagjai
  
4. Mire utal az „agency problem”?
  - a) arra, hogy az rt.-nek nyereségadót és osztalékadót is kell fizetnie egyszerre
  - b) arra, hogy az rt. menedzsmentje és tulajdonosi köre nem ugyanaz
  - c) arra, hogy az egyéni vállalkozó teljes személyes vagyonával is felel a cég tartozásaiért
  - d) arra, hogy az rt. igazgatótanácsát a részvényesek választják
  
5. Az alábbiak, egyet kivéve, a *treasurer* feladatai közé tartoznak? Melyik ez az egy kivétel?
  - a) pénzügyi beszámolók elkészítése
  - b) készpénz menedzsment
  - c) hitelmenedzsment
  - d) pénzügyi tervezés
  
6. Mely pénzügyi beszámoló három típusa a működési, a befektetési és a finanszírozási?
  - a) mérleg
  - b) eredménykimutatás
  - c) cash-flow
  - d) kiegészítő melléklet
  
7. Mely pénzügyi beszámoló mutatja meg, hogy a szervezet nyereséges vagy veszteséges?
  - a) mérleg
  - b) eredménykimutatás
  - c) cash-flow



- d) kiegészítő melléklet
8. A beruházásoknak az alábbiak közül mely kritériumnak kell megfelelnie?
- a) maximalizálnia kell a cég értékét
  - b) maximalizálnia kell a kockázatokat
  - c) maximalizálnia kell a bejövő pénzáramokat
  - d) mindhárom igaz
9. Az alábbiak közül melyik nem eszköz?
- a) immateriális javak
  - b) tenyészállatok
  - c) anyagok
  - d) kapott kölcsön
10. Az alábbiak közül melyik nem tartozik a pénzügyi alapelvek közé?
- a) a beruházások időtávja
  - b) a cash-flow fontossága
  - c) a kockázat és a hozam kapcsolata
  - d) a pénz időértéke

## **9. LECKE: A MŰKÖDÉS PIACI MEGALAPOZÁSA: MARKETING (NOVOTNY Á.)**

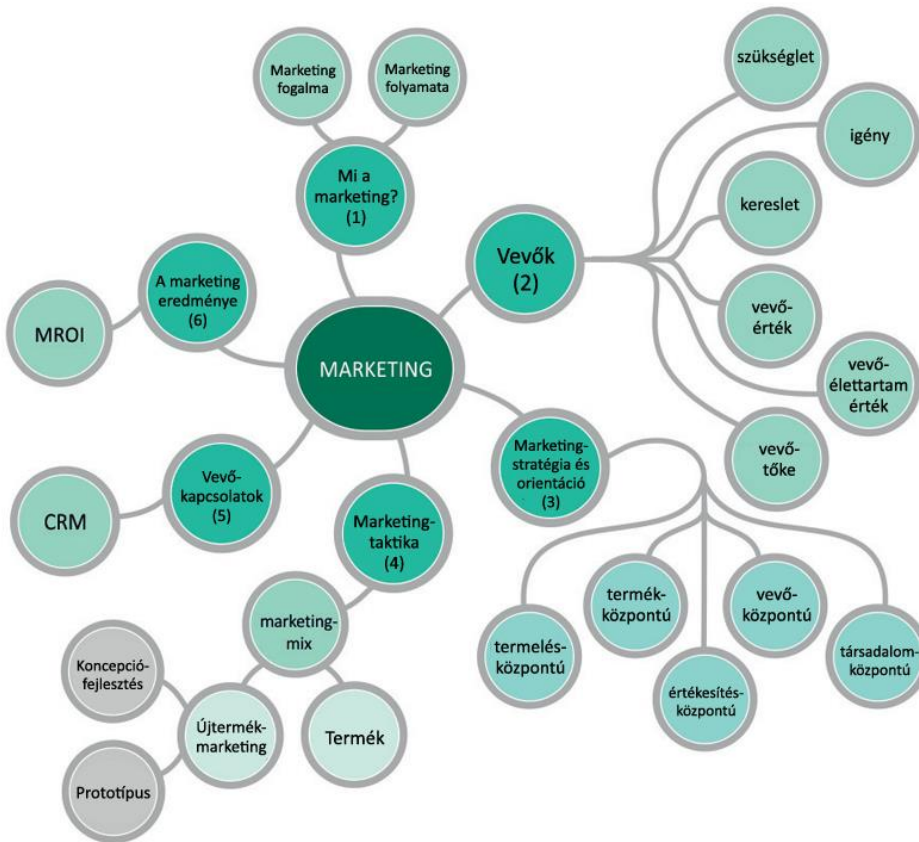
### **9.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK**

A termelés és a pénzügy mellett a marketing a vállalatok harmadik stratégiai funkciója. A lecke célja a marketing fő tevékenységének és legfontosabb fogalmainak bemutatása, valamint ezzel párhuzamosan a marketing-szemléletmód, a vevőközpontú gondolkodás kialakítása. A lecke tanulmányozása során a diákok...

- megismerik a marketing alapfogalmait és eszközeit, valamint felismerik azok fontosságát a szervezetek hosszú távú sikeres működésében,
- feldolgozzák a marketingtevékenység fő lépéseit, folyamatát,
- különös tekintettel a stratégia-alkotásra és a stratégiát segítő marketingprogram tervezésére, amely alapvetően befolyásolja az erőforrások hosszú távú felhasználását.

A kurzus fő célja, hogy a diákok felismerjék: a marketing igen átfogó szervezeti tevékenység, amely a vállalat minden tevékenységére hatással van, s különösen erős a kapcsolata a termeléssel (szolgáltatásnyújtással) és a pénzügyekkel. A vállalati stratégia és az abból levezethető marketingstratégia mutatja meg a szervezeteknek, hogy milyen erőforrásokra van szüksége (és milyen mennyiségben) piaci céljai elérésében. A marketing tehát koordináló szerepe játszik a vállalati funkciók között, hiszen csak a vevőigények és a kielégítésük érdekében megtervezett feladatok figyelembevételével lehet választ adni a termeléssel, a humán erőforrásokkal, a pénzügyekkel vagy éppen az alapanyag beszerzéssel kapcsolatos kérdésekre.

## 9.2 TANANYAG



35. ábra: Fogalomtérkép

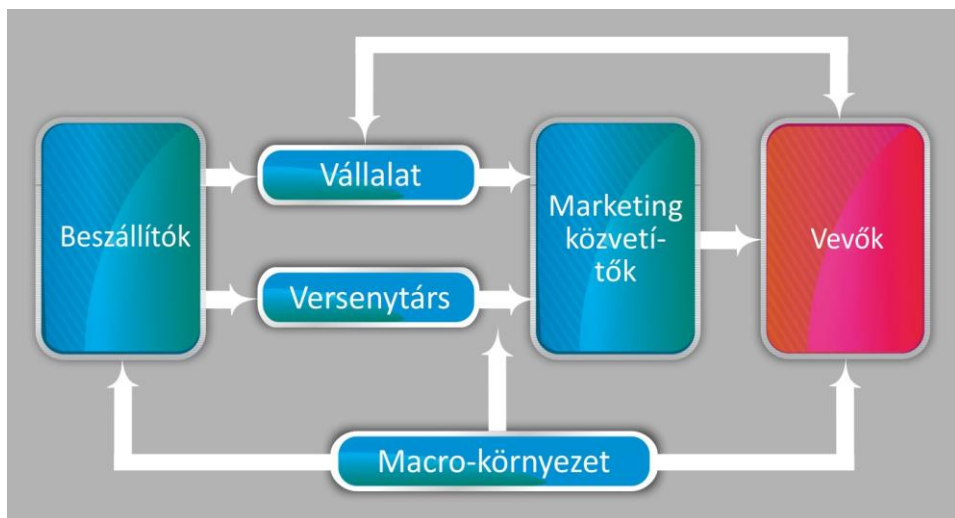
### 9.2.1 Mi a marketing?

A marketing egyszerűen fogalmazva a vevők igényeinek nyereséges kielégítését jelenti. A marketingnek két fő célja van, új vevők megnyerése és a régi vevők megtartása. Mivel elképzelhetetlen, hogy bármilyen szervezet fennmaradjon vevők vagy ügyfelek nélkül, így a marketing fontosságát máris igazoltuk. Ha ki kellene emelnünk, hogy mi a legfontosabb a marketingben, akkor a vásárlói igények megértésére helyeznénk a hangsúlyt. A marketing sokak szerint egyenlő a vevőközpontú gondolkodásmóddal, mondhatni egy vállalati filozófia, amely a vevőt helyezi a középpontba. Szakszerűbben fogalmazva, a marketing olyan összehangolt

rendszer, amely magába foglalja a piaccal kapcsolatos teendők tervezését és végrehajtását.

- ☞ **Az Amerikai Marketing Szövetség definíciója szerint a marketing olyan tevékenységeket, szervezeteket és folyamatokat ölel fel, amelyek célja a vevők, ügyfelek, partnerek és a társadalom egésze számára értéket képviselő ajánlatok létrehozása, kommunikálása, szállítása és cseréje (2013. július).**

A szervezetek nem légtüres térben tevékenykednek. A vállalat nem egyedül, hanem üzleti partnerek sorával együttműködve próbál nyereséges vevőkapcsolatokat kialakítani. Sőt ebben őt a versenytársak gátolni próbálják. A marketingeseknek a vállalat többi osztályával, a beszállítókkal, a marketingközvetítőkkel és a vevőkkel együttműködve, valamint a versenytársak ajánlatainak és stratégiájának figyelembe vételével kell a piaci szükségleteket kielégíteniük. Mindeközben a vállalat és partnerei egy nagyobb erőterben, az ún. makrokörnyezetben tevékenykednek, amely magába foglalja a tágabb gazdasági, társadalmi, politikai, jogi, technológiai és környezeti tényezőket.



36. ábra: A vállalat marketingkörnyezete (Kotler & Armstrong 2006)

A marketinget úgy érthetjük meg a legjobban, ha megnézzük milyen tevékenységeket ölel fel. Ezek az alábbiak:

1. A vevők szükségleteinek megértése.
2. Vevőorientált marketingstratégia kidolgozása.

3. Marketingprogram kialakítása.
4. Vevő- és partnerkapcsolatok kiépítése.
5. Jutalom átvétele a vevőtől.



37. ábra: A marketing folyamata (Kotler & Armstrong 2006 alapján)

### 9.2.2 A vevők

A vevők szükségleteinek megértése nélkül aligha lehet sikeres egy szervezet. De mit is értünk szükséglet alatt?

- ☞ **A szükséglet (*need*) olyan hiányérzet, amely cselekvésre, vásárlásra készlet.**
- 📖 *Alapvető szükségleteink például az éhség és szomjúság csillapítása. Magasabb rendű szükséglet a biztonság, a szeretet és az önkifejezés iránti vágy (lásd Maslow-féle szükséglet-hierarchia).*

A szükségletek adottak, minden embernél és társadalomban hasonlóan jelennek meg, azokat a vállalatok nem vagy csak kis mértékben tudják befolyásolni. Ezzel szemben az igények eltérőek országonként vagy vásárlóként.

- ☞ **Az igény (*want*) a kultúra és a személyiség által befolyásolt szükséglet.**
- 📖 *Míg egy éhes magyar diák rántott húsrá, krumplipürére és mákos vagy túrós rétesre vágyik, addig egy amerikai hamburgerre, sült krumplira és cookie-ra. A nagyvállalatok képesek az igények át-*

*formálására, a McDonald's például elérte, hogy sok magyar diák is hamburgerre és kólára vágyjon, amikor éhes.*

☞ **A kereslet (*demand*) a piacon megjelenő fizetőképes igény.**

📖 *Nagyon sokunknak lenne igénye drága sportautóra, de ez nem érdekli a Ferrari gyárat. Ők csak a fizetőképes vevőkkel foglalkoznak.*

A vevő azt az ajánlatot választja, amely a legnagyobb észlelt **vevőértéket** képviseli a számára.

☞ **A vevőérték (*customer value*) a termék összes észlelt hasznának (használati érték, ismerősöktől kapott elismerés stb.) és összes észlelt költségének (megszerzésre fordított pénz, idő, energia) a különbsége.**

A vevőérték fogalma úgy is megközelíthető mint a vevő által a terméktől elvárt haszon és a termék használata során észlelt haszon különbsége. A vevőértéket növelheti a termék minden egyes jellemzője, de a termék kevésbé kézzelfogható előnyöket is okozhat vevőjének. Például a barátokkal közösen elfogyasztott kávé lehet, hogy ugyanannyiba kerül, mint az elvitelre vásárolt kávé, de az élmény miatt a vevőérték az előbbi esetben nagyobb. Mindamellettt egy otthonra vásárolt „profi” kávéfőző gép minőséget és kényelmet is nyújt egyszerre, amely növelheti a vevőértéket, egy belvárosi kávézóhoz képest, ha éppen időt (és pénzt) akarunk megspórolni.

A termékkel **elégedett** lesz a vevő, ha annak teljesítménye eléri az elvárásait; de csak akkor lesz hűséges a vállalathoz, ha a termék teljesítménye meghaladja az elvárásait.

☞ **Az elégedett vevő hűséges a vállalathoz és növeli az ún. vevőélettartam értéket (*Customer Lifetime Value - CLV*), azaz a vevő élete során a vállalatnál megvásárolt termékek és szolgáltatások összegének nettó jelenértékét.**

📖 A CLV a vevő pénzben kifejezett jelenértéke. Kiszámítását megnehezíti, hogy a vevők egy része rendszertelen időközönként „eltűnik”, otthagyja a vállalatot és termékeit (*churn rate*), majd később esetleg újra visszatér. Teljes bizonyossággal tehát nem lehet a vevő pénzbeni értékét megadni. Első lépésként érdemes a hátralévő vásárlói élettartamot (években) megbecsülni. Ezt követően megjósoljuk a vevő jövőbeni költségeit a cégünk várható termékei és árai alapján (bevétel). Majd a termékek és szolgáltatások előállításának és értékesítésének, valamint a vevő megtartásának költségeit a következő években. Végül ezen jövőbeni összegek (bevéte-

lek - ráfordítások) különbségét kell évről évre kiszámolnunk és diszkontálás segítségével a profit vagy a veszteség egyszerű és kumulált jelenértékét megállapítanunk. A CLV számítására itt található példát:

<http://www.dbmarketing.com/articles/Art251a.htm>

A CLV kiszámítása által azonosíthatjuk a legértékesebb vevőinket és így az ő megtartásukra nagyobb energiát és költségeket fordíthatunk. A negatív CLV-vel rendelkező vevők elvesztése pedig nem „fáj” a vállalatnak. A marketing programok bevezetése előtt is érdemes kiszámolni, hogyan hatnak a vevőmegtartásra, a vásárlási mennyiségre és ezek által a CLV-re. A CLV tehát nagyon hasznos eszköz a vállaltok számára, melynek kiszámítása nem túl bonyolult és drága. A CLV azt a hozzáállást emeli ki, hogy a vevő nem csak egyszeri tranzakció a vállalat számára, hanem egy értékes hosszú távú kapcsolat. Lásd erről:

<http://teszt.vg.hu/hbr/a-marketing-ujragondolasa-326488>

#### **A vállalat vevőtőkéje (*customer equity*) az összes vevő CLV-jének összege.**

A vevők megbecslése többek között azért is fontos, mert egy új vevő megszerzése körülbelül ötször drágább, mint egy régi megtartása, ezért a hosszú távú vevőkapcsolatokra komoly hangsúlyt kell fektetni (lásd CLV filozófiája).

### 9.2.3 Marketingstratégia

#### **A marketingstratégia magasabb szintű döntéseket jelent, amelyek a célpiac (vevőkör) választással és a vállalat ajánlatának megfogalmazásával foglalkozik.**

A „Mely vevőket szolgáljuk ki?”, „Hogyan szolgáljuk ki mi a legjobban a vevőket?” – kérdésekre a marketingben **stratégia** ad választ. A marketingmenedzserek feladata a stratégia megalkotása, legfőképpen arról, hogyan tud a szervezet nyereséges vevőkapcsolatokat létrehozni és fenntartani. A vállalatnak el kell döntenie, hogy kik a vevői és hogyan szolgálat nekik kiemelkedő értéket. A stratégia fontos része az értékajánlat, amely azon termékelőnyök összessége, amelyeket a vállalat ígér a kiszemelt vevőknek szükségleteik kielégítésére.

- A stratégia egyszerűen fogalmazva arra ad választ, hogyan érjük el a céljainkat. Az elérendő célokat a lehető legkonkrétabban kell a vállalatnak megfogalmaznia. A „forgalom növelése” helyett írjuk le, hogy mely fogyasztói szegmensben (pl. fiatal nők), milyen mérték-

kel (pl. 10%-kal) kívánjuk növelni a vásárlásokat egy adott jövőbeni időpontig (pl. év végéig).

A stratégiaalkotás során a vállalat többféle filozófiát követhet, a középpontba helyezheti például **a termelést, a terméket, a vállalatot, a vevőt** vagy a **társadalmat**. A felsorolt megközelítések a marketing történeti fejlődését is illusztrálják, annak ellenére, hogy még ma is találkozhatunk mind az öt vállalati filozófiával vagy orientációval.



38. ábra: A vállalatok többféle filozófiát követve alkotják meg stratégiájukat

Az egyik legrégebbi felfogásmód szerint a vevők a széles körben és olcsón elérhető termékeket részesítik előnyben.

- ☞ **A termelési központú vállalatok magas termelékenységet (magas termék/ráfordítás arány), alacsony költség szintet és széleskörű elosztást tűznek ki maguk elé célul.**

Kínában például, ahol nagyszámú és relatíve olcsó munkaerő áll rendelkezésre, számos vállalatra jellemző a termelési központú felfogásmód.

- ☞ **A termék központú vállalatok a legjobb minőségű, leginnovatívabb, legnagyobb teljesítményű terméket próbálják előállítani.**

Ennek a megközelítésnek veszélye, hogy miközben a vállalat vezetői a termék bővítésében élnek, elfeledkeznek a valós vevői igényekről („marketing-miópia”). A papíron jobb teljesítményű termék csak akkor lesz a piacon is sikeres, ha azt a vevők hasznosabbnak vélik más termékekénél problémájuk megoldásában.

- ☞ *Nem biztos, hogy a műszakilag jobb ceruzafaragóból több fogy majd a piacon, mert lehet, hogy a vevők más megoldást keresnek*



*problémájukra, például a Rotring ceruzát, tollat vagy számítógépet.*

Számos vállalat úgy véli, hogy termékére nem elégséges a kereslet, ha a vevőket nem ösztönzi megfelelő – gyakran erőszakos – módon a vásárlásra. Ez leginkább olyan termékeket forgalmazó cégekre jellemző, amelyek megvásárlása ritkán jut a vevők eszébe (pl. biztosítások, drága étrendkiegészítők, temetőhely stb.).

- ☞ **Az értékesítés-központú vállalatok ennek megfelelően agresszív eladási technikákat (személyes felkeresés, rábeszélés és meggyőzés, gépiesen ismételt üzenetek) alkalmaznak.**
- ☞ **A vevőközpontú vállalat (marketingkonceptió) célja a vevők igényeinek megismerése és azoknak a versenytársaknál jobb kielégítése.**

A vevőközpontú vállalat nem a megfelelő vevőket keresi termékei számára, hanem a megfelelő termékeket a vevői számára.

- 📖 *Jó példája a vevőorientált felfogásmódnak az a számítógéppgyártó, amely a legjobb számítógép elkészítése helyett inkább lehetővé teszi a vevőinek, hogy maguk választhassák meg, hogy milyen specifikációval szereljék fel számukra a gépeket; vagy az egyetem, ahol a diákok maguk állíthatják össze órarendjüket és nevezhetik el szakjukat. A marketingorientált vállalat jobban tudja, hogy mire van szüksége a vevőknek, mint maguk a vevők.*

A legfejlettebb vállalati felfogásmód a **társadalom-központúság** (*societal marketing*), amely a hosszú távú gondolkodásra, az életfeltételek generációkon keresztül történő fenntartására hívja fel a figyelmet.

- ☞ **A társadalom-központú vállalat olyan stratégiát alakít ki, amely nemcsak a fogyasztó, hanem a társadalom jólétét is javítja, azaz környezeti és egészségügyi szempontokat is figyelembe vesz.**

#### 9.2.4 Marketingtaktika

A **taktikai marketig** a stratégiából következik, hiszen itt már olyan a részleteket is ki kell dolgoznunk, mint a termék műszaki specifikációi, csomagolása, a felajánlott árkedvezmények, az értékesítési kiszervelések vagy a márka szlogenje. A taktikai elemek a stratégiai célok elérését szolgálják. A taktika voltaképpen a marketing-mix elemeinek kidolgozását jelenti.

- ☞ **A marketingtaktika a stratégiaalkotás után következik. A termék konkrét jellemzőit, árát, a vevőhöz való eljuttatásának módjait és az alkalmazott promóciós technikákat öleli fel.**

A marketingstratégia kidolgozása után következik a taktika, azaz a marketing-mix.

- ☞ **A marketing talán legismertebb része a marketingmix vagy 4P, amelyet az amerikai *E. Jerome McCarthy* (1960) vezetett be a marketingtudományba. *McCarthy* a marketinggel kapcsolatos rengeteg döntést négy fő csoportba sorolta; megkülönböztette a termékkel (Product), az árral (Price), az értékesítés helyével (Place) és a promócióval (Promotion) kapcsolatos döntéseket.**



39. ábra: Marketing-mix döntések (Kotler & Keller 2012)

☒ Ha a marketinget a főzéshez hasonlítjuk, akkor a 4P olyan mintha a fő összetevők (pl. tej, tojás, liszt és cukor) arányát adnánk meg annak segítségével: az alapanyagok egymáshoz viszonyított mennyiségét gondosan, a vevő ízlése szerint kell megválasztani. Egy luxustermék (pl. Louis Vuitton táskák) esetén az árat a legtöbb vevő számára elérhetetlenül magasán szabják meg, továbbá a termékhez kizárólag exkluzív márkakereskedőknél lehet hozzájutni (hely). A marketingkommunikációs elemeknek (pl. reklám, személyes eladás) szintén tükröznie kell a magas minőséget.

A 4P egyesek szerint túlságosan vállalatközpontú megközelítés, ezért Robert F. Lauterborn 1993-ban azt vevőközpontúvá alakította, így született a „4C” modell:

- vevő (Consumer),
- költség (Cost),
- kommunikáció (Communications) és
- kényelem (Convenience).

A terméknél a „vevő” jobb kifejezés, hiszen a legsikeresebb vállalatok a vevői szükségletekből és igényekből indulnak ki, nem a termékeikből. Az ár helyére a „költség” lép *Lauterborn* modelljében, mert az ár csak az egyik költségelem a vevő számára. A termék megvásárlása és használata számos egyéb költséggel jár, mint például az idő, a kockázat (ismerősök reakciója) vagy éppen a lelkiismeret. Míg a promóció manipulatív, addig a „kommunikáció” kooperatív, tehát jobban kifejezi a vevővel való kétoldalú interakciót. A hely ma nem annyira fontos, mint a „kényelem”, s főként az internet adta lehetőségeket figyelembe véve: a vevők érdeke a kényelmes információgyűjtés, vásárlás és fizetés, miközben a vásárlás helye kezd veszíteni a jelentőségéből.

- ✿ Gondoljon kedvenc termékére és márkájára. Jellemezze azt a 4P segítségével (termékjellemzők, ár, értékesítési helyek, promóciós módok)!
- ☐ A szolgáltatások esetén nem négy, hanem hét marketingeszközzel beszélünk: a hagyományos 4P, plusz az „emberek” (People), a „folyamat” (Process) és a „tárgyi tényezők” (Physical evidence).

A marketingmix tervezése a vállalati és a marketingstratégiai alapján, a piaci ajánlat (termék) kialakításával kezdődik. Ezért a marketing-mix elemei közül a következőkben csak a piaci ajánlattal foglalkozunk.

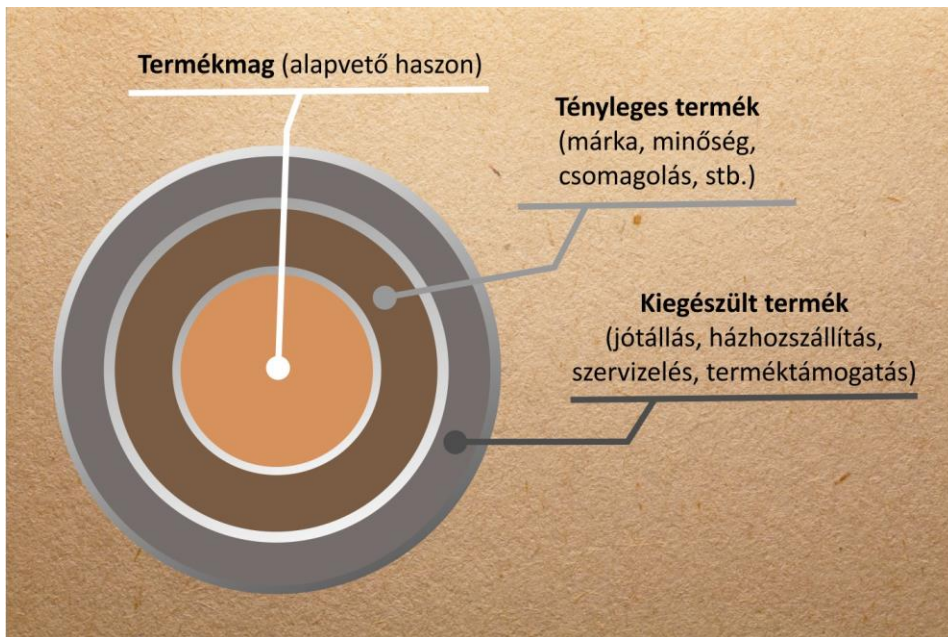
### *A termék*

Az ajánlatnak két véglete van: lehet 100%-ban termék (pl. szappan) és lehet 100%-ban szolgáltatás (pl. orvosi vizsgálat). A legtöbb ajánlat a két véglet között található (pl. étterem, ahol ételt kapunk és kiszolgálást).

- ☞ **A termék lehet bármi – tárgy, szolgáltatás, esemény, személy, hely, szervezet, ötlet, vagy ezek keveréke –, amit a vevőknek fel lehet ajánlani szükségletkielégítés céljából.**
- ☞ **A szolgáltatás olyan tevékenység, amelyet valaki egy másik személy szükségletének kielégítése céljából végez. A szolgáltatás a termékkel ellentétben, nem eredményez tulajdonviszont.**

A terméket három szinten értelmezhetjük:

1. Az alapvető (absztrakt) haszon, amely arra utal, hogy mit akar a vevő valójában a termék megvásárlásával (pl. egészséget).
2. A tényleges termék, amely a polcra kitehető, mert van csomagolása, dizájnya, márkaneve, minősége stb. (pl. fogyókúra tabletta).
3. A szolgáltatásokkal kiegészült termék, amely teljes megoldást kínál a vevő problémájára (pl. fogyókúra tabletta, táplálkozási tanácsadással és fitneszbérlettel kiegészítve).



40. ábra: A termék szintjei: a termék hagyma-modell

A termékeket csoportosíthatjuk annak alapján is, hogy milyen piacon vannak jelen. A fogyasztói piac és a szervezeti piac termékeinek jellege ugyanis sok esetben ugyanis eltér egymástól.

**Fogyasztási cikkek típusai:**

- kényelmi termékek: gyakran vásároljuk őket, mérlegelés nélkül (pl. tej, kenyér, édesség)
- vásárlási (shopping) termékek: drágább termékek, különböző szempontok alapján – ár, minőség, márká – hosszasan mérlegelünk, hogy melyiket válasszuk (pl. autó, ruha, bútor)

- a speciális termékek (más néven: szakcikk): egyedi tulajdonsággal bírnak, egyes vásárlói csoportok komoly áldozatokat hoznak értük (pl. sporteszközök, luxusautók, hotelek, éttermek)
- a nem keresett termékek: sok marketing erőfeszítést, kommunikációt igényelnek (pl. biztosítás, temetkezési szolgáltatások, véradás)

**Iparcikk** típusai (az iparcikkeket további feldolgozás vagy üzletvégzés céljából vásárolják a vállalatok)

- alapanyagok és alkatrészek
- épületek és gépek
- szolgáltatások (pl. karbantartási, jogi, takarítási) és eszközök (pl. papír, toll, festék, szög)

A legtöbb termék vásárlása esetén a fogyasztó különböző szempontok alapján mérlegel és dönt. A vállalatnak is döntenie kell arról, hogy az egyes termékjellemzőket mennyire helyezi előtérbe, mennyit költ egyikre és másikra. Ekkor össze kell vetnie a vevők adott jellemzőre vonatkozó értékelését a vállalat költségeivel, amibe az előny kifejlesztése és biztosítás kerül. Hiszen nem biztos, hogy a vevők például megfizetnének teniszsütőbe épített mini-számítógépet, amely statisztikát készít a játékos ütéseinek pontosságáról. Sok vállalat ezért folyamatosan megkérdezi a vevőit, hogy mennyire tartanak fontosnak egy-egy termékjellemzőt és mennyire elégedettek azzal.

A termékjellemzők jelentik a versenyt, a megkülönböztetés legfontosabb terepét a marketingben. A fő termékjellemzők az alábbiak (Kotler & Keller 2012 alapján):

- A **minőség**, amely utalhat a hibamentességre vagy a magas teljesítményre (pl. a Suzuki és a Mercedes egyaránt lehet jó minőségű, de a Mercedes nemcsak megbízható, hanem kényelmes is, továbbá nagyobb élményt nyújt a vezetése). Általánosságban elmondható, hogy a minőség igen szubjektív kategória, és az tekinthető jó minőségű terméknek, amely megfelel a fogyasztó elvárásainak, legyen az tartósság, teljesítmény vagy éppen szép dizájn.
- A **dizájn**, amely nemcsak a termék küllemét, hanem a teljesítményét is növeli (pl. egy dizájnos szék ergonomikus is egyben).
- A **stílus**, amely vonzóvá teszi a terméket a vevő szemében. A szép stílusú ruha lehet kényelmetlen is.
- A **márka**, amely a termék lelke.

☞ **A márka egy név, kifejezés, jel, szimbólum, terv vagy ezek kombinációja, melynek célja egy termék vagy szolgáltatás**

**azonosítása és megkülönböztetése a versenytársakétól. A márka tág értelmében minden, amit a termék jelent a vásárlónak. A márkaépítés és -menedzsment a marketingesek legfontosabb feladata. A márka a vevő fejében létezik. Tulajdonképpen a márka a vállalat ígérete meghatározott termékjellemzők, hasznok és élmények kiegyensúlyozott nyújtására.**

- ☐ Az Apple márka becsült értéke közel 100 milliárd dollár, de a Google is több mint 90 milliárdot ér. A harmadik helyen álló Coca-Cola márkanév értéke 80 milliárd dolláron állt 2013-ban. Az értékes márkák számára könnyebb a vonalbővítés és a márkabővítés is, mert hisznek benne a vevők (pl. Vanilla Coke, Diet Coke, Cherry Coke).
- A **csomagolás**, amely számos funkcióval bír. Figyelemfelkeltő, leírja és eladja a terméket. Egyes termékeknek többféle csomagolása is van (pl. fogkrém). Mivel vásárlásaink 60%-ka impulzusvásárlás és több tucat termék mellett sétálunk el másodpercenként egy áruházban, a csomagolás az utolsó esély a vevő befolyásolására.
- A **címke**, amely a csomagolás része és így azonosítja, leírja, promótálja a terméket. Az élelmiszerek címkéjére többek között kötelező ráírni a nevét, az összetevőket, az allergén anyagokat, a nettó mennyiséget, a lejáratidőt, a speciális tárolási feltételeket, a lejáratidőt, az összetevőket, a tápanyagtartalmat, a felhasznált adalékanyagokat, a tárolási szabályokat, a gyártó nevét és a származási helyet.
- A **vásárlás utáni szolgáltatások** sem mellékesek. Az autószalonoknak nemcsak értékesítést, hanem szervizelési lehetőséget is biztosítaniuk kell a vevőknek.

### *Szolgáltatások*

A szolgáltatások forgalma óriási ütemben nő. A világ GDP-jének közel kétharmadát már a szolgáltatások alkotják. A szolgáltatásszektor nem homogén. Az állam közszolgáltatást nyújt az állampolgároknak: bíróságokat, állásközvetítőket, kórházakat, katonaságot, rendőrséget, tűzoltóságot, postákat és iskolákat tart fenn. A nonprofit magánszervezetek múzeumokat, templomokat, alapítványokat, stb. működtetnek. A profitorientált vállalatok is rengeteg szolgáltatást nyújtanak, gondoljunk csak a légitársaságokra, hotelekre, biztosítótársaságokra, szórakoztatóiparra, a

kiskereskedőkre vagy a telekommunikációra. A szolgáltatások marketing-jének sajátosságait a HIPI-elv segítségével foglalhatjuk össze.

- **Változékonyság** (*Heterogeneity*): a szolgáltatások minősége ugyanis – a termékekhez képest – jelentősen változhat attól függően, hogy ki, hol, mikor és hogyan nyújtja azt.
- **Megfoghatatlanság** (*Intangibility*): a szolgáltatás nem látható, nem ízelhető, nem érezhető, nem hallható és nem szagolható (maximum az, aki nyújtja). Ezért nagyon fontos valami fogódzót, bizonyoságot adni a vevőknek, a vállalatban való bizalmukat növelni.
- **Illékonyosság** (*Perishability*): a szolgáltatásokat nem lehet tárolni. A szállodaszoba vagy a repülőjegy árát csak akkor kapjuk vissza, ha időben lemondunk a szolgáltatásról. A legtöbb szolgáltatás kereslete kiegyensúlyozatlan. Például az étterem, a tömegközlekedés, a fodrász, az uszoda, a teniszpálya leterheltsége napszakonként, naponként változik. Nehéz meghatározni az általában szükséges erőforrásokat, gyakran túl, máskor alul tervezik magukat a szolgáltatók. Pl. az étterembe délben és este több alkalmazott kell, mint délelőtt vagy délután, de még ekkor sem lehet tudni, hogy betoppan-e egy turistacsoport vagy sem.
- **Elválaszthatatlanság** (*Inseparability*): a szolgáltatás létrehozása és fogyasztása egy időben történik, és nem lehet elválasztani annak nyújtójától (csak ritka esetben, például ha infokommunikációs technológiákat lehet közben alkalmazni); az alkalmazott a szolgáltatás része, a szolgáltatásnyújtást interakció jellemzi.

### *Új termékek*

#### **Az újtermék-marketing az új termékek tervezésével, tesztelésével és piaci bevezetésével foglalkozik.**

Egy termék lehet világszinten új, amely egy teljesen új piacot, vevőkört hoz létre. Ilyen volt például a személyi számítógépek, a mobiltelefonok és a táblagépek piaca. A legtöbb újítás azonban egy már létező termék kisebb módosítása, amely a leggyakrabban márkakiterjesztést eredményez. Nagyon nehéz előre látni, hogy mely újítások lesznek forradalmiak, azonban a folyamatos innováció nemcsak új termékeket eredményez, hanem a versenytársakat is arra kényszeríti, hogy kövessék vállaltunkat.

Az új termékek piaci bevezetése nem kockázatmentes, a tapasztalatok szerint azok fele elbukik a piacon. A merészebb becslések szerint tízből kilenc termék nem éli meg a három éves kort. Az okok sokrétűek



lehetnek a stratégiai hibáktól a taktikai malőrökig. A félreértett vevőigény, a túlbecsült piacméret, a rossz pozicionálás, a drága fejlesztési költségek, a nem megfelelő dizájn, ár, elosztás vagy kommunikáció. A versenytársak erős reakciója és az elégtelen profit is olyan okokat jelenthetnek, amely miatt egy termék elbukik.



41. ábra: A termékfejlesztés folyamata (Kotler & Keller 2012 alapján)

A fogyasztók szempontjából az a termék minősül **innovációnak**, amelyet valamilyen szempontból újnak tekintenek, függetlenül attól, hogy az valóban új vagy sem. Az új termékekkel szemben egyesek befogadóbbak, mások ellenállóbbak. A vevő először tudomást szerez az új termékről, amely jó esetben felkelti az érdeklődését. Ezt követően értékeli annak előnyeit a többi termék viszonylatában, esetleg kipróbálja, majd fogyasztójává válik. A legtöbb termék lassan válik ismertté, majd egyre gyorsabban nő a vásárlók száma, míg el nem ér egy csúcspontot, amelyet követően a vevők fokozatosan más, újabb termékek felé fordulnak.

### 9.2.5 Vevőkapcsolatok

A **vevőkapcsolatok kiépítése** talán a legfontosabb elem a marketingben. A vevőkapcsolatok menedzselése (CRM) által szerez a vállalat vevőket, igyekszik őket megtartani és növelni számukat. A vevők megtartása érdekében a vállalatok törzsvásárlói klubokat hoznak létre, pontgyűjtő akciókat és klubkártyákat alkalmaznak, amely a gyakori vásárlásokat jutalmazza. Sok vállalat már nem akar minden vevővel jó kapcsolatot kialakítani, s inkább kevesebb számú, de nagyobb forgalmat lebonyolító vevőkre koncentrál. A vállalatok a CRM során egyre nagyobb mértékben építenek az internet lehetőségeire, a vevőkkel való interakcióra és az önszerveződő vevői csoportokra. A közösségi oldalak, a különböző blogok és fórumok lehetővé teszik, hogy a vevők maguk reklámozzák kedvelt termékeiket, odaadást vagy ellenszenvet fejezzenek ki azokkal szemben, hogy részesei legyenek a márkának, a márkaimázs létrehozásának.

- ☞ **Szűk értelemben, a vevőkapcsolati menedzsment (CRM) segítségével a vállalatok információs adatbázist építenek ki a vásárlásokról, a vevőkkel való különböző interakciókról. Tág értelmezésben a CRM magába foglal minden tevékenységet, amelyet a vállalat a vevők megszerzése, megtartása és számuk növelése érdekében végez. Ebben az értelmezésben a CRM talán a legfontosabb tevékenység a marketingben.**

A vállalatok nemcsak a vevők számát (piaci részesedés), hanem a vevői részesedésüket is folyamatosan növelni akarják, ezért a vevők számára egyre többféle terméket ajánlanak. Megpróbálják őket rávenni arra, hogy minél szélesebb körű vásárlást folytassanak náluk.

### 9.2.6 A marketing eredménye

A szervezetek erőfeszítéseikért cserébe **jutalmat** szeretnének kapni a fogyasztóktól pénz, piaci részesedés, vevőhűség és sok más formában. A kiváló piaci ajánlat létrehozása hosszú távú hasznokat hordoz magában, növeli a vevőtőkét. Mivel egy új vevő megszerzése nehezebb és költségesebb, mint egy régi megtartása, a vállalatok gyakran a vevőn belül próbálják részesedésüket növelni.

A marketingeseket egyre gyakrabban kérik számon, hogy igazolják pénzügyi adatokkal kiadásait. Ennek eredményeként a vállalatok kezdenek komoly hangsúlyt fektetni a marketing-erőfeszítések eredményének mérésére. A marketingellenőrzés a következő lépésekből áll:

- marketingcélok kitűzése

- eredmények mérése
- a célok és a tényleges eredmény közti különbségek okainak feltárása
- korrekciók elvégzése

Az ellenőrzésnek két fajtája van. Az egyik az **operatív ellenőrzés**, amely folyamatos teljesítménymérést jelent, illetve az eredmények folyamatos összevetését az éves tervvel, célokkal (pl. az értékesítési mennyiség, a profit, az értékesítési csatornák költségeinek ellenőrzése). A másik a **stratégiai ellenőrzés**, amely a stratégiák és lehetőségek egyezőségének bizonyos időnkénti összevetését jelenti, ugyanis a stratégiák és programok könnyen elavulhatnak. Az egyik legfontosabb marketingteljesítmény-mutató a marketing-beruházások hozama.

**☞ A marketingberuházások hozama (MROI) a marketing beruházások által generált nettó profit a marketingberuházások költségeihez viszonyítva.**

Az marketing beruházások (piacfelmérés, marketingszemélyzet fizetése, értékesítők kiképzése, reklámköltségvetés stb.) legkézenfekvőbb eredménye az értékesítés és a piaci részesedés növekedése. Számos fontos marketingeredmény azonban nehezen mérhető (pl. márkaimázs, márkatudatosság). A cégek ezért többféle teljesítménymutató segítségével vizsgálják marketingteljesítményüket. A szokásos mutatók mellett manapság egyre több vállalat alkalmaz vevőközpontú mérőszámokat is mint a vevőmegtartás, a vevőélettartam-érték vagy a vevőtőke. Ezek előnye, hogy nemcsak a jelenlegi teljesítményt mérik, hanem a jövőbeli potenciált is.

- ☐ A marketingráfordításokat olyan befektetésnek tekinthetjük, amely nyereséges vevőkapcsolatokat eredményez. A nagyobb vevőérték és vevőelégedettség a vevők megtartását és számának növekedését eredményezi, amely végül a vevőélettartam-értékre (CLV) és a vevőtőkére (customer equity) is kihat.

## 9.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

### 9.3.1 Összefoglalás

A marketing a szervezetet piaci céljai eléréseiben segíti, s ezáltal a termelés és pénzügyek mellett az egyik legfontosabb vállalati tevékenység. A leckét a marketing értelmezésével kezdtük és rávilágítottunk annak fontosságára az üzleti, a nonprofit és a kormányzati szektorban egyaránt. Ezután a marketingtevékenység lépéseire fókuszáltunk: a ve-

vők szükségleteinek megismerésére, a stratégia-alkotásra, a marketing-taktikára (marketing-mix), vevőkapcsolatok menedzselésére, valamint a mindezek eredményeként kapott vevői elismerésre.

A marketingstratégia megtervezése a vállalatvezetők és a marketing-menedzserek feladata. A marketingstratégiát a vállalati stratégiából (küldetés, célok, üzletágak) valamint a rendelkezésre álló külső és belső erőforrások alapján érdemes megtervezni. A marketingstratégia magába foglalja a vállalat környezetének vizsgálatát (makro- és mikrokörnyezet), a vevők jellemzőinek és vágyainak megismerését, valamint a célpiaci marketinget, azaz a célpiac-választást és az ajánlat vevők számára való pozicionálását. A fogyasztói magatartás vizsgálatára különösen nagy figyelmet kell fordítani a szervezeteknek, hiszen a siker kulcsa a vevők igényeinek nyereséges kielégítése. Míg egyes vevők magas minőséget és teljes hibamentességet várnak el, addig másoknak az alacsony ár a legfontosabb kritérium.

A marketingtaktika azon marketingeszközöket öleli fel, amelyek segítségével a szervezetek megvalósítják a marketingstratégiát: a marketingajánlat jellemzőit (Product és termékfejlesztés), az ár kialakításának kérdéseit (Price), az értékesítés helyét és módját (Place), valamint az ajánlat promócióját (Promotion). A szolgáltatások esetén a 4P kiegészül három újabb eszközzel, az emberekkel, akik a szolgáltatást nyújtják (People), a kiszolgálás folyamatával (Process) és a szolgáltatást körülvevő fizikai jellemzőkkel (Physical evidence).

A vevőt valójában nem a termék érdekli, hanem mindazon funkcionális, társadalmi és pszichológiai hasznok, amit az nyújtani tud számára a jövőben. A legtöbb szervezet célja nemcsak a piaci, hanem vevőkben való részesedés növelése, amelyhez elengedhetetlenül fontos a hosszú távú vevőkapcsolatok kiépítése. A vevők az igényeiket az elvárásaikon felül kielégítő vállalatokat többféle módon jutalmazzák, például pénzzel, hűséggel vagy szájreklámmal.

### **9.3.2 Önellenőrző kérdések**

- 1) Mi a marketing és miért fontos a tudatos marketingtevékenység végzése a szervezetek számára?
- 2) Melyik marketingorientáció (konceptió) tükrözi a legfejlettebb szervezeti gondolkodásmódot és miért?
- 3) Mi a különbség a szükséglet, az igény és a kereslet között?
- 4) Mit értünk márka alatt a marketingben?
- 5) Mi a marketing ROI és miért fontos mérése?
- 6) Milyen szintjeit különböztetjük meg a terméknek? Mondjon példát a különböző szintekre!

- 7) Milyen főbb termékjellemzőkről kell döntéseket hozniuk a vállalatoknak?
- 8) Miben különbözik a szolgáltatások 7P-je a termékek 4P-jétől?
- 9) Milyen lépései vannak az újtermék-fejlesztésnek?
- 10) Miben tér el a 4P és a 4C felfogásmód egymástól?

### 9.3.3 Gyakorló tesztek

1. Az alábbiak közül, egyet kivéve, mindegyik elfogadható marketing definíció. Melyik nem?
  - a) A marketing érték létrehozása a vevők számára.
  - b) A marketing a vevőkapcsolatok jövedelmező menedzselése.
  - c) Az értékesítés és a reklám a marketing szinonimái.
  - d) A marketing alapja vevők szükségleteinek kielégítése.
2. A marketing célja...
  - a) a fogyasztói kereslet azonosítása
  - b) a vevők megértése
  - c) termékek eladása
  - d) termékek reklámozása
3. Az alábbiak közül mire ad választ a marketingstratégia?
  - a) Hogyan érjük el céljainkat?
  - b) Mely vevőket szolgáljuk ki?
  - c) Hogyan szolgáljuk ki nyereségesen a vevőink igényeit?
  - d) Mindegyik válasz helyes.
4. A marketingstratégia végrehajtására alkalmazott marketingeszközöket... nevezzük
  - a) promóciós mixnek
  - b) marketing-mixnek
  - c) CRM-nek
  - d) társadalmi marketingnek
5. Mi a stratégiai tervezés helyes sorrendje?
  - a) célok, küldetés, üzletágak, részterületek stratégiái
  - b) célok, üzletágak, küldetés, részterületek stratégiái
  - c) küldetés, üzletágak, célok, részterületek stratégiái
  - d) küldetés, célok, üzletágak, részterületek stratégiái

6. A marketingstratégia lényege három kulcstevékenység meghatározott sorozata. Mi a három tevékenység helyes sorrendje?
- a) szegmentálás, célpiac-választás, pozicionálás
  - b) szegmentálás, pozicionálás, célpiac-választás
  - c) célpiac-választás, szegmentálás, pozicionálás
  - d) pozicionálás, szegmentálás, célpiac-választás
7. Mit értünk tényleges termék alatt a marketingben?
- a) az alapvető hasznot, amely arra utal, hogy mit akar a vevő valójában a termék megvásárlásával
  - b) a polcra kitehető terméket, amelynek van csomagolása, dizájnya, márkanéve, minősége stb.
  - c) a szolgáltatásokkal kiegészült terméket, amely teljes megoldást kínál a vevő problémájára
  - d) a terméket, amelyet ténylegesen megvásárol a fogyasztó
8. Mit értünk illékonyág alatt a szolgáltatások kapcsán?
- a) a szolgáltatások minősége a termékekhez képest jelentősen változhat attól függően, hogy ki, hol, mikor és hogyan nyújtja azt.
  - b) a szolgáltatás nem látható, nem ízlelhető, nem érezhető, nem hallható és nem szagolható
  - c) a szolgáltatásokat nem lehet tárolni, későbbre eltenni
  - d) a szolgáltatás létrehozása és fogyasztása egy időben történik, és a legtöbb esetben nem lehet elválasztani annak nyújtójától
9. Melyik felsorolás tartalmazza jó sorrendben az újtermék-fejlesztés lépéseit?
- a) ötletbörze, koncepció kidolgozása és tesztelése, stratégiafejlesztés, üzleti elemzés, termékfejlesztés, piaci tesztelés, értékesítés
  - b) ötletbörze, koncepció kidolgozása és tesztelése, termékfejlesztés, stratégiafejlesztés, üzleti elemzés, piaci tesztelés, értékesítés
  - c) ötletbörze, koncepció kidolgozása és tesztelése, üzleti elemzés, stratégiafejlesztés, termékfejlesztés, piaci tesztelés, értékesítés
  - d) ötletbörze, koncepció kidolgozása és tesztelése, piaci tesztelés, stratégiafejlesztés, üzleti elemzés, termékfejlesztés, értékesítés
10. A marketing egyik legfontosabb fogalma a CLV, amely
- a) a termékélet-görbére utal.
  - b) a vevőszükségletek összességére utal.
  - c) a vevőkapcsolati marketinget jelenti.
  - d) a vevő pénzben kifejezett jelenértékét jelenti.

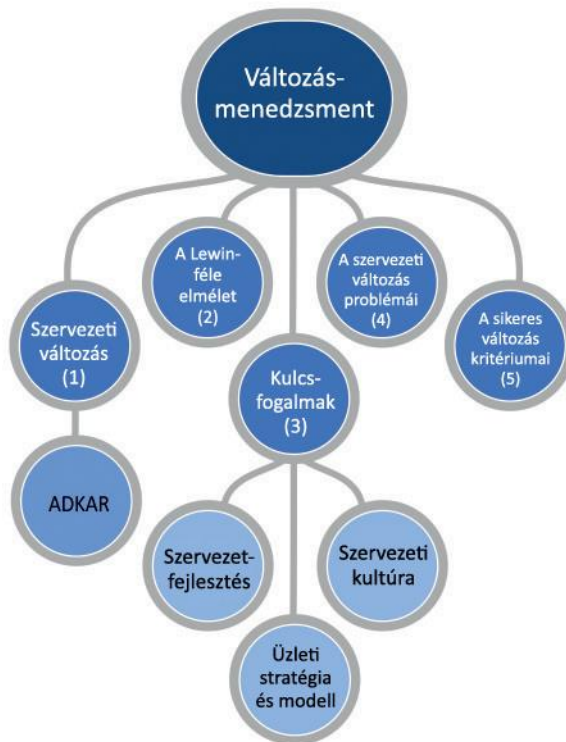
## **10. LECKE: VÁLTOZÁSMENEDZSMENT (NOVOTNY Á.)**

### **10.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK**

Az erősödő globalizáció, a felgyorsult technológiai fejlődés, a fogyasztói igények és magatartás állandó változása folyamatosan átalakuló üzleti környezetet eredményez. A vállalatok, vállalkozások, kormányzati és egyéb nonprofit szervezetek egyik legfontosabb piaci kompetenciája, hogy milyen gyorsan és hatékonyan képesek a környezet változásaihoz alkalmazkodni. A legtöbb szervezet, s különösen a nagy szervezetek gyakran ellenállnak a változásoknak, struktúrájuk, kultúrájuk, menedzsmentjük, berögzült rutinjaik csak lassan és sokszor már csak túl későn idomulnak a marketingkörnyezet megváltozott igényeihez. A változás a felgyorsult technológiai fejlődés következtében ma már leginkább kívülről éri a vállalatot, s nem belső igényként jelenik meg.

A környezethez gyorsan alkalmazkodó szervezetek versenylőnyre tesznek szert a piacon, míg aki csak utólag követi a változásokat, komoly forgalomvesztést szenvedhet el. De nemcsak a szervezetek, hanem az egyes projektek esetén is gyakori, hogy megváltoznak a piaci, jogi vagy egyéb feltételek és változtatni kell a tevékenységeken vagy azok végrehajtásán. A felmérések szerint a hatékony változásmenedzsment gyakorlatok hatszorosára növelik a projekt sikerének valószínűségét. A tudatos változásmenedzsment továbbá segíti a vállalatot abban, hogy a költségvetés az eredetileg tervezett erőforrás-felhasználás szerint alakuljon és az eredmények is az elvárások szerint teljesüljenek. A változás többnyire az egész vállalatot érinti, a felsővezetéstől a legalsó szinten lévő személyzetig, tehát a siker érdekében az egész szervezetnek meg kell értenie és tanulnia az új üzleti stratégiát, az új szervezeti tevékenységeket.

## 10.2 TANANYAG



42. ábra: Fogalomtérkép

### 10.2.1 A szervezeti változás

A szervezetet érintő változások lehetnek első és másodfokúak. Az elsőfokú (morfostatikus) változás gyakoribb jelenség, ez egy rendszeren belül történik, annak egy kisebb részét, egységét érinti. A másodfokú (morfogenetikus) változás az egész vállalatot érinti, az egész rendszer megváltozására utal. A változásmenedzsment többnyire a morfogenetikus változtatások menedzselésével foglalkozó szakterület. A változásmenedzsment leggyakrabban az egész üzleti stratégiát és üzleti modellt érinti, beleértve az informatikai rendszert, a gyártási (szolgáltatásnyújtási) eljárást, a marketing-tevékenységet stb.

A szervezeti változások érinthetik a szervezet puha és kemény oldalát is. A változásmenedzsment a szervezetek puha, azaz emberi oldalával foglalkozik, amely gyakran a legnagyobb kihívás a szervezeti átalakítása során. Gondoljunk csak arra, hogy egy új gépsort könnyebb beszerezni,



mint megtanítani az embereket annak használatára vagy éppen a *Lean* menedzsment elveire és gyakorlatára. Egy új marketing szoftvert is könnyebb telepíteni, mint az eladószemélyzetet ránevelni a vevőközpontú gondolkodásmódra. Mondhatni tehát, hogy a puha oldal a keményebb része a változásoknak.

- ☞ **A változásmenedzsment olyan folyamatok, eszközök, technikák stb. összessége, amelyekkel a szervezeti változások humán oldalát lehet kezelni annak érdekében, hogy a szervezet elérje a megcélzott üzleti eredményeket. A változásmenedzsment konkrétan fogalmazva elősegíti, hogy a dolgozók elfogadják, beépítsék és hasznosítsák a változást a mindennapi munkájukban.**

Számos oka lehet a szervezeti változás szükségességének és a hatékony változásmenedzsment alkalmazásának. Fontos figyelemmel lenni arra, hogy a változást az egyéneknek is el kell fogadniuk, sőt elsősorban az egyéneknek kell megváltozniuk. A szervezeti változás sikeresen csak az egyének meggyőzése és elkötelezetté tétele által mehet csak végbe. Sőt, mondhatni, hogy nem a szervezetek változnak, a szervezetet alkotó emberek változnak. A sikeres szervezeti változás, a sikeres egyéni változások összessége.

- ☐ Komoly árat fizethet az a vállalat, amely nem fektet megfelelő hangsúlyt a változásmenedzsmentre, nem fordít elég figyelmet a változás emeri oldalára. A fő probléma, ha a szervezet menedzsmentje sajnálja az erőforrásokat a változás tudatos menedzselésétől, az időt és a pénzt, mert ennek eredményeként sokkal nagyobb veszteséget könyvelhet el később, ha a változás kudarcba fullad és a vállalat tovább halad a korábban sikertelennek bizonyult úton. Ha nem kezeljük a változás emberi oldalát tudatosan, s nem fordítunk erőforrásokat a változás elősegítésére, akkor az üzleti partnereink és a fogyasztóink megérik szervezetünk bizonytalanságát, a munkamorál visszaesését, amely kézzel fogható anyagi veszteséget is jelenthet. A legrosszabb, ami történhet a szervezettel a sikertelen vagy a rossz irányú változás, ezért semmi esetre sem szabad a szükséges erőforrásokat sajnálni a változásmenedzsmentektől.

Az **ADKAR** modell szerint, a hatékony változásmenedzselés lényege megérteni, hogyan érzékelik az emberek a változást. A váltáshoz fontos, hogy (1) az alkalmazottak értsék meg a változás szükségességét, (2) tudják, hogyan és miben kell változtatniuk, (3) legyenek képesek változ-

tatni (elsajátítani a szükséges viselkedést), és (4) támogassák a változás fenntartását.

- Az ADKAR model eredendően arra a kérdésre keresi a választ, hogy a változásmenedzsment tevékenységek milyen hatással vannak a szervezeti változásokra. Az ADKAR mozaikszó öt megfigyelési szempont angol kezdőbetűiből ered, melyek a tudatosság (awareness), vágyakozás (desire), tudás (knowledge), képesség (ability) és utánpótlás (reinforcement). A *tudatosság* a változtatás szükségességének felismerésére, a *vágyakozás* a megvalósulás iránti elkötelezettségre, a *tudás* a változtatáshoz szükséges ismeretek birtoklására, a *képesség* a megvalósításra, míg a *megerősítés* a változás által elért eredmények megőrzésére utal.

### 10.2.2 A Lewin-féle elmélet

A terület gyökerei a 20. század közepéig, Kurt Lewin szociálpszichológiai munkásságáig nyúlnak vissza, a változásmenedzsment tudományos megközelítése tulajdonképpen Lewinhez köthető. Lewin a 2. világháborút követő években két olyan írást adott közre, amelyek a mai napig útmutatást adnak azoknak, akik a szervezetek magatartását szeretnék megváltoztatni. A következő alapvetéseket adta a magatartás megváltoztatásával kapcsolatban:

- (1) Mivel az emberek viselkedése az egyén pszichológiája mellett az egyén környezetéből vezethető le, hosszú távon csak a környezet megváltoztatásával érhetünk el változást az egyének viselkedésében.
- (2) Ahhoz, hogy változást érijünk el az egyén és a szervezet magatartásában, egyensúlytalanságot kell létrehozunk a szervezet jelenlegi helyzetében.

Lewin modelljében a tapasztalatok (*nurture*) és az egyén (*nature*) egymást alakítja, azaz interdependencia van a két változó között. A magatartás tehát a környezet és a személyiség függvénye:  $B = f(P, E)$ . A vezető által tartott lelkesítő beszéd önmagában nem feltétlenül elég ahhoz, hogy az egyének viselkedése megváltozzon, hiszen a változatlan környezet továbbra is fenntartja majd a korábbi viselkedési normákkal járó pozitív tendenciákat. Sőt, a dolgozók még a rossz hírek hallatán sem változtatnak viselkedésükön, hiszen a problémát megoldják annyival, hogy figyelmen kívül hagyják a negatív információkat. Ezért a változás

érdekében meg kell velük tapasztaltatni jelenlegi magatartásuk negatív hatásait.

A Lewin-féle (1975) modell (kiolvastás, változtatás, visszafagyasztás / unfreeze, change, refreeze) jelentősége abban rejlik, hogy a szerző rámutat a változtatást megelőző, ún. *kiolvastási* fázis fontosságára. A kiolvastás (unfreezing) arra utal, hogy a régi, rutinszerű szervezeti jellemzők hitelességét a szervezet tagjainak meg kell kérdőjelezniük, máskülönben nem lehetséges a változás. A *status quo* aláásása, a jelenlegi szervezeti normák és attitűdök megváltoztatása nem könnyű feladat, közben komoly ellenállással kell szembenéznie a változásmenedzsernek. Azonban csak a kiolvastást követően van esély az elmozdulásra az aktuális állapotból a célállapotba, melyet egy harmadik fázis követ, a célállapot visszafagyasztása.

- Lewin alkotta a *csoportdinamika* kifejezést is. A csoportdinamika (group dynamics) leírja, hogyan reagálnak a csoportok és az egyének a változó körülményekhez. A terület utat nyitott az olyan kérdésekkel kapcsolatos tudás fejlődésének mint „Hogyan alakulnak meg, működnek és fejlődnek a csoportok? Hogyan lépnek a csoportok kapcsolatba más csoportokkal és egyénekekkel?” Lewin rámutatott, hogy a csoport magatartása nem csupán az egyének magatartásának összessége: az egész mindig több mint a részek összege. Amikor egy csoport létrejön, egységes rendszerré alakul, olyan kvalitásokat ölel fel, amelyeket nehéz megérteni a csoportot alkotó egyének egyenkénti értékelése által.

### 10.2.3 A szervezeti változás kulcsfogalmai

A szervezetek működésének és megújulási képességének a *stratégia*, a *kultúra* és a *menedzsment* az alapja. A stratégia irányt szab a szervezetnek, a szervezeti kultúra pedig azt határozza meg, hogy a szervezet képes lesz-e végrehajtani üzleti céljait. A menedzsment szerepe azért fontos, mert a stratégiát és a kultúrát is elsősorban ők alakítják. Ha a menedzsment tudatosan építi a kultúrát, jelentős mértékben elősegítheti a szervezet képességét a szükséges változtatások elfogadására. A kultúrát akár tervezzük, akár spontán alakul ki, jelen van és befolyásolja a változásokra adott szervezeti és egyéni reakciókat. Sokszor a kultúra megváltoztatása része a szervezet átalakításának, s főleg, ha korábban rossz beidegződések vagy változásellenes értéket váltak a működés alapjává.

### *Üzleti stratégia és üzleti modell*

A sikeres szervezetek nem engedhetik meg maguknak, hogy statikusak maradjanak. A szervezeten belüli változást a menedzsmentnek kell elindítania. A változás gyakran egy új stratégia kidolgozását jelenti, amely biztosítja a projekt vagy a szervezet sikerességét a dinamikus piaci környezetben. A vállalat stratégiai megújítása gyakran magában foglalja új üzleti modell kidolgozását és bevezetését. Az **üzleti modell** és a **vállalati stratégia** szorosan összefügg egymással: az üzleti modell a stratégia egy fontos aspektusát írja le, absztrakt módon. Míg a stratégia a cég sajátja, addig ugyanazt az **üzleti modellt** alkalmazhatja több vállalat is egyszerre.

- Az üzleti modell az üzleti stratégia része. Az üzleti modell leírja, hogy a vállalat hogyan hoz létre és juttat el értéket a vevők számára és hogyan vesz át értékét (jutalmat) tőlük cserébe. Az üzleti modell megfogalmazza az adott cég üzleti logikáját, leírja a fogyasztóknak nyújtandó értéket, az alkalmazott technológiákat, a munkaszervezés módját, a cég partneri hálózatát stb. Tartalmazza a vevőnek szóló értékajánlatot (termék, ár, hozzáférési lehetőségek, imázs-hasznok), a profitformulát (költségszerkezet, bevételmodell, haszonráta), a kulcsfolyamatokat (K+F, gyártás, HR, marketing, IT), valamint a legfontosabb erőforrásokat (márka, emberek, technológia, a partnerek, értékesítési csatornák). Az üzleti modell innovációjának segítségével tettek szert piacvezető szerepre például a következő cégek: McDonald's, Wal-Mart, Amazon, Netflix, Starbucks, Intel, eBay, FedEx stb.

Az alábbi táblázat néhány példát mutat be stratégia, illetve üzleti modell változásokra:

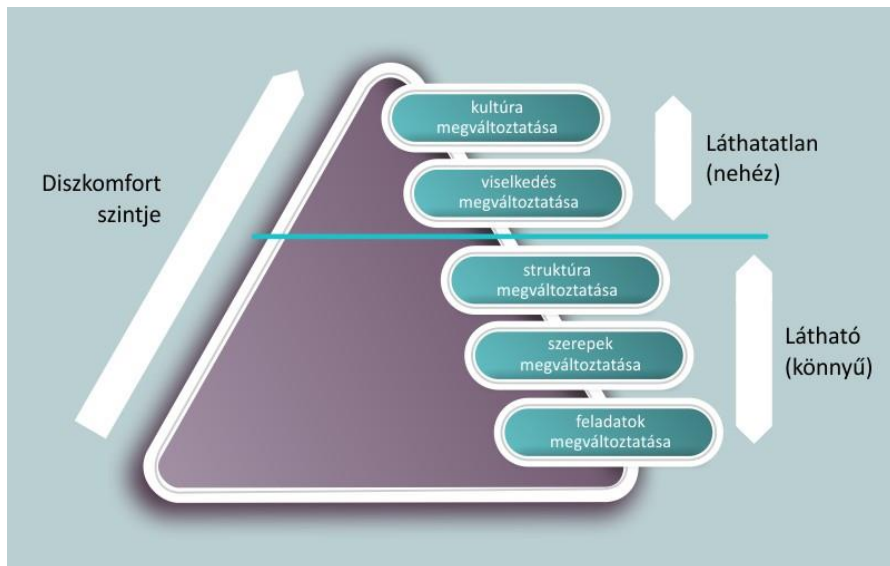
1. A vállalat termékgyártás (hardware) helyett a szolgáltatásnyújtásra (szoftver, support) helyezi a hangsúlyt.
2. A vállalat nem fizikai információhordozókon keresztül nyújt szoftvereket és egyéb médiatartalmakat, hanem online letöltéssel keresztül.
3. A vállalat a hazai piacról kilép a nemzetközi piacra és az ellátási-láncot nemzetközi viszonylatban szervezi meg.
4. A vállalat felvásárolja az értékesítési csatorna tagjait.
5. Az iskola nemcsak a tanteremben, hanem távoktatás formájában is kínálja képzéseit.
6. A vállalat kiszervezi (outsourcing) egyes tevékenységeit, amelyeket korábban a vállalaton belül láttak el. A kiszervezés másik fajtája, ha a vállalat külföldről vásárol meg egyes szolgáltatásokat, amelyeket belföldön szerzett be azelőtt (pl. könyvelés, jog, IT, üzleti tanácsadás, promóció stb.).

7. A vállalat külföldi beszállítókat keres a hazai beszállítók helyett.
8. A vállalat stratégiai szövetségre lép más hasonló (vertikálisan vagy horizontálisan kapcsolódó) vállalatokkal.
9. A vállalat ezentúl a K+F tevékenységeket több országban végzi el, hogy több szaktudást és többféle nézőpontot tudjon bevinni.

### *Szervezeti kultúra*

Amint említettük, a változásmenedzsment gyakran szükségessé teszi a szervezeti kultúra megváltoztatását is (pl. vevőközpontú gondolkodás bevezetését), hiszen az egyének viselkedése nagyban függ a közösen elsajátított normáktól, értékektől. Noha a kultúra változását a menedzsment kezdeményezi, az összes dolgozónak el kell azt fogadnia.

- ☞ **A szervezeti kultúra azon értékek, viselkedési normák összessége, amelyek a szervezet egyedi pszichológiai karakterét alkotják. A szervezeti kultúra magába foglalja a szervezet elvárásait, tapasztalatait, filozófiáját és értékeit, amelyek összetartják a szervezetet és amely kifejezésre jut a szervezet önképében. Olyan írott és íratlan szabályokban, közös attitűdökben, hitekből és szokásokban jut kifejezésre, amelyek az idő során alakulnak ki, és amelyet elfogadnak a szervezet tagjai.**
- ☐ A szervezeti kultúra befolyásolja a szervezet termelékenységét, teljesítményét, a termékminőséget, a dolgozók részvételét a munkában, a pontosságot, a társadalmi felelősséget, a marketingtevékenységet és a gyártást. A kultúra abban is megmutatkozik, hogyan kezeli a szervezet az alkalmazottait, a munkavállalókat, a vevőket, és a tágabb környezetét. A szervezeti kultúra jelentkezik a döntéshozatali folyamatokban, abban, hogy mekkora önállóságot kapnak a munkavállalók döntéseik során, az új ötletek és innovációk meghozatalában, a vállalati hierarchiában, valamint abban, hogy mennyire elkötelezettek a munkavállalók a közös célok mellett. A kultúra minden szervezetben más és más, és az a szervezeti tényező, amelyet talán a legnehezebb megváltoztatni (lásd ábra).



43. ábra: Változás piramis (Burtonshaw & Gunn, 2008)

### Szervezetfejlesztés

A változásmenedzsment gyakran egy átfogó szervezetfejlesztési terv részét képezi. A szervezetfejlesztés (*Organizational Development*) tudatos, az egész szervezetet felölelő tevékenység, amely lehetővé teszi a szervezet hatékony működését, valamint azt, hogy a szervezet elérje a stratégiai céljait. A szervezetfejlesztés képessé teszi a vállalatot a változások kezelésére, amelyhez szükséges lehet az alapvető hitek, attitűdök és értékek (szervezeti kultúra) megváltoztatása és a szervezeti struktúra újragondolása, annak érdekében, hogy a szervezet az új technológiákat és az üzleti modellben bekövetkező változásokat jobban el tudja sajátítani. A szervezetfejlesztés egyesek szerint nemcsak az emberekről szól, hanem a vállalat folyamatairól, rendszereiről és struktúráiról; azaz nem csak személyzetfejlesztés, hanem az egész szervezet fejlesztése.

- ☞ **A szervezetfejlesztés (OD) a szervezeti hatékonyság növelésének az eszköze, amely a viselkedés- és társadalomtudományokat hívja segítségül annak érdekében, hogy a szervezeti változásokat elősegítsék. A tüneti kezelés helyett, a tartós szervezeti változások megvalósítását, a valódi problémák megoldását, a szervezet tanulóképességének, önfejlesztésének fokozását helyezi fókuszba.**

A szervezetfejlesztés során az egész szervezeti rendszert górcső alá kell venni. Olyan szervezeti atmoszférát kell létrehozni, amely az összes

alkalmazott számára nyílt hozzászólást és hozzájárulást tesz lehetővé. Érdemes kidolgozni egy olyan kommunikációs rendszert, amely lentről felfelé, a felső vezetés felé közvetíti a fejlesztés eredményeit.

#### 10.2.4 A szervezeti változás problémái

A szervezeti változásokkal szembeni ellenállás nem ritka, s főként a nagyobb szervezetekben. Az ellenállás azt jelenti, hogy az alkalmazottak, nyíltan vagy burkoltan, meg akarják tartani a jelenlegi *status-quot*, a jelenlegi helyzetüket a szervezetben. Ha egy alkalmazott szükségleteit ki tudja elégíteni a jelenlegi felállás szerint is, akkor **ellenáll a változásoknak**, sőt azokat negatív eseményként, fenyegetésként éli majd meg saját magára nézve.

Az alkalmazottak azt általában jól látják, hogy **változások költségeket és nyereségeket egyaránt jelentenek**, de gyakran nem hisznek abban, hogy a nyereség meghaladja majd a költségeket. Az is lehetséges, hogy a dolgozók pozitívan állnak a változáshoz, mégsem hisznek abban, hogy a vállalat vezetői képesek azt megfelelően véghezvinni. Attól még hogy az egyének hisznek a változások fontosságában, nem feltétlenül hisznek abban is, hogy a változások sikeresen fognak lezajlani. Ezért különösen fontos a **munkavállalók bevonása** a változásokba, hogy a munkájukkal kapcsolatos döntésekben részt vehessenek. Ha a változást csak fentről „vezényli” a menedzsment, akkor erős ellenállásba ütközhet. A részvételen alapuló változás viszont sok támogatót szerezhet a változások véghezvitelében.

Az emberi természet változásokkal szembeni alapvető ellenállásából adódóan, a változásmenedzsmentnek számos csapdája van. Az egyik, ha a szervezet **komplex rendszerek átírásával** kezdi a változást (pl. új szervezeti felépítés), ugyanis ennek okát az alkalmazottak gyakran nem értik meg, alulról nem képesek átlátni és reflexből ellenállnak a felülről jövő kezdeményezésnek. Egy másik hiba, ha a szervezet elsősorban a **humán erőforrások megváltoztatásával** akarja elérni az új célokat (pl. új alkalmazottak felvétele, régiek elbocsátása) – mert a struktúrák ez esetben nem változnak, így az új alkalmazottak a régi rossz munkafolyamatokban nem fognak – sokkal – jobb eredményeket elérni. Az is gyakori hiba, ha a felsővezetés **öntörvényűen akarja megváltoztatni a struktúrákat**, anélkül, hogy megértené a dolgozók mindennapi munkájának és problémáinak realitását.

#### 10.2.5 A sikeres változásmenedzsment kritériumai

Amint korábban is említettük, a **vállalati kultúra** a szervezeti változás kulcsa. A Katzenbach Központ felmérése szerint a vállalatvezetők több-

sége a szervezeti kultúrát tartja a változás legfontosabb elemének, fontosabbnak, mint a stratégiát vagy az üzleti modellt – olvashatjuk Aguirre és Alpern (2014) írásában. A szerzők szerint, ha a vezetés nem foglalkozik alaposan a szervezeti kultúra elemeivel a változás során, akkor nagy valószínűséggel kudarcra lesz ítélve, hiszen a változás sikerének a titka a **kulturális ellenállás legyőzése**. Az okos változásmenedzser ahelyett, hogy megpróbálja az aktuális kultúrát teljesen eltörölni, igyekszik felszínre hozni a jelenlegi kultúra azon elemeit, amelyek hajlamosak a változásra és abból merít energiát. A jelenlegi kultúrából ki kell hozni a lehető legtöbbet az új kultúra kialakítása során.

Noha szervezeti változás nem lehetséges az alkalmazottak bevonása nélkül, azt a **menedzsereknek kell kezdeményezniük**, a felsővezetés vagy tulajdonosok támogatása mellett. A legjobb, ha a vállalat vezetői együtt, közösen gondolkozva tervezik meg a szervezet új stratégiájához szükséges változásokat, természetesen az alsó szinteken lévő munkavállalók széleskörű bevonásával. Mivel a **szervezet különböző szintű vezetői** tisztában vannak a szervezet egyes egységeinek és funkcióinak hibáival és problémáival, a fogyasztók várható reakcióival, így az ő megnyerésük sokat segíthet a transzformációban.

A szervezet alsó szintjein lévő **alkalmazottaknak** a változás mellé állítása nagyban segíti a sikert, míg az ellenállásuk szinte ellehetetleníti azt. A változásmenedzsment akkor lesz sikeres, ha minél több, s nem akkor, ha minél kevesebb dolgozót vonunk be. Nem kell tehát sajnálni az időt és a pénzt a széleskörű akciókra. Noha így a folyamat nem lesz gyors, de a változást csak akkor lehet hatékonyan véghezvinni, ha lassan és alaposan tesszük.

- ☐ Nemcsak a menedzserek kezdeményezhetik a változást. Az is gyakran előfordul, hogy valamely változást éppen az alkalmazottak követelnek ki a vezetéstől pl. a szakszervezetek segítségével vagy sztrájkjal. Vannak olyan változtatások is, amelyeket mindkét fél kedvezően fogad, s arra is van példa, hogy a külső körülmények olyan módosulásokat kényszerítenek ki, amelyeket egyik fél sem akarna önmagától.

Érdemes a racionális érvek mellett az érzelmekre is hatni. A költségcsökkentés, a hatékonyságnövelés, a magasabb minőség, a vevőközpon-túság, stb. elérése logikus célok, amelyek fontosságát a legtöbb do-gozó megérti, azonban ha nem tudunk **ézelmeket kelteni** az emberekben, nem tudjuk elérni azt sem, hogy lelkesedjenek a célokért.

A példamutató **cselekvés** ösztönzőleg hat. A vezetőknek olyan rutino-kat kell beiktatni napi feladataik közé, amelyek újszerűek és a változást szolgálják, beleértve, hogy személyes tevékenységükkel mutatnak



példát. A **folyamatos kommunikáció** hasonlóan fontos. Nem elég, ha a vezetők a változás elején felhívják a dolgozók figyelmét az irányváltásra. Azt újra és újra meg kell erősíteniük, különben nem éri el az új inger a szükséges küszöbszintet.

A formális menedzserek mellett érdemes megkeresni és bevonni a közösség **véleményvezető** tagjait is a változás kommunikálásába. Olyan dolgozókat kell a célok mellé állítani, akikre a közösség valamilyen okból kifolyólag felnéz. Az **informális megoldások** is sokat segítenek a siker elérésében: a hatékonyabb termékfejlesztés és minőség-ellenőrzés mellett, „barátias” emlékeztetőket is lehet alkalmazni, mint például az új szlogen, arculat vagy honlap.

Végül, a transzformáció során fontos az eredmények **folyamatos mérése**, a következő szakaszba lépés előtti validálása. Sok sikeréhes menedzser nem fordít elég figyelmet a részeredmények módszeres értékelésére, hogy megvizsgálja, mi működik, s mi nem működik az eltervezett változásokból. A dolgozói és vevői visszajelzések követésének hiánya tévesen azt a látszatot keltheti, hogy a változások sikeresen megtörténtek.

## 10.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

### 10.3.1 Összefoglalás

A tudatos változásmenedzsment versenyelőnyt nyújt a vállalatoknak, hiszen általa gyorsan és hatékonyan tudnak változni a piaci szükségletek jobb és hatékonyabb kielégítése érdekében. A változásmenedzsment a szervezeti változások emberi (puha) oldalával foglalkozik és a szervezet minden szintjén megjelenik: felső, középső és alsó. Ha a változásmenedzsmentet jól végzik, a dolgozók úgy érzik majd, hogy ők is hozzá tudtak tenni az új szervezethez és ezáltal elkötelezetten dolgoznak majd az új közös célok irányában.

A vállalat menedzsereinek nem szabad sajnálniuk az erőforrásokat a változásmenedzsmenttől, hiszen nem létezik gyors és olcsó változás, ráadásul egy rosszul kivitelezett változás hosszú távon ronthatja a vállalat teljesítményét és imázsát. A változásmenedzsmentnek először Lewin adott tudományos megközelítést, amely arra hívja fel a figyelmet, hogy a változás előtt ki kell olvasztani a befagyott szervezeti értékeket, illetve a változást követően vissza kell az ideális állapotot fagyasztani.

A változásmenedzsment kulcsfogalma a *stratégia*, a *kultúra* és a *menedzsment*. A stratégia irányt szab a szervezetnek, a szervezeti kultúra pedig azt határozza meg, hogy a szervezet képes lesz-e végrehajtani a változást és ezáltal elérni üzleti céljait. A menedzsment alakítja ki a szervezeti stratégiát és a kultúrát, így a változásmenedzsment is elsősorban

az ő feladatuk, amely során persze profi változásmenedzserek segítségét is igénybe vehetik.

Több hibát is el lehet követni a változások végrehajtása során, amelyek közül a legnagyobb, ha nem vonjuk be a dolgozókat a saját munkájukat érintő változásokba. A változásokat következetesen kell kommunikálni, formális és informális eszközöket is fel kell használni azok közvetítése során (pl. vezetők példamutatása, vállalati véleményvezetők, honlap stb.). S végül, a változásmenedzsment során elért eredményeket folyamatosan mérni kell, hogy időben kiderüljön eredményt hoztak-e a szükséges lépések vagy további módosításokra, ismételt lépésekre van szükség.

### 10.3.2 Önellenző kérdések

1. Mi a különbség a morfostatikus és morfogenetikus változások között?
2. Definiálja a változásmenedzsmentet!
3. Miért fontos elegendő erőforrást biztosítani a változásmenedzsment számára?
4. Mitől függ az egyén magatartása Lewin megközelítésében és hogyan lehet azt megváltoztatni?
5. Miért fontos a szervezetek működésében és megújulási képességében a stratégia, a kultúra és a menedzsment?
6. Mi a különbség az üzleti stratégia és az üzleti modell között? Mondjon rájuk példákat is!
7. Mi a szervezeti kultúra és miért nehéz megváltoztatni?
8. Mire való a szervezetfejlesztés (OD)?
9. Milyen problémák merülhetnek fel a szervezeti változások menedzselése kapcsán?
10. Melyek a sikeres változásmenedzsment kritériumai?

### 10.3.3 Gyakorló tesztek

1. Milyen folyamata van a változásmenedzsmentnek Lewin modelljében?
  - a) kiolvasztás, változtatás, visszafagyasztás
  - b) befagyasztás, változtatás, kiolvasztás
  - c) felmelegítés, változtatás, lefagyasztás
  - d) felengedés, változtatás, kiolvasztás

2. Az ADKAR modell abban segíti a változásmenedzsereket, hogy a változás egyes aspektusaira, eredményeire külön-külön fókuszálhassanak. (I/H)
3. Lewin modelljében az egyén magatartása (B) a következő képlettel írható le:  $B = P+E$ , ahol P a környezetre, E pedig az egyén személyiségére utal. (I/H)
4. A csoportdinamika (*group dynamics*) leírja, hogyan reagálnak a csoportok és az egyének a változó körülményekhez. (I/H)
5. A stratégia az üzleti modell egy fontos aspektusát írja le. (I/H)
6. A szervezeti kultúra az egyes dolgozók viselkedésére utal. (I/H)
7. A szervezetfejlesztés a vállalatok egy-egy részterületére koncentrálnak. (I/H)
8. A változásmenedzsment elsősorban a szervezet vezetőinek a dolga. (I/H)
9. Gyakori eset, hogy a dolgozók pozitívan állnak a szervezeti változásokhoz, mégsem hisznek annak sikerében. (I/H)
10. Gyakori probléma, hogy a szervezet vezetői gyorsan akarják a változást, de nem fordítanak elég erőforrást a változásmenedzsment tevékenységekre. (I/H)

## **11. LECKE: A STRATÉGIAI ÉRTÉKELÉSE ÉS ELLENŐRZÉSE (NOVOTNY Á.)**

### **11.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK**

A stratégia a hosszú távú szervezeti célok elérését szolgáló átfogó terv. A stratégia megtervezése, csakúgy mint a stratégiai ellenőrzése nem csupán a nagyvállalatok ügye, azt a kis és közepes méretű vállalkozásoknak is el kell végezniük – feltéve, ha versenyképesek akarnak maradni a piacon. A stratégia folyamatos értékelése épp olyan fontos, mint annak megtervezése, ugyanis csak a folyamatos ellenőrzés teszi lehetővé, hogy a megváltozott piaci környezet és a változó belső erőforrásaink függvényében változtassuk meg tervünket és így elérjük a tervezett eredményeket. A terv értékelésének legfontosabb része, hogy összevessük a korábban megfogalmazott feladatokat, célokat, kulcsterületeket a megvalósult eredményekkel. Az értékeléshez olyan mutatókat kell használnunk, amelyek a minőséget, a gazdaságosságot és a hatékonyságot is megmutatják.

A stratégiai értékelésénél kiemelt figyelmet kell fordítani azokra a teljesítménykritériumokra, amelyek alapján elemezni kívánjuk a szervezet által elért teljesítményt. Csak olyan tényezőket érdemes az ellenőrzés során kiválasztani, amelyeket egyrészt mérni tudunk, másrészt, amelyek a teljesítménnyel közvetlen kapcsolatban vannak. A pusztán mennyiségi mutatók önmagukban nem megfelelőek, ezért minőségi mutatókkal érdemes őket kiegészíteni. A leckében először a stratégiai menedzsment, majd a stratégiai ellenőrzés lépéseit mutatjuk be. Tárgyaljuk továbbá a stratégia értékelésének szempontjait, valamint az audit és a benchmarking tevékenységek értelmezését valamint összefüggéseit. A lecke végén az egyik legnépszerűbb stratégia-értékelő módszert vázoljuk fel, a Balanced Scorecard-ot (BSC). A BSC nemcsak stratégiai eszköz, hanem egy komplex menedzsment rendszer, amely lehetővé teszi, hogy a vállalat a küldetését és stratégiáját egyértelműsítse és meghatározza az azok eléréséhez szükséges konkrét lépéseket.

## 11.2 TANANYAG



44. ábra: Fogalomtérkép

### 11.2.1 A stratégia-menedzsment folyamata

A stratégiai menedzsment folyamatát mutatja be az alábbi ábra. A stratégiai menedzsmentet a vállalati küldetésből és célokból vezetjük le és a vállalat teljesítményének a mérésével zárjuk. A legfontosabb külső erők, melyek befolyásolják a stratégiai kialakítását a globalizáció és a nemzetközi piaci trendek, az információs és kommunikációs technológiák fejlődése, valamint a társadalmi felelősségvállalás ügye. Ez utóbbiba beleértjük az emberi és a környezeti szempontokat és az üzleti etikát. A belső adottságok az intellektuális, infrastrukturális, technológiai és pénzügyi erőforrásokra utalnak.



45. ábra: A stratégiai menedzsment folyamata

Ha három szakaszra akarjuk osztani a stratégia-menedzsmentet, akkor a **tervezést**, a **végrehajtást** és az **értékelést** kell kiemelnünk mint fő lépéseket. Jelen leckében az értékeléssel foglalkozunk. A stratégia értékeléséhez fontos ismerni az alapokat, azaz a vállalat küldetését és hosszú távú üzleti céljait. Az értékelés során az elvárt eredményeket vetjük össze a valós teljesítménnyel, és amennyiben eltérést tapasztalunk, elvégezzük a szükséges korrekciós intézkedéseket. A stratégia-értékelés rávilágít a tervek és a szervezet **hatékonyságára** és **hatásosságára** a kívánt célok elérését illetően.

- ☞ **A hatékonyság (efficiency) az összes ráfordításra jutó hasznos ráfordítások mértéke. Akkor vagyunk hatékonyak, ha viszonylag kevés ráfordítással (idő, pénz, energia) is jó eredményt értünk el. A hatékonyság képlete eredmények / befektetett erőforrások, output / input, illetve pénzügyileg bevételek / ráfordítások.**
- ☞ **A hatásosság vagy eredményesség (effectiveness) azt fejezi ki, hogy egy adott tevékenységnek, ráfordításnak van-e eredménye, hatása, tehát megtörténik-e a várt változás, ami miatt erőfeszítéseket tettünk.**

A fő nehézséget az jelenti, hogy egy dinamikusan változó társadalmi, politikai és technológiai környezetben kell értékelni a stratégiát.

A stratégia értékelése tehát a stratégiai menedzsment utolsó, de rendkívül fontos lépése, hiszen inputokkal szolgál az új stratégia létrehozásához, a stratégiai menedzsment folyamatának fejlesztéséhez, a dol-

gozók jutalmazásához és a választott stratégia létjogosultságának megállapításához.

### **11.2.2 A stratégia-értékelés lépései**

A stratégia értékelése az alábbi négy lépésből áll:

#### *A teljesítménykritériumok meghatározása*

A szervezetnek el kell döntenie, hogy milyen teljesítménykritériumokat állít fel, valamint hogyan mérje és fejezze ki azokat. A kritériumok meghatározásához ismerni kell a feladat elvégzésének alapvető feltételeit. Egyaránt használhatunk számszerű és minőségi kritériumokat. Kvantitatív kritérium lehet például a profit vagy a forgalom mértéke, az egy részvényre jutó nyereség, a beruházás hozama vagy a dolgozók fluktuációja. A minőségi mércék olyan szubjektív tényezőket ölelnek fel, mint a kialakított új képességek és a kompetenciák, például a szervezeti rugalmasság, a vevőközpontúság vagy problémamegoldó képesség.

#### *A teljesítmény mérése*

A teljesítményelvárást a kiválasztott kritériumok határozzák meg. Ha azokat megfelelően (mérhetően) állítjuk fel, akkor a szervezet teljesítményének mérése nem lesz nehézkes. Mindazonáltal lesznek olyan aspektusok is, amelyeket még így sem lesz könnyű mérni, értékelni (pl. a menedzserek hozzájárulásának mértéke a cég teljesítményéhez).

#### *Az eltérések elemzése*

Az elvárás és a teljesítmény nem minden esetben egyezik meg. A pozitív irányban való eltérés azt jelenti, hogy a vállalat jobban teljesített elvárásoknál. A negatív irányú eltérés viszont aggodalomra adhat okot. A menedzsment alapvető feladata az eltérés mértékének és fontosságának elemzése. Fontos annak eldöntése is, hogy mi az a tolerancia szint, amelyet a vállalat még elfogad az elvárás és a teljesítmény között. A negatív irányú eltérés esetén, a soron következő lépés a korrekciók elvégzése.

#### *A korrekciók elvégzése*

Amennyiben a teljesítmény alulmarad a célhoz képest, a menedzsmentnek értékelnie kell az alulteljesítés okait és mértékét. Elképzelhető, hogy a szervezet intellektuális, pénzügyi, infrastrukturális erőforrásai alkalmatlanok az elvárásokban megjelölt teljesítmény eléréséhez. Ebben az esetben a teljesítmény-indikátorokat kell megváltoztatni. A stratégia

megváltoztatása drasztikus lépés, de szintén egy lehetőség; ilyenkor vissza kell menni a tervezési folyamat elejére.

- A vállalatnak **fel kell készülnie** azokra az eshetőségekre, hogy az eredmények nem érik el az elvárt célokat, vagy éppen meghaladják azokat. Ennek lehetnek **külső és belső okai** is. Például, mi történjen akkor, ha az értékesítési forgalom nem az elvások szerint alakul, hogyan tartsuk meg a profitot ebben az esetben? Mi legyen, ha a kereslet meghaladja az elvárásokat, hogyan hidaljuk át az esetleges hiányt? Mit tegyünk, ha a technológiai fejlődés és a versenytársaink gyors rekációja az elvárnál hamarabb teszi a termékünket elvulttá? stb. A szervezetnek tehát a vártnál pozitívabb és negatívabb eseményekre is fel kell készülnie, elemezni kell azok lehetséges hatását, illetve kontingencia tervekkel kell készítenie a problémák elhárítására. Fontos, hogy olyan ellenőrzési rendszert építsünk ki, amely időben jelzi az esetleges problémákat, s nem csak akkor, amikor már igen nehéz a korrekációs lépéseket megtenni.

A vállalat stratégiája a piaci verseny, a **piaci pozíció viszonyában** értelmezhető. A stratégia értékelésekor olyan alapvető kérdésekre is választ kell adni, hogyan reagáltak a versenytársak a stratégiánkra, hogyan változott az ő stratégiájuk időközben, vannak-e új erősségeik és gyengeségeik; illetve, ha változtattak, miért változtattak stratégiájukon. Érdemes felmérni, hogy a versenytársak mennyire elégedettek jelenlegi piaci pozíciójukkal, és mennyire érzik a mi stratégiánkat támadónak, meddig tudunk „elmenni” anélkül, hogy a versenytársak bosszút álljanak? Esetleg érdemes átgondolni, hogyan tudnánk együttműködni velük.

Egy további értékelési aspektus, hogy a stratégia a szervezet **SWOT elemzésére** épül-e: Hogyan változtak erősségeink és gyengeségeink az elmúlt időszakban? Merültek-e fel új lehetőségek és veszélyek? Mennyire épített a stratégia az erősségeinkre és a lehetőségeinkre? Mennyire sikerült kiküszöbölünk a piaci veszélyeket és megszüntetnünk a szervezeti gyengeségeinket? Mennyire erősíti a stratégia társadalmi céljainkat?

#### *A stratégia-értékelés kritériumai*

A stratégiaértékelés során tehát külső és belső szempontokat is figyelembe kell venni. Rumelt (1993), az üzleti stratégiák szakértője az alábbi kritériumokat javasolja a szervezeti stratégiák elemzésére. Az „összhang” és az „előny” **külső**, a „konzisztencia” és a „megvalósíthatóság” pedig **belső** értékelési szempontokat jelent.



### **Konzisztencia**

Nem szabad, hogy a stratégia egymásnak ellentmondó célokat próbáljon megvalósítani. Ha a szervezeten belül az egységek között viszályokat tapasztalunk, akkor nagy a valószínűsége annak, hogy a stratégia inkonzisztens célokat akar megvalósítani. Főként akkor nyilvánvaló a konzisztencia hiánya, ha nem a dolgozók vagy a menedzserek személyes ellentétei miatt alakulnak ki ellentmondások, hanem az egymásnak ellentmondó feladatok miatt alakulnak ki a konfliktusok. Ha a „win-win” szituáció kialakítása nem lehetséges az egyes osztályok között, akkor a stratégiával komoly gondok vannak. Hasonlóan, ha az alsóbb szintek folyamatosan problémákkal keresik meg a felsőbb szintű vezetőket, akkor nagy valószínűséggel inkonzisztens a stratégia.

### **Megvalósíthatóság**

Minden stratégia végső tesztje, hogy megvalósítható-e a szervezet jelenlegi helyzetében, a rendelkezésre álló fizikai, szellemi és pénzügyi erőforrásokra támaszkodva. Általában a pénzügyi erőforrások bevonása területén rugalmasabbnak, innovatívabbnak mutatkoznak a szervezetek, mint az intellektuális (humán, strukturális, kapcsolati) erőforrások kapcsán. Ezért az értékeléskor különös figyelmet kell fordítani arra, hogy az egyéni és szervezeti kompetenciák hogyan befolyásolták a stratégia megvalósulását, megvalósíthatóságát.

### **Összhang**

Az összhang kritériuma szerint a stratégiai értékelése során számos tendenciát és azok egymásra való hatásait is meg kell vizsgálnunk. Nem elég a piaci trendeket elemezni, a trendek egymásra való hatását, keresztveződését is meg kell látnunk. Például az egyetemi kutatások növekvő piacközpontúsága egyaránt köszönhető a tudományos, politikai és a gazdasági igényeknek és folyamatoknak, amelyek a megfelelő időben találkoztak egymással ahhoz, hogy változásokat idézzenek elő a felsőoktatási intézmények küldetésében és stratégiájában.

### **Versenyelőny**

A stratégiának valamilyen versenyelőnyt kell biztosítania a cég számára. A versenyelőny adódhat valamely erőforrásból, képességből vagy a piaci pozícióból. Az erős piaci pozíció azt jelenti, hogy a vállalat erőforrásait és képességeit a piac egy jól meghatározott szegmensére összpontosítja, amely által igen nehézé válik a versenytársak számára annak kikezdése. A nagyvállalatok például a méretükből eredő előnyöket igyekeznek kiaknázni, míg a kisebb cégeknek más erőforrásokat és ké-

pességeket kell találniuk a piaci versenyben való helytálláshoz. A stratégiát tehát mindig a szervezet által elfoglalt piaci pozíció szemszögéből kell értékelni, hiszen elképzelhető, hogy az adott pozícióban az adott stratégia értékesebb és hatékonyabb, mint más piaci pozícióval rendelkező szervezetek esetén.

- A stratégiaértékelés igen fontos szempontja, hogy **kifizetődő** legyen. A túl sok információ begyűjtése és a túlságosan aprólékos ellenőrzés éppoly ártalmas lehet, mint a felületes értékelés. Az adatok mennyiségénél fontosabb, hogy azokat az információkat gyűjtsük be, amelyek a szervezet céljaihoz szorosan köthetők. Az ellenőrzésnek továbbá időben kell megtörténnie és a valóságot kell tükröznie. Kölcsönös bizalmat kell kialakítani a dolgozók és a stratégiaalkotók között az ellenőrzéssel kapcsolatban, a dolgozókkal meg kell értetni, hogy a valós és őszinte információk szolgáltatása nem csak a vállalat, hanem az ő jövőjük szempontjából is kritikus.

#### *Audit, benchmarking, monitoring*

A teljesítménykritériumok meghatározása során a vállalat használhat belső és külső mércéket is. Hasonlíthatja teljesítményét korábbi önmagához, fő versenytársaihoz vagy az iparági átlaghoz. A **benchmark, audit és monitoring** kifejezéseket gyakran használjuk a stratégia és a vállalati teljesítményének elemzésekor, noha nem minden esetben tisztázott a köztük lévő különbség.

- ☞ **Az audit alapvetően egy minőségjavítási folyamat, amely során a szervezeti teljesítményt egy előre meghatározott kritériumhoz vagy teljesítménystandardhoz (átfogó teljesítményindikátorok) képest értékeljük.**

A stratégiai audit célja, hogy a szervezet értékelje stratégiája hatékonyságát a célok elérésében. A stratégiai audit egy folyamat, amely során a menedzsment rendszeresen ellenőrzi, hogy a vállalat a célok felé halad-e. Ha a célokat elérte újabb mércéket dolgoz ki és a folyamat kezdődik előlről. Amennyiben nem sikerült elérni a célokat, a stratégiát és annak végrehajtását felül kell vizsgálni és meg kell tenni a korrekciós lépéseket. Az audit többről szól, mint csupán a pénzügyi teljesítmény ellenőrzése. Felölel környezeti, társadalmi és egyéb területeket is. Egyyszerűen kifejezve a lényege, hogy a szervezet különböző területein, az előre meghatározott standardokat összevetjük a teljesítménnyel.

- Az **audit** bizonyítékok keresésének és ezek objektív értékelésének módszeres, független és dokumentált folyamata. Célja annak

meghatározása, hogy az auditkritériumok milyen mértékben teljesülnek. Az **auditkritérium** előirányzatok, eljárások vagy követelmények összessége, tehát minden olyan előírás, szabvány, szabály, kézikönyv stb., amit viszonyítási alapként használunk, aminek a teljesülését vizsgálni akarjuk. Az **auditbizonyíték** az auditkritériumokra vonatkozó, ellenőrizhető feljegyzések, ténymegállapítások vagy egyéb információk. Az auditbizonyítékok lehetnek dokumentumok, feljegyzések, adatbázisok, de szóbeli információk és a helyszíni bejárás során tapasztaltak is. Az auditbizonyítékok objektív módon igazolják a kritériumok teljesülését. Az audit nem hibákat keres, azonban rámutat a működés kritikus pontjaira, segíti a vezetőséget a javító intézkedések bevezetésében. (Berényi, 2011)

- ☞ **A benchmarking során a szervezet folyamatainak különböző aspektusait a legjobb gyakorlathoz hasonlítjuk, általában a saját szektorunkon belül.**

A benchmarking tehát egy komparatív technika, amely megmutatja, hogy hová fejlődhet a szervezet, hogyan kellene a legjobb gyakorlatokat adoptálnia. Ha a vállalat piaci teljesítménye nem közeledik a legjobb versenytársaihoz, akkor a stratégián feltehetően változtatni kell. Az audit során tehát saját elvárásainkhoz hasonlítjuk teljesítményünket, a benchmarking által pedig az iparág legjobb, vagy valamilyen szempontból követendő teljesítményét vesszük alapul.

- ☞ **A monitoring által a menedzsment visszacsatolást kap arról, hogy döntései valóban a kitűzött célok felé vezérlik-e a vállalatot, illetve, hogy milyen mértékű haladás történt a célok felé. A monitoring alapján a vezetők módosíthatják döntéseiket.**

A monitoring fontosságáról a 6.2.2. fejezetben már írtunk. A monitoring, ha jól csinálják, nemcsak azt vizsgálja, hogy azokat a dolgokat tesztjük-e, amelyeket megterveztünk, hanem azt is, hogy közelebb kerülünk-e a szervezet céljaihoz. Tehát nemcsak a végrehajtás precizitását, hanem annak eredményeit is vizsgálja. A fő különbség az audit és a monitoring között, hogy az utóbbi a menedzserek feladata, nem pedig külső szakértőké. A monitoring funkciója folyamatos vagy rendszeres visszacsatolást adni a felsővezetésnek, azaz a döntéstámogatás. Ezzel szemben az audit olyan ellenőrzés, amelynek célja megállapítani, hogy megfelelően végzi-e a szervezet a dolgát, pl. hatékonyan használja-e fel az erőforrásait vagy eleget tesz-e a jogi előírásoknak. A monitoringot több-

nyire folyamatosan végzik, míg az auditot általában a projekt végén folytatják le a vállalatok.

### 11.2.3 Balanced Scorecard

A Balanced Scorecard (BSC) módszer széles körben alkalmazott eszköze a stratégia eredményeinek értékelésére. A módszer egyesíti a rövid és a hosszú távú szemléletet, a pénzügyi és a nem pénzügyi szempontokat, valamint a belső és külső tényezőket. Felfogásmódja szerint a pénzügyi mutatók önmagukban nem elegendők a szervezetek értékelésére, ugyanis csak a múltat mutatják be és így nem alkalmasak az információs társadalom vállalatainak teljes körű, jövőorientált értékelésére. A BSC másik előnye, hogy relatíve kisszámú mutatók vizsgálatát lehetővé teszi. A mutatókat egy célértékhez hasonlítja, melyeket egyetlen tömör jelentésben foglal össze. A jelentés nem helyettesíti a vállalati pénzügyi beszámolókat, de fontos információkkal szolgál az olvasóknak.

A BSC első verziója profitorientált vállalatoknak szült és a pénzügyi mutatók mellett figyelembe vette a vevőket, a belső üzleti folyamatokat, valamint a tanulást és növekedést. A modern BSC megközelítések már többfajta szervezet számára hasznosíthatók (például nonprofit) és könnyebb használhatóságot tesznek lehetővé.

- A BSC egy stratégia tervezési és stratégia menedzsment eszköz (nem csak ellenőrző), amelyet először részletesen Robert Kaplan és David Norton dolgozott ki. Noha az 1990-es évekből származik a módszer elnevezése, az általa képviselt felfogásmód a General Electric-hez vezethető vissza az 1950-es évekre, illetve mégkorábbra, a 20. század elejére, francia folyamatmérnökök munkásságára. Egyes felmérések szerint ma már az amerikai nagyvállalatok több mint fele használja a BSC-t, s a vállalatok világszerte alkalmaznak BSC-hez hasonló teljesítmény-ellenőrzési megközelítéseket. A BSC az egyik leggyakrabban használt menedzsment eszköz a világon, a Harvard Business Review szerint pedig a BSC az elmúlt 75 év egyik lehatásosabb menedzsment eszköze.<sup>58</sup>

A BSC egy olyan menedzsment rendszer, amely lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy tisztán lássák a küldetésüket, a víziójukat és a stratégiájukat, illetve azt cselekvéssé tudják transzponálni. Visszacsatolást ad a belső üzleti folyamatokról, valamint a külső üzleti eredményekről, annak érdekében, hogy folyamatosan növelje a vállalat stratégiai teljesítményét.

---

<sup>58</sup> BSC Institute, <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>



46. ábra: A BSC felépítése (Kaplan - Norton, 1996, 76.)

A BSC által vizsgált szervezeti dimenziók az alábbiak:

#### **Tanulás és innováció**

Ez a dimenzió a dolgozók képzésével és a szervezeti kultúrájával kapcsolatos attitűdöket öleli fel. A tudásalapú szervezetekben ugyanis a dolgozók jelentik a legfontosabb erőforrást, s különösen fontos, hogy folyamatosan tanuljanak, fejlődjenek, magukévá tegyék az innovatív gondolkodást. A tanulás több mint vállalati képzés, magába foglalja a vállalati mentorokat és tutorokat is, valamint az egész szervezet tanulási képességét.

#### **Az üzleti folyamat**

A belső üzleti folyamatok vizsgálata lehetővé teszi, hogy a vállalat menedzserei képet kapjanak arról, hogy a termékek és szolgáltatások mennyire felelnek meg a vevői elvárásoknak. A szervezeti folyamatokkal kapcsolatos mutatókat a vállalaton belül dolgozó menedzserek tudják a legjobban kidolgozni, külső szakértőkre nem szabad ezt a feladatot bízni.

### **A vevő perspektívája**

A vevőelégedettségre különösen nagy figyelmet kell fordítani a vállalat teljesítményének ellenőrzése során. A gyenge teljesítmény ebben a dimenzióban borús jövőt jelent, még akkor is, ha a pénzügyi mutatók nem jeleznek bajt.

- A vevői elégedettség fontos teljesítménymértékét jelent a vállalatok számára. A marketingtudomány például a vevők igényeivel és számukra a legmegfelelőbb ajánlat nyújtásával foglalkozik. A modern vevőkapcsolati menedzsment-rendszerek (CRM) lehetővé teszik a vevőkkel való interakciók részletes vizsgálatát, lehetőséget teremtenek a termékkapcsolásra, a több és drágább termékek értékesítésére, valamint időben figyelmeztetnek az elégedetlen vevőkre. Lehetővé teszik a vevőélettartam érték (CLV) mérését is.

### **A pénzügyi perspektíva**

A hagyományos pénzügyi mutatókról sem szabad megfeledkezni, noha nem szabad túl nagy szerepet tulajdonítani nekik. Az alapvető pénzügyi eredmények bemutatását ki lehet egészíteni költség-haszon elemzéssel vagy kockázatelemzéssel.

Összegezve, a BSC nemcsak egy stratégiai menedzsment-eszköz, hanem egy szervezeti teljesítményt mérő „műszerfal”. Hasonló az autókban található sebességet, fordulatszámot, fogyasztást, távolságot és irányt mutató műszerekhez. A BSC alkalmazása során minden stratégiai célhoz mérőszámokat kell kidolgozni és egy olyan cselekvési tervet, amely biztosítja azok elérését.

## **11.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK**

### **11.3.1 Összefoglalás**

A fejezetet a stratégiai menedzsment folyamatának bemutatásával kezdtük. Rávilágítottunk, hogy a stratégia ellenőrzése a végső, de talán a legfontosabb lépése a stratégiai menedzsmentnek. A stratégia eredményének ellenőrzése segíti a szervezetet abban, hogy az üzleti folyamatok hatásosságát és hatékonyságát fejlessze, a vállalat a céljait elérje. A stratégia ellenőrzésének négy lépése van: (1) a teljesítménykritériumok meghatározása, (2) a teljesítmény mérése, (3) az eltérések elemzése és a (4) szükséges korrekciós lépések megtétele. A legfontosabb lépés a helyes teljesítménykritériumok kiválasztása, valamint a megfelelő korrekciós lépések megtétele.

A vállalat stratégiáját nemcsak a teljesítménymércék, hanem a piaci folyamatok, a versenytársak teljesítményének a függvényében is vizsgálni kell. A jó stratégia továbbá a SWOT-elemzésre épít, pontosabban a vállalat erősségeire és lehetőségeire, illetve csökkenni a szervezet gyengeségeit és lehetőség szerint elhárítja vagy kivédi a külső veszélyeket. A leckében bemutatjuk a Rumelt által javasolt stratégia-értékelési kritériumokat is, nevezetesen a konzisztenciát, a megvalósíthatóságot, az összhangot és a versenyelőnyt.

Az audit és a benchmarking két olyan fogalom, amelyet gyakran használnak a vállalatok teljesítménye és stratégiája értékeléskor. Az audit során a szervezet saját elvárásaihoz hasonlítja teljesítményét, a benchmarking által pedig az iparág legjobb vagy valamilyen szempontból követendő teljesítményét veszi alapul. A lecke zárásaként a BSC stratégia-értékelő módszert mutattuk be, amelynek legfőbb előnye, hogy nemcsak a pénzügyi teljesítményt vizsgálja, hanem a szervezet tanulási képességét, az üzleti folyamatok hatását és hatékonyságát, valamint a vevők elégedettségének fokát, amely utóbbi talán a legfontosabb mutatószám a stratégia értékelésekor – nehéz ugyanis elképzelni, hogy elégedetlen vevőkkel hosszú távon fennmaradhat egy szervezet, s különösen, ha nincs monopolhelyzetben.

### 11.3.2 Önellenző kérdések

1. Sorolja fel a stratégiai menedzsment folyamatának lépéseit!
2. Milyen külső és belső tényezők befolyásolják a stratégiai menedzsmentet?
3. Mi a különbség a hatékonyság (efficiency) és a hatásosság (effectiveness) között a vállalatok teljesítménye kapcsán?
4. Milyen lépésekből áll a stratégia-értékelés?
5. Mit értünk az alatt, hogy a vállalat teljesítménye csak a piaci pozíció viszonyában értelmezhető?
6. Hogyan kapcsolódik a SWOT-elemzés a stratégia értékeléséhez?
7. Mit jelent a konzisztencia és a megvalósíthatóság Rumelt stratégia-értékelő modelljében?
8. Mire utal az összhang és a versenyelőny Rumelt modelljében?
9. Mi a különbség az audit, a benchmarking és a monitoring között?
10. Miért népszerű stratégia-értékelési modell a BSC? Milyen vállalati dimenziókat vizsgál a BSC?

### 11.3.3 Gyakorló tesztek

1. Az alábbiakban felsoroltuk a legfontosabb külső erőket, amelyek befolyásolják a szervezeteket a stratégiai menedzsment során. Melyik nem tartozik a sorba?
  - a) globalizáció és a nemzetközi piaci trendek
  - b) társadalmi felelősségvállalás
  - c) olajárrobbanások
  - d) információs és kommunikációs technológiák fejlődése
2. Az alábbiak közül melyik felsorolás tükrözi a stratégiai menedzsment folyamatának helyes sorrendjét?
  - a) célok, küldetés, stratégia tervezése és végrehajtása, ellenőrzés
  - b) küldetés, stratégia tervezése és végrehajtása, célok, ellenőrzés
  - c) ellenőrzés, küldetés, célok, stratégia tervezése és végrehajtása
  - d) küldetés, célok, stratégia tervezése és végrehajtása, ellenőrzés
3. Az alábbiak közül melyik felsorolás tükrözi a stratégia értékelésének helyes folyamatát?
  - a) teljesítménykritériumok meghatározása, teljesítménymutatók mérése, eltérések elemzése, korrekciók elvégzése
  - b) teljesítménykritériumok mérése, teljesítménymutatók meghatározása, eltérések elemzése, korrekciók elvégzése
  - c) korrekciók elvégzése, teljesítménykritériumok meghatározása, teljesítménymutatók mérése, eltérések elemzése
  - d) teljesítménykritériumok meghatározása, eltérések elemzése, korrekciók elvégzése
4. Az alábbiak közül mire utal a konzisztencia Rumelt modelljében?
  - a) Nem szabad, hogy a stratégia egymásnak ellentmondó célokat próbáljon megvalósítani.
  - b) Hogy a stratégia megvalósítható-e a szervezet jelenlegi helyzetében, a rendelkezésre álló fizikai, szellemi és pénzügyi erőforrásokra támaszkodva.
  - c) Hogy a stratégiai értékelése során számos tendenciát és azok egymásra való hatását is meg kell vizsgálnunk.
  - d) Hogy a stratégiának valamilyen versenyelőnyt kell biztosítania a cég számára.
5. Mit értünk auditkritérium alatt?
  - a) Ellenőrizhető feljegyzések, ténymegállapítások vagy egyéb információk.



- b) Minden olyan előírást, szabványt stb., amit viszonyítási alapként használunk, aminek a teljesülését vizsgálni akarjuk.
  - c) Benchmarking előírásokat.
  - d) A BSC egyik dimenzióját.
6. A benchmarking során a szervezet folyamatainak különböző aspektusait a legjobb gyakorlathoz hasonlítjuk. (Igaz/Hamis)
  7. A BSC a pénzügyi folyamatokra helyezi a fő hangsúlyt. (Igaz/Hamis)
  8. A stratégiának a vállalat SWOT-elemzésére kell épülnie. (Igaz/Hamis)
  9. A stratégia értékelésére használt teljesítménykritériumoknak minden esetben számszerűnek, azaz kvantitatívnak kell lenniük. (Igaz/Hamis)
  10. A stratégiai menedzsment három fő lépése az elemzés, a tervezés és a végrehajtás. (Igaz/Hamis)

## 12. A VÁLLALKOZÁS TELJESÍTMÉNYE

### 12.1 CÉLKITŰZÉSEK ÉS KOMPETENCIÁK

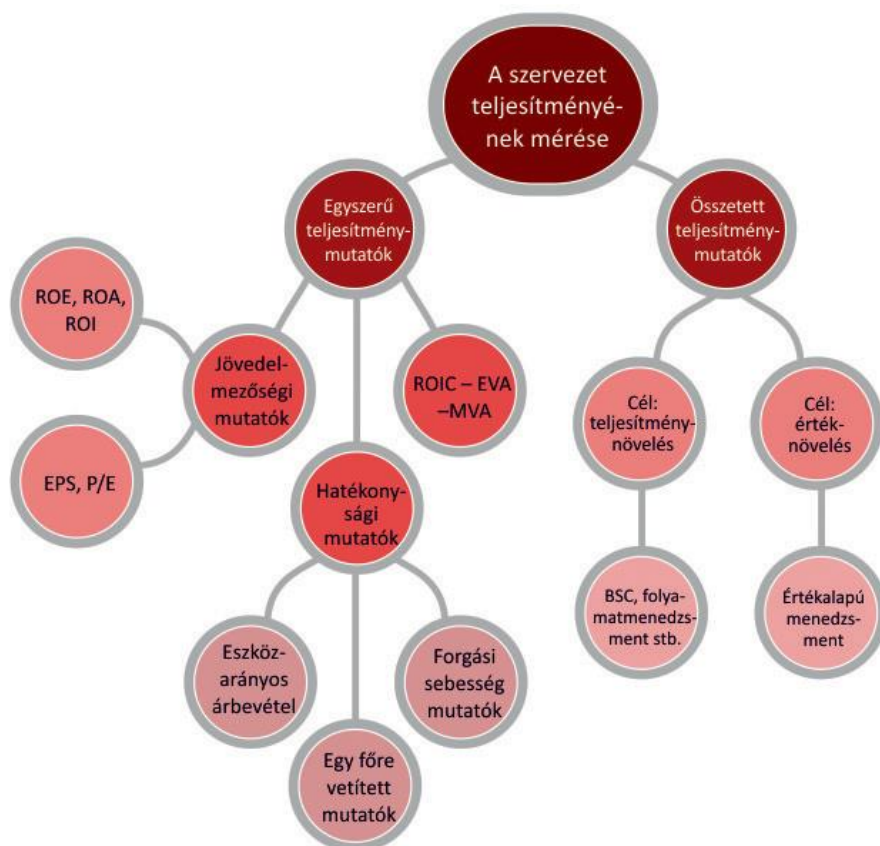
A szervezetek teljesítménye szoros összefüggésben áll az alkalmazott stratégia sikerességével, ezért a stratégia eredményeit vizsgáló elemzések is szoros kapcsolatban állnak a vállalat átfogó teljesítményével. A stratégia sikerét értékelő elemzések a vállalati teljesítményértékelés részét képezik, ezért mutattuk be azt az előző leckében. Ebben a leckében olyan mérőszámokat és teljesítménykritériumokat mutatunk be, amelyek a vállalat teljesítményét többféle aspektusból vizsgálják. A vállalat teljesítményét lehet vizsgálni pénzügyi oldalról (pl. profit, hozam), marketing aspektusból (termék vagy szolgáltatás piaci teljesítménye, piaci részesedés, értékesítés), a termelési szemszögéből (pl. hatékonyság, kibocsátás) vagy egyszerűen a tulajdonosok oldaláról (pl. részvények értéke).

A vállalati teljesítményt nemcsak a stratégiai tervezést végző felsővezetés, hanem alsóbb szinteken lévő menedzserek, pénzügyi szakemberek, termelésmenedzserek, sőt jogi szakemberek is vizsgálják, mérik, elemzik. Az előző fejezetben bemutatott BSC módszer például egy többdimenziós vállalati teljesítménymérő eszköz, amely nem a pénzügyi teljesítményre helyezi a hangsúlyt. Jelen leckében a BSC-nél egyszerűbb és összetettebb módszereket is bemutatunk. Egyik fő csoportosítási elvünk, hogy az adott eszköz a vállalat teljesítményére vagy inkább az értékére fókuszál. Az érték ugyanis jóval összetettebb folyamatok eredménye, mint csupán a jelenlegi teljesítmény.

A másik dimenzió, amely mentén a vállalati teljesítményt vizsgáljuk, hogy mennyire összetett a teljesítményt mérő eszköz. Léteznek egyetlen mutatóra épülő értékelések (hatékonysági és eredményhányad mutatók) és vannak több aspektust, mennyiségi és minőségi megközelítést egyszerre alkalmazó értékelési szisztémák is.

Célunk az analitikus gondolkodásmód fejlesztése. A vállalat teljesítményét részterületekre osztjuk és ezeknek az egymáshoz való viszonyát is értékeljük. Végül soron kiderül, hogy az egész mindig több mint a részek pusztája összege, amelyre az értékalapú mutatók vezetnek rá. A vállalat piaci értéke ugyanis nem feltétlenül tükrözi pontosan a vállalat pénzügyi, termelési vagy marketingteljesítményét, abban szubjektív tényezők is szerepet játszanak.

## 12.2 TANANYAG



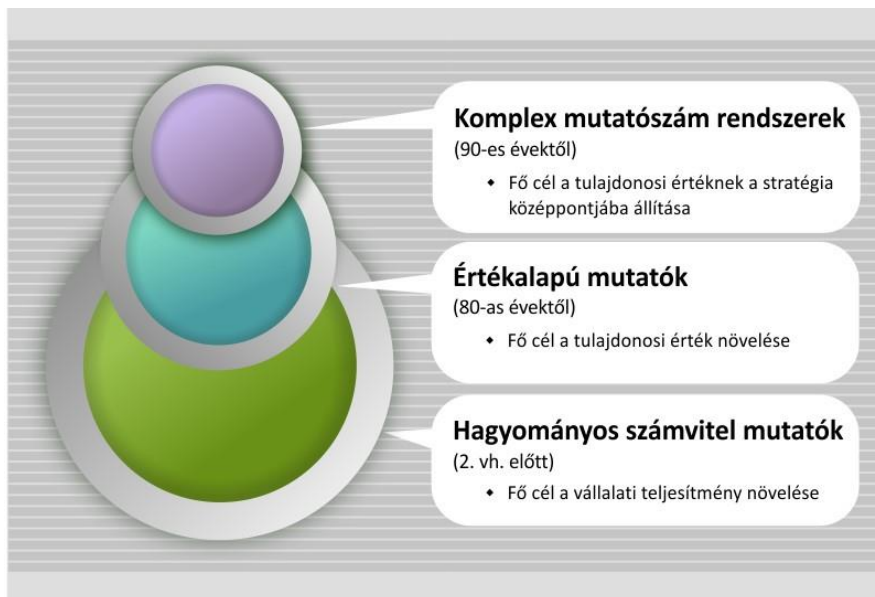
47. ábra: Fogalomtérkép

### 12.2.1 A szervezet teljesítményének mérése

A szervezeteknek sosem állt ennyi információ a rendelkezésére döntéseik meghozatalához, mint manapság. A nagyobb vállalatok szisztematikusan gyűjtik az adatokat az üzleti tevékenységről, a piaci környezetről, a beszállítókról és a versenytársakról, amely nagymértékben segíti őket a vállalat teljesítményének értékelésében, a stratégiai célok teljesítésében. A menedzserek általában önkényesen kiválasztott mérőszámok, ún. **kulcsindikátorok** (*Key Performance Indicator*) segítségével vizsgálják a vállalat teljesítményét. A kulcsindikátorok által ellenőrizni tudjuk, hogy jó úton halad-e a szervezet fő céljai felé. Az indikátorok az összetett szervezeti teljesítményt relatíve egyszerű módon próbálják megragadni.

- ☞ *A kulcsindikátorokat úgy is értelmezhetjük, mint amikor az orvos néhány alapvető egészségügyi értékkel jellemzi a beteg állapotát (pl. vérnyomás, testhőmérséklet, koleszterinszint, vércukorszint stb.).*

A következőkben röviden bemutatjuk a fontosabb teljesítménymutatókat, valamint a vállalati teljesítményméréssel kapcsolatos megközelítéseket.



48. ábra: *A vállalatértékelés fejlődési tendenciái (Fiáth, 2008)*

A legkorábbi megközelítések a vállalat objektív (belső) értékét helyezték a középpontba, amely különböző számviteli kategóriákon, a vagyonelemeken és a számviteli nyereségen alapult, s nem vette figyelembe a piac értékítéletét. A 20 század vége felé a hagyományosnak tekinthető számviteli eredménykategóriákat fokozatosan felváltották a vállalat **piaci értékét vizsgáló teljesítménymércék**. A figyelem a fogyasztók felől a **vállalat tulajdonosai** és egyéb partnerei (stakeholderek) felé fordult. Az új cél a **tulajdonosi érték maximalizálása**, sőt a vállalati stratégia középpontba állítása lett. Noha a vállalatok értékét látszólag a részvények árfolyama fejezi ki a legjobban, kisebb és induló cégek esetén sokkal kevesebb piaci információ áll rendelkezésre, mint a nagyobaknál, ezért más, célzottabb mutatószámokat is érdemes áttekinteni.

Szimplán a fogyasztói igények kielégítése nem feltétlenül eredményez nyereséget, csupán árbevétel növekedést. Másképpen fogalmazva, a piaci növekedés nem minden esetben jár együtt értékteremtéssel. A ma működő legtöbb vállalat ezért az értékteremtést tűzi ki fő céljául. Az érték növelését alapvetően a gazdálkodás racionalizálásával (pl. forgalomnövelés, költségcsökkentés, munkaerő-fejlesztés) vagy olyan projektek megvalósításával lehet elérni, amelyek hozama a legjobb befektetési lehetőséget jelenti a vállalat számára.

- ☐ A 47. ábra kiegészítéseként meg kell jegyeznünk, hogy a teljesítmény-értékelésnek igen régi hagyományai vannak. A történészek többsége úgy véli, hogy őseink jórészt ennek a lehetőségét törekedtek megteremteni már az írás létrehozatalakor is. A részben e célú kettős könyvvitelt az újkor hajnalán fejlesztették ki.

		KOMPLEXITÁS SZERINT	
		Egyetlen mutatószámon alapuló módszer	Összetett értéknövelő módszer
IRÁNYULTSÁG SZERINT	Vállalati teljesítményre fókuszáló	Eredményhányad mutatók ( <b>ROI, ROE, ROA, EPS, P/E</b> ), Hatékonysági mutatók	<b>Balanced Scorecard (BSC)</b> , Folyamatmenedzsment (BPR), Strukturális alapú módszerek, Stratégiai menedzsmentkonceptiók, Tudásmenedzsment, Magatartás-alapú megközelítések
	Értékre fókuszáló	<b>EVA és MVA</b> mutatók; <b>ROIC, CFROI</b>	Értékközpontú vezetés

49. ábra: A vállalati teljesítmény és érték megközelítései és mutatói (Becker-Turner-Varsányi-Virág, 2005)

A következőkben a fenti táblázat alapján mutatjuk be a főbb vállalati teljesítmény- és értékmutatókat. A csoportosítás egyik szempontja az **irányultság**, amely arra utal, hogy a módszer középpontjában a vállalat értékének a növelése vagy más vállalati teljesítmény áll. A másik szempont a **komplexitás**, amely a szerint különbözteti meg a mutatókat, hogy az érték vagy a teljesítmény mérése **egyetlen mutatószámon** alapszik vagy egy **összetett értéknövelő** módszeren.

- ☐ Megjegyezzük, hogy a teljesítménymutatók másféle csoportosítása is létezik. E szerint beszélhetünk abszolút értékben kifejezhető mutatókról és aránymutatókról (Return on...), valamint hagyományos mutatókról és értékalapú mutatókról. Lásd az alábbi táblázatot:

	Hagyományos mutatók	Értékalapú mutatók
Abszolút számok	működési nyereség (operating income), nettó jövedelem (net income), EBIT	EVA, MVA, Economic Profit (EP), Cash Value Added (CVA)
Aránymutatók (Return on...)	ROA (...Assets), ROE (...Equity), ROI (...Investment), ROS (...Sales), ROC (...Capital)	ROIC (...Invested Capital), CFROI, RONA (...Net Assets), ROCE (...Capital Employed)

50. ábra: *Vállalati teljesítménymutatók klasszifikációja; Forrás: Friedl és Kettenring (2009) alapján*

## 12.2.2 Egyszerű teljesítménymutatók

### Jövedelmezőségi mutatók

A **jövedelmezőségi vagy megtérülési („Return on”) mutatók** fő előnye, hogy lehetővé teszik a vállalatok közötti iparágon belüli összehasonlításokat. Fontos megjegyezni, hogy önmagában nem elegendő a jövedelmezőséget számolni, a jövedelmezőséget mindig érdemes a tőkéhez, az eszközökhöz, a beruházásokhoz vagy az értékesítéshez viszonyítani.

- ☞ **A saját tőke jövedelmezősége (ROE) a tulajdonosi tőke (részvényesi érték) jövedelmezőségének legfőbb mércéje. Megmutatja, hogy a cég mennyire hatékonyan termel profitot a törzsrészvényesi vagyon egységéhez viszonyítva.**

Más szóval a ROE arra utal, hogy a cég milyen jól használja fel saját tőkéjét (equity) jövedelemtermelésre. A 15-20% közötti ROE mutató már jónak számít. Kiszámítása az alábbiak szerint történik:

$$\text{ROE} = \text{Profit} / \text{Törzsrészvényesi tőke}$$

A ROE a többi mutatóhoz hasonlóan ugyanazon iparág más vállalatához való viszonyításokhoz alkalmas a leginkább. Magas értéke azonban nem jelent azonnali profitot. Szerepe akkor fontos, ha a vállalat újra-

befektetési a jövedelmét, valamint osztalékfizetéskor. A részvények árfolyamát ugyanis elsősorban az EPS mutató határozza meg, amelyről a későbbiekben még írunk.

- ☞ **Az eszközarányos jövedelmezőség (ROA) a vállalkozás eszközeinek (gépek, épületek, anyagok stb.) jövedelemtermelő képességét méri. Egyszerűen fogalmazva megmutatja, hogy mit tud a vállalat kezdeni eszközeivel.**

A ROA értéke nagyban függ az iparág jellegétől. Gondoljunk az olajipar vagy a szoftvergyártás eltérő eszközigenyére. Az 5% feletti ROA már jónak számít.

$$\text{ROA} = \text{Profit} / \text{Összes eszköz}$$

- ☞ **A beruházás-arányos jövedelem nagyon hasonló a ROA mutatóhoz, azonban némileg eltérő perspektívát mér. Adott beruházás jövedelmezőségét vizsgálja.**

$$\text{ROI} = \text{Beruházás profitja} / \text{Beruházás költsége}$$

$$\text{ROI} = (\text{Beruházás jövedelme} - \text{Beruházás költsége}) / \text{Beruházás költsége}$$

A fenti mutatók vállalatok közötti összehasonlításának az a problémája, hogy minden vállalat másként méri a jövedelmet. Említettük korábban, hogy a számvitel számos eredménykategóriát ismer, így például egyesek a nettó (költségek utáni), addig mások a működési eredményt (operating income) veszik alapul. A ROI népszerű mutató, mert egyszerű a számítása és sokféle lehet az alkalmazása.

- ☞ **Az árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS) a vállalkozás eredménytermelő képességét az árbevételhez (Sales) képest mutatja. Azt szemlélteti, hogy mennyire volt jövedelmező az értékesítés a költségek (pl. nyersanyag és munka) levonását követően. Az egy eurónyi forgalomra eső nyereséget, profitot mutatja.**

Érdemes a mutató trendjét megvizsgálni, ahelyett, hogy csak egy évet vagy időszakot vesszük alapul. A növekvő ROS jó jel, a csökkenő viszont pénzügyi problémákat jelez.

$$\text{ROS} = \text{Profit} / \text{Értékesítés árbevétele}$$

- ☐ A tőzsdei árfolyamot gyakran alkalmazzák a cégek értékének mérésére, hiszen az árfolyam számos vevő, számos szempont alapján történő értékítéletét tartalmazza. Az **EPS**, azaz az egy részvényre jutó nyereség pedig a vállalat jövedelmezőségére utal. A pusztán részvényárfolyamnál és az egy részvényre eső nyereségnél pontosabb képet ad a vállalat elvárt vagy tervezett jövőjéről a P/E ráta. A **P/E** mutató a törzsrészvény tőzsdei ára és a törzsrészvényre jutó nyereség hányadosa. A mutató kifejezi, hogy a vállalat egy eurónyi jövedelme mennyit ér a piacon. A jobb növekedési kilátásokkal rendelkező vállalatok magasabb P/E aránnyal rendelkeznek, míg a bizonytalanabb jövővel rendelkezők alacsonyabbal. A túl magas P/E mutatójú cégek részvényeit óvatosan kell megvásárolni, s főleg ha egy teljesen hasonló jellemzőkkel bíró másik vállalat P/E mutatója alacsonyabb.

### *Hatékonysági mutatók*

A korábban bemutatott jövedelmezőségi mutatók csak pénzürtékben mérhetők, azonban a gazdasági hatékonyság mérésénél természetes és vegyes mértékegységek is alkalmazhatók. A hatékonysági (*efficiency*) mutatók azt mérik, hogy a vállalkozás hogyan hasznosítja a rendelkezésére álló erőforrásait. Gazdasági értelemben a hatékonyság a gazdálkodás eredményességét mutatja, mérése a ráfordítások és az általuk elért eredmény összehasonlításával történik. A hatékonyságot sokféleképpen ki lehet fejezni.

$$\text{Hatékonyság} = \text{Eredmény} / \text{Ráfordítás} = \text{Output} / \text{Input} = \text{Termékek} / \text{Felhasznált erőforrások}$$

- ☐ **A hatékonyság nem más, mint az adott ráfordításokkal a lehető legnagyobb eredmény elérése, vagy adott eredmény létrehozása a lehető legkisebb ráfordítással.**

A hatékonyságot több szinten lehet vizsgálni, például a nemzetgazdaság szempontjából, a szervezetek vagy vállalatok szempontjából és a vállalkozáson belül, az egyes egységek szempontjából. A hatékonyságot azért érdemes javítani, mert az erőforrások korlátozottan állnak rendelkezésre, tehát az inputokat nem lehet korlátlanul növelni az output növelése érdekében. Csak a hatékonyság növelése által érhetjük el, hogy kibocsátásunk akkor is növekedjen, ha erőforrásaink (pl. munkaerő, föld) nem bővülnek. A versenyképes vállalatok mindig hatékonyan nyújtanak piaci ajánlatokat.



Jellegzetes hatékonysági mutatók a forgási sebesség mérőszámai, amelyek megmutatják, hogy az adott eszközcsoport milyen gyorsan „fordul meg”, hogyan térül meg árbevétel formájában, mennyi idő alatt válik pénzzé. A legjellegzetesebb hatékonysági mutatókon kívül érdemes minden vállalatnak magának kialakítania hatékonysági mutatókat a sajátosságaik figyelembevételével.

- ☞ **A hatékonyságot méri az eszközarányos árbevétel (Árbevétel / Átlagos eszközállomány), amely a vállalat kapacitásának kihasználtságát mutatja, azt, hogy milyen hatékonysággal használja a vállalat az eszközöket az árbevétel realizálása érdekében.**

A mutató magas értéke azt jelzi, hogy a vállalat magas kihasználtsággal dolgozik, a további árbevétel elérése a hatékonyság javításával már nem igazán érhető el (csak további tőkebevonással).

A hatékonyságot leggyakrabban forgási sebesség mutatókkal vizsgálják.

- ☞ **A forgási sebesség (turnover ratio) arány azt fejezi ki, hogy az eszközök átlagosan hányszor térülnek meg az árbevételből (Nettó árbevétel / Összes eszköz). A nevezőben szerepelhet a befektetett tőke és más erőforrás is (létszám).**
- ☐ A magas árréssel és alacsony forgalommal dolgozó vállalatok többnyire alacsony, az alacsony árréssel és magas forgalommal működők pedig magas forgási sebességet produkálnak.

A készletek forgási sebessége a vállalati vezetőket általában nagyon érdekli, hiszen a vállalat készletgazdálkodását legjobban jellemző mutató. Értéke azt mutatja meg, hogy a cégnek hányszor sikerült a vizsgált időszak alatt átlagos készletállományát értékesítenie. Ha a **készletek forgási sebessége** (Értékesítés közvetlen önköltsége / Átlagos készletállomány) gyors, az nemcsak kedvező körfogást jelezhet, hanem a szükségesnél alacsonyabb raktárkészletre is utalhat.

A **vevőkövetelések forgási sebessége** vagy a vevőkövetelések behajtási ideje ( $\text{Vevők tartozása} \cdot 365 / \text{Nettó árbevétel}$ ) megmutatja a számla elküldése és a vevő fizetése közötti átlagos időtartamot. Hasonlóan, a **szállítók forgási ideje** megmutatja, hogy átlagosan hány nap alatt rendezi a cég a tartozását a szállítói felé.

- ☞ *Tegyük fel, hogy a készletlekötési idő 34 nap, a vevői követelések behajtásának ideje 20 nap, a szállítói tartozás rendezésének ideje 30 nap. A fentiek szerint, a finanszírozási idő 34 nap + 20 nap –*

30 nap = 24 nap, tehát a cégnek 24 napra van elegendő pénzforrása.

Az egy főre vetített hatékonysági mutatók a munkaerő-kihasználtságot jellemzik. Az **egy főre jutó árbevétel** (Nettó árbevétel / Átlagos létszám) értéke azonban nehezen határozható meg azoknál a társaságoknál, amelyek rendszeresen foglalkoztatnak alkalmi és idegymunkásokat. Általában is vigyázni kell a különböző szervezetek összehasonlításánál arra, hogy csak a hasonló jellegű tevékenységet végző vállalkozásokat hasonlítsuk össze.

### 12.2.3 Összetett teljesítménymutatók

Az összetett mutatók alapvetően két csoportra oszthatók. Vannak amelyek kifejezetten a **vállalat teljesítményére** fókuszálnak, míg mások a **vállalat értékére**. A teljesítményre fókuszálók közül a legismertebb módszer a BSC, amelyet az előző fejezetben bemutatunk, ugyanis a BSC egyik fontos célja a vállalat stratégiájából levezethető cselekvési terv teljesülésének mérése.



51. ábra: A vállalati teljesítmény és érték megközelítései és mutatói (Fiáth, 2008)

A BSC nemcsak stratégia ellenőrző eszközként, hanem értéknövelő eszközként is alkalmazható, legalábbis kiegészítheti az értékfókuszú vezetésként (lásd később). A közvetett eszközök között, a BSC alatt felsorolt modellek a vállalati tevékenység vagy értéklánc egy vagy több elemére fókuszálnak, mint például minőség, a munkafolyamatok vagy a termelési folyamat. Mind hozzájárulnak a vállalat értékének növeléséhez, de **nem tekinthetők átfogó módszereknek** az értékteremtés szempontjából.

- Stratégiai menedzsmentkoncepciók:
  - Folyamat-konceptió (stratégiai folyamatra koncentrálnak)
  - Rendszer-konceptió (a teljes vállalati rendszert helyezi a középpontba)
  - Kibernetikai megközelítés (integrált irányítási rendszerként kezeli a folyamatokat)
- Strukturális alapú módszerek (pl. felelősség alapján történő elszámolási rendszerek, belső elszámoló árak)
- Magatartás alapú modellek (lásd: vállalati kultúra változása, a változásmenedzsment fejezet)
- Folyamatmenedzsment (lásd: termelésmenedzsment fejezet)
- ☐ A folyamatmenedzsment a vállalati folyamatok állandó illesztését jelenti, még hozzá a vevői igényekhez és a tágabb értelemben vett környezeti, stakeholder-i elvárásokhoz. Ugyanis a folyamatok hozzájárulnak a piaci ajánlatokhoz, amelyeket a vállalat eljuttat a fogyasztókhoz. Napjainkban a vállalatok nem csak folyamataikat fejlesztik, hanem a menedzsment-rendszereiket is próbálják a folyamatok állandó fejlesztségének, hatékonyság-növelésének alárendelni.

A BSC alaposan kidolgozott, a gyakorlatban is hasznos módszer, azonban nem fókuszál eléggé a tulajdonosi vagyon növelésére, persze nem is ez a célja. Teljesítményszemlélete összetett, sokdimenziós, amelyben azonban elveszhet az értékteremtés ügye, hiszen a modell céljai nem is feltétlenül a tulajdonosi vagyon növelése. A BSC lehetővé teszi, hogy a menedzsment a tulajdonosi érdekeknek ellentmondó célokat tűzzenek ki. Ezért a következőkben egy olyan átfogó koncepciót mutatunk be, amely nem a stakeholderek, hanem a tulajdonosok elvárásait tükrözi. Ez az értékfókuszú menedzsment.

#### 12.2.4 Értékalapú menedzsment (VBM)

Az utóbbi években számos új menedzsment megközelítés született, amelyet célja a szervezeti teljesítmény növelése. Ilyen volt a teljes minőségmenedzsment (TQM), a just-in-time rendszer, a lapos (flat) szervezetek, az alkalmazottak felhatalmazása (empowerment), a kaizen és a lean

menedzsment, a csapatépítés és még folytathatnánk a sort. A legtöbb sikeresnek bizonyult mások kudarcot vallottak. A leggyakoribb probléma a különböző menedzsment felfogásmódok körében, hogy a teljesítmény-célokat nem tisztázzák eléggé, azok nincsenek összehangolva a végső céllal, az **értékteremtéssel**.

- ☞ **Az értékalapú menedzsment (Value Based Management) az egész szervezetet az érték koncepciója köré építi fel. Alapvető célja, hosszú távon, fenntartható módon maximalizálni a vállalkozás értékét.**

A modell szerint csak akkor keletkezik érték, ha a vállalat olyan beruházásokat folytat, amely meghaladja a tőke költségét (adósság kamatlábát és a saját tőke elvárt hozamát), illetve célja a befektetett tőke hozamának a maximalizálása. A VBM a vállalat menedzsmentjét, alapvető motivációit, elemző-eszközeit stb. az értékteremtésre fókuszálja. A VBM az alábbi elemeket tartalmazza:

*Üzleti tervezés:* Olyan tervezési folyamatot kell a szervezetnek kidolgoznia és bevezetnie, amely a stratégiával, a befektetésekkel és az erőforrásokkal kapcsolatos döntéseket a szerint értékeli, hogy azok milyen mértékben képesek a tulajdonosi értéket növelni.

*Célkitűzés:* A teljesítménycélokat úgy kell megállapítani, hogy a kockázati szinteknek megfelelő tulajdonosi értéket hozzanak létre.

*Mérés és visszacsatolás:* A szervezet valamennyi szintjén mérni és kommunikálni kell az elért teljesítményt (minden egység és egyén szintjén).

*Ösztönzés:* A menedzsereket és a beosztottakat a szerint kell ösztönözni és jutalmazni, hogy milyen mértékben járultak hozzá a fenntartható érték teremtéséhez.

A VBM egyszerűen és lényegre törően gondolkozik. A vállalat értékének alapjául a **diszkontált jövőbeli pénzáramokat** (cash-flow) veszi. Felfogása szerint az **értékalapú teljesítménymutatók**, mint amilyen az EVA vagy a cash-flow megtérülés (CFROI) jobban tükrözik a valódi üzleti eredményt, mint a számvitelen alapuló mérőszámok (pl. adózás előtti jövedelem), az EPS vagy a befektetés megtérülése (ROI). A VBM-et alkalmazó vállalat a teljesítmény mutatókat egyaránt alkalmazza a stratégiai és a mindennapi döntései során. A következőkben áttekintünk néhány fontosabb az értéknövelésre fókuszáló mutatót.

- 📄 *A BASF német vegyipari cég az értéket helyezi a vállalati működés középpontjába. Ennek megfelelően az összes alkalmazottja minden egyes nap az értékre fókuszál. A cég szerint az érték fő mércéje a tőkeköltség levonása után kapott pozitív EBIT (műkö-*

dési profit, kamat és adófizetés előtt). A cég értékhez való viszonyáról itt olvashat részletesen:

<https://www.basf.com/group/corporate/en/investor-relations/strategy/value-based-management>

### 12.2.5 Az értékre fókuszáló teljesítménymutatók

A tulajdonosi értéket maximalizáló vállalatértékelési módszerek két nagy csoportba oszthatók. A **diszkontált pénzáramot** (cash-flow) középpontba helyező módszerek esetén a jövőben elvárt hozamokat a jövőbeni pénzjövödelmek testesítik meg. A **gazdasági hozzáadott érték** (EVA) mutató felfogásmódjában pedig az értéket a jövőbeli value-added, azaz a hozzáadott érték jelzi.

- ☞ **A ROIC a ROI-hoz hasonló mutató, amely átmenetet képez a hagyományos megtérülési mutatók és az értékteremtést mérő mutatók között. A ROI egy adott beruházás jövedelmezőségét mutatja meg, a ROIC pedig azt, hogy milyen bölcsen fekteti be a tőkéjét a vállalat, mennyi készpénzt generál a befektetéseiből.**

$$\text{ROIC} = \text{NOPAT} / \text{befektetett tőke}$$

$$\text{NOPAT} = \text{adózási utáni működési nyereség} = \text{működési profit} \times (1 - \text{adókulcs})$$

- ☐ A mutató számlálójában (nettó jövedelem – osztalék) és nevezőjében (adósság + saját tőke) is működéssel kapcsolatos tényezőkkel számol. A ROIC értelmezésében a hozam növelése azonban még nem jelent feltétlenül értékteremtő növekedést, hiszen a tőke alternatívaköltségét nem tartalmazza.
- ☞ **Az értékre fókuszáló mutatók közül az egyik legismertebb a CFROI (cash flow / tőke piaci értéke), amely azt feltételezi, hogy a tőzsde a pénzáramok (cash-flow) alapján árazza be a részvényeket, s nem a vállalati teljesítmény vagy a bevételek alapján. A mutató továbbá figyelembe veszi, hogy a vállalat eszközeinek véges az élettartama, ezért a hozamokat ezen élettartam alapján kalkulálja.**

A CFROI tehát beruházás-arányos belső megtérülési ráta (IRR) is értelmezhető: tulajdonképpen egy olyan diszkontráta, amely mellett a beruházásból származó pénzáramok mai értéke és a kezdeti beruházási ráfordítás közötti különbség nulla.

- ☐ Az IRR vagy belső megtérülési ráta a beruházás gazdasági hozamrátája vagy növekedési rátája. Definíció szerint az a diszkont-ráta, amelyen számolva a beruházásból származó összes cash-flow jelenértéke nulla. A diszkontráta hasonló a kamatlábhoz, csak „visszafelé” alkalmazzák az időben, azaz amikor jövőbeli pénzek jelenérték számolják.
- ☞ **Az EVA mutató szerint a befektetések akkor hoznak létre értéket a tulajdonosoknak, ha hozamuk magasabb a befektetett tőke költségénél. A hagyományos mutatóktól eltérően a tevékenység által lekötött tőke teljes költségét figyelembe veszi.**

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - (\text{Tőke} \times \text{tőke költsége})$$


A vállalat vagy egységének a működése akkor növeli a vállalat értékét, ha több bevételt hoz, mint amennyibe a működéséhez szükséges tőke került, azaz a hitelezőknek fizetett kamatokat és a tulajdonosok elvárt hozamát is kitermeli.

- ☐ Egyszerűen fogalmazva az EVA a vállalat által termelt profit, csökkentve a profit létrehozásához szükséges tőke költségével. Az EVA fő előnye, hogy általa a vállalatvezetők nyomon követhetik az értékteremtést (hozzáadott értéket) és a vállalat teljesítményét, így fontos szerepet játszik a döntéshozatalban. Az EVA felhívja a figyelmet arra, hogy a saját tőkének is vannak költségei (semmi sincs ingyen), így a szervezetben megjelenik a tőketudatosság, ami javítja a tőkefelhasználás hatékonyságát.
- ☞ *Tegyük fel, hogy a tulajdonosok 20 ezer eurót fektettek a pizzériába. Ha az étterem működésből eredő adózás utáni profitja 10 ezer euró, a tőkeköltség pedig 5%, akkor az EVA a következőképpen számolandó:  $10 \text{ ezer} - 20 \text{ ezer} \times 0.05 = 9 \text{ ezer euró}$ .*
- ☐ Az EVA mutató előnyeiről és a többi teljesítménymércével való összevetéséről az alábbi cikkben olvashat részletesen: [http://www.shareholdervalue.com/shareholder\\_value\\_research/vbm\\_publications/metric.pdf](http://www.shareholdervalue.com/shareholder_value_research/vbm_publications/metric.pdf)
- ☞ **A piaci hozzáadott érték (MVA) mutató a vállalat értékét reprezentálja a piacon: amennyiért el lehet adni. Az MVA számítása úgy történik, hogy a vállalat piaci értékét (saját tőke + adósság) csökkentjük a részvényesek és kölcsönzők által a vállalatra bízott tőkével, azaz a jegyzett tőkével és a kölcsönökkel. A pozitív MVA azt jelenti, hogy a me-**

**nedzserek értéket hoztak létre, a negatív pedig, hogy értéket „romboltak”.**

MVA = Vállalat piaci értéke – Vállalatba befektetett tőke

Az MVA egy kumulált (felhalmozási jellegű) mutató – ellentétben az EVA-val, amely egy adott időintervallumra, például egy pénzügyi évre vonatkozik. Az MVA az értékteremtésre irányuló befektetői várakozásokat fejezi ki. Az MVA a jövőbeli EVA-értékek kumulált jelenértékének tekinthető. Az MVA a tulajdonosi értékteremtés leggyakoribb jelzőszáma. Hátránya, hogy a tőke alternatív költségét nem veszi figyelembe. Az MVA azoknál a vállalatoknál működik a legjobban, amelyeknek a részvényei a nyílt piacon forognak. Mindamellett a kisebb, nem nyilvános (*private*) vállalatok esetén is használható a mutató, azon cégeknél, amelyek a tulajdonosaik tőke-hozzájárulását dokumentálják.

 *Ha például egy pizzéria tulajdonosai 20 ezer eurót fizettek be a cégbe annak megnyitása óta és ma a cég piaci értékét 30 ezer euróra teszik, akkor az MVA értéke 10 ezer euró.*

## 12.3 ÖSSZEFOGLALÁS, KÉRDÉSEK

### 12.3.1 Összefoglalás

A szervezetek teljesítménye számos dimenzió mentén mérhető és értelmezhető. Noha vannak rá próbálkozások, igen nehéz egyetlen mutatóba sűríteni, egyetlen jellemző alapján értékelni a vállalatok teljesítményét. Azonban ha egy vagy csak kevés mutatószámmal való teljesítmény-értékelésre törekednénk, akkor a teljesítményt pénzügyi oldalról közelítenénk meg.

A teljesítményértékelés fő problémája, hogy a szervezeti teljesítménynek vannak nehezen mérhető, nehezen számszerűsíthető aspektusai is. A legújabb mutatók komplex módon közelítik meg a teljesítményt, s elsősorban a végeredményt, azaz a tulajdonosoknak nyújtott értéket mérik. Azonban a tulajdonosi érték mérése is főként pénzügyi mutatószámokkal valósítható meg.

A BSC módszere azért előnyös, mert nemcsak a tulajdonosoknak, hanem a vállalat számos stakeholderének (vevők, dolgozók, társadalom) nyújtott értéket is vizsgálja. Elvileg a tulajdonosi értéket helyezi a középpontba, amelyet a fogyasztóknak nyújtott érték által próbál megközelíteni, azonban a kritikák szerint a számos vizsgált dimenzió között elvész a lényeg.

A legátfogóbb megközelítés az értékalapú menedzsment (VBA), amely nemcsak mutatókra utal, hanem vállalati filozófiára, minden tevő-

kenység fókuszába az értékteremtést helyezi. Említést kell tennünk a nonprofit szektorról is, ahol szintén a tulajdonos vagy az alapító által megfogalmazott követelmények teljesítése a fő cél. Mindamellettt esetükben a célok elérése nem mindig fejezhető ki pénzürtékben, hanem más mutatók is elöterbe kerülhetnek (pl. kibocsátás, hosszú távú fennmaradás, társadalmi célok).

### 12.3.2 Önellenző kérdések

1. Mit mutatnak meg a vállalati teljesítmény kulcsindikátorai (KPI)?
2. Mutassa be röviden a vállalati teljesítménymutatók történeti fejlődését!
3. Milyen dimenziók mentén csoportosíthatjuk a vállalati teljesítményt vagy értéket mérő mutatókat?
4. Milyen jövedelmezőségi mutatókat ismer? Mi ezek között a különbség?
5. Hogyan értelmezhetjük a vállalati hatékonyságot? Milyen mutatók segítenek annak mérésében?
6. Mi a különbség a közvetett és a közvetlen vállalati teljesítménymérő eszközök között?
7. Mi az értékalapú menedzsment (VBM) lényege és milyen elemekből áll?
8. Milyen két fő megközelítési módja van az értékre fókuszáló vállalatértékelési módszereknek?
9. Értelmezze a CFROI mutatót!
10. Mi a különbség az EVA és a MVA mutatók között?

### 12.3.3 Gyakorló tesztek

1. A 20 század vége felé a vállalat piaci értékét vizsgáló mutatókat fokozatosan felváltották a számviteli eredménykategóriák. (Igaz / Hamis)
2. A ROE mutató a vállalkozás eszközeinek (gépek, épületek, anyagok stb.) jövedelemtermelő képességét méri. (Igaz / Hamis)
3. Az árbevételarányos jövedelmezőség (ROS) a vállalkozás eredménytermelő képességét a profithoz képest mutatja. (Igaz / Hamis)
4. A P/E mutató a törzsrszvény törzsdei ára és a törzsrszvényre jutó nyereség hányadosa. (Igaz / Hamis)



5. A jobb növekedési kilátásokkal rendelkező vállalatok alacsonyabb P/E aránnyal rendelkeznek, mint a bizonytalanabb jövővel rendelkezők. (Igaz / Hamis)
6. A forgási sebesség azt fejezi ki, hogy az eszközök átlagosan hányszor térülnek meg az árbevételből. (Igaz / Hamis)
7. A BSC az egész szervezetet az érték koncepciója köré építi fel. (Igaz / Hamis)
8. A vállalat értékének alapjául a diszkontált jövőbeli pénzáramokat (cash-flow) veszi. (Igaz / Hamis)
9. Az EVA mutató átmenetet képez a hagyományos megtérülési mutatók és az értékteremtést mérő mutatók között. (Igaz / Hamis)
10. Az MVA egy kumulált jellegű mutató, ellentétben az EVA-val, amely egy adott időintervallumra, például egy pénzügyi évre vonatkozik. (Igaz / Hamis)

## 13. ÖSSZEFOGLALÁS

### 13.1 TARTALMI ÖSSZEFOGLALÁS

Az erőforrás-gazdálkodás tárgy a szervezetek működését vizsgálta több tudományterület felhasználásával abból a szempontból, hogy a tevékenység végzéséhez szükséges erőforrások előteremtése, valamint hatékony és hatásos alkalmazása hogyan valósítható meg. A szervezeteknek annak érdekében, hogy hosszú távon, sikeresen fenn tudjanak maradni, fel kell készülniük a környezet folyamatos változására, a kockázati tényezők folyamatos kivédésére és menedzselésére. Ennek érdekében tudatosan kell megtervezni a jövőt érintő tevékenységeket, valamint az azokhoz szükséges erőforrások menedzselését.

A tananyag első felében (1-6. lecke) a stratégia tervezésével foglalkoztunk. A **stratégiai tervezés** során a vállalkozás felméri a környezet vállalatra ható tényezőit, megbecsüli ezek jövőbeni változását. Megvizsgálja a vállalat eddigi tevékenységének részterületeit, a vállalkozás eredményességét. Ezek alapján megtervezi azon irányelveket és célokat, amelyek mentén a jövőbeni működést irányítani kívánja.

A **stratégiai tervezés folyamata** felsővezetői elhatározásra, vagy ún. „alulról jövő” kezdeményezésre indulhat. A kiváltó ok a tudatos tervezés vagy valamilyen probléma felismerése. Utóbbi esetben a probléma pontos analizálását követően megtörténik a vállalaton belüli és a környezeti helyzetelemzés. Fontos megvizsgálni, hogy a korábbi hasonló megoldásoknak milyen eredménye született. Ezek figyelembevételével megtörténik a stratégia megalkotása, majd végrehajtása. Nagyon fontos, hogy ezzel a folyamat nem ért véget, hiszen a tervezett időszak folyamán folyamatosan és lezárását követően meg kell vizsgálni, hogy a tervek milyen mértékben teljesültek. Ez lehetőséget nyújt arra, hogy a nem megfelelő hatékonyságú tevékenységeket még folyamatában vagy utólag korigálja a vezetés.

Attól függően, hogy milyen **időtávra** készül a terv, beszélhetünk stratégiai, üzleti és operatív (taktikai) tervekről.

A különböző **tervek** a vállalkozás különböző **szintjeit** érinthetik. A stratégiai tervezés a felső vezetés feladata és az egész vállalatra kiterjed. Az üzleti, üzletági tervet a stratégiából bontják le, készítése már a középvezetés feladata és átfogja a vállalkozás összes részterületét. A funkcionális tervek az alsóbb vezetési szinten jönnek létre, egy-egy részterületre vonatkoznak és tartalmazzák azokat az intézkedéseket, akciókat, amelyek a stratégiában megfogalmazott célok eléréséhez szükségesek.

A vállalkozást körülvevő és tevékenységeit befolyásoló tényezők adják a **vállalkozás külső környezetét**, melyet három szinten értelmezünk, így beszélhetünk makro-, iparági és mikrokönyezetéről. A három szint eltérő elemzési módszereket igényel. A **makrokörnyezet elemzésére** alkalmazott módszerek közül a leggyakoribbak: a PESTEL-elemzés, a STEEPLE-elemzés és a Gyémánt-modell. **Iparági környezet elemzésére** a Porter-féle öterő-modellt és az Iparági életciklus-modellt mutattuk be. Végül a **közvetlen működési környezet elemzését** a Stratégiai csoportok elemzése, stratégiai térkép, valamint a Fogyasztói értékelemzés módszerekkel tárgyaltuk.

A bemutatott módszerek segítségével megismerhető a vállalkozás környezetének állapota, változása, az egyes elemek vállalkozásra gyakorolt hatása. A vállalkozás a külső környezet hatásainak elemzése mellett, a sikeres stratégia elkészítése érdekében számba kell, hogy vegye **belső erőforrásait, képességeit**. Az erőforrások segítségével valósul meg a vállalkozás értékteremtő folyamata, ezek segítségével tehet szert a vállalkozás versenyelőnyre a versenytársaival szemben.

Az erőforrásokat két nagy csoportra oszthatjuk: a kézzelfogható és a nem kézzelfogható erőforrásokra. Előbbi csoportba tartoznak a pénzügyi, tárgyi és humán erőforrások, míg utóbbiba a technológiai és innovációs erőforrások, a strukturális és a kapcsolati tőke, valamint a hírnév.

Az erőforrásokat a **VRIO-rendszer** szerint értékelve meghatározható, hogy melyek jelentenek komparatív előnyt a vállalkozás számára. Az erőforrások mellett a vállalati képességek számbavétele is lényeges a későbbi stratégia megalkotása szempontjából. Az **erőforrás alapú stratégia felfogás** az erőforrások és képességek öt lépésen keresztüli értékelésével készíti elő a stratégiai tervezést.

Az erőforrások és a környezet hatásainak együttes értékelésére szolgáló, gyakran használt módszer a **SWOT-analízis**, amely a vállalat belső adottságait (erősségeit és gyengeségeit), valamint a környezeti hatásokat (lehetőségek és veszélyek) együttesen értékeli. Utóbbi tényezők esetén további elemzési lehetőséget nyújt a hatás/valószínűség-elemzés. A SWOT-analízis eredményei alapján meghatározható a vállalkozás által követni kívánt alapstratégia.

A külső és belső erőforrások számbavételét és értékelését követően fontos feladat a követendő **versenystratégia** alapelveinek kialakítása. A stratégiákat **versenyhelyzet szerint** négy fő típusra osztottuk. Így létezik költségvetető, megkülönböztető, megkülönböztető fókuszú és költségvetető fókuszú stratégia. A **környezetre való reagálás szerint** megkülönböztetünk védő, kutató, elemző és reagáló stratégiákat.

A **versenyhelyzet és a piaci növekedési ütem alapján** négy dimenzióban értelmezzük a stratégiákat aszerint, hogy a versenyhelyzet erős

vagy gyenge, ezzel összefüggésben a piaci növekedési ütem lassú vagy gyors. **Orientáció szerint** megkülönböztetünk fogyasztóorientált, vállalatorientált és versenytárs-orientált stratégiákat. Fontos, hogy a vállalkozások és iparágak különböző életciklusaiiban eltérő stratégiákat alkalmazhatunk, így a versenystratégia választásánál erre is tekintettel kell lennünk.

A versenystratégia kiválasztását követően következik a megfelelő tervek kidolgozása. A stratégiai tervből kerül kidolgozásra az **üzleti terv**, amely rövid, 1-3 éves időtartamra készül. Több **célből** készülhet, a legfontosabbak talán a vállalat belső céljaira, a célok és az ezek eléréséhez szükséges intézkedések meghatározására, hitelfelvétel miatt a pénzügyi helyzet számára, valamint a tulajdonosok informálása céljából.

A **tervezés** – bár a jövő mindig bizonytalan – azért **fontos**, hogy a környezet és a vállalat belső adottságai során felkészüljön a vállalat a várható eseményekre, felmérje a kockázatokat és megoldásokat vázoljon fel ezek bekövetkezése esetére. A tervezés elősegíti a vállalat adaptációs képességét, rugalmas alkalmazkodását a környezet kihívásaihoz. Emellett irányítja a vállalat tevékenységét, motiválja az érintetteket és alapot szolgáltat a hatékonyság méréséhez.

A jó üzleti terv megfelel a realitás, komplexitás, konzisztencia és rugalmasság **követelményének**, segíti a menedzsment munkáját, ösztönöz és vonzerőt jelent a befektetők számára. Az üzleti terv készülhet statikusan (egy adott időpontra vonatkozóan), vagy dinamikusan (egy időszakot felölelve). A felhasznált adatok tekintetében a tervezés kockázata is eltérő lehet. A **tervezés folyamata** során először a diagnózis, majd ebből a prognózis meghatározása történik, ezt követi a célok megfogalmazása és az erőforrások célokhoz rendelése. Ez alapján már elkészíthetők az akcióprogramok, intézkedési tervek, melyek megvalósítását monitorozni kell és az ellenőrzés eredményeit be kell építeni a következő tervezési folyamatba. Az üzleti terv felépítése attól függ, milyen célra, illetve kinek készül. Általánosságban tartalmazott fejezetei: Bevezető, általános adatok, Vezetői összefoglaló, A vállalkozás bemutatása, A környezet bemutatása, iparági jellemzők, Marketing terv, Működési, üzemeltetési terv, Szervezeti vagy humán erőforrás terv, Kockázatbecslés és –terv, Pénzügyi, finanszírozási terv, Mellékletek.

A tananyag **második felében** (7-12. lecke) a stratégiai végrehajtásának és ellenőrzésének aspektusait mutattuk be, illetve az ehhez kapcsolódó vállalati tevékenységeket.

A **termelés-menedzsment** a termelési és szolgáltatási folyamatok elemzésével, tervezésével, végrehajtásával és ellenőrzésével foglalkozik. Magába foglalja annak a felelősségét, hogy az üzleti folyamatok ha-

tékonyan működjenek, tehát a vállalat a lehető legkevesebb erőforrást használja fel, amellyel még a termék- és szolgáltatáskritériumokat, a fogyasztói igényeket teljes mértékben ki lehet elégíteni. Olyan hatékonyságnövelő eszközökkel ismerkedtünk meg mint a Lean, a TQM, a JIT vagy a JIS.

A **pénzügy** annak a tanulmányozásával foglalkozik, hogyan gazdálkodnak az egyének, a szervezetek és az országok pénzügyi erőforrásaikkal. A pénzügy azért fontos, mert minden ember és vállalat szembesül olyan döntésekkel, amelyek a pénz megszerzésével és elköltésével kapcsolatosak. A szervezetek pénzügyi folyamatainak és pénzügyi állapotának értékelése a cash-flow, az eredménykimutatás és a mérleg alapján lehetséges. A cash-flow kimutatás a rendelkezésre álló készpénz mennyiségét, az eredménykimutatás a profitot vagy veszteséget, a mérleg pedig a vállalat vagyonát mutatja meg.

A **marketing** a szervezetet piaci céljai eléréseiben segíti, s ezáltal a termelés és a pénzügyek mellett a másik legfontosabb vállalati tevékenység. A marketingtevékenység célja, hogy elősegítse a szervezetek vevőkkel való kölcsönösen gyümölcsöző kapcsolatát. Ide tartozik a vevők szükségleteinek megismerése, a marketingstratégia és a marketingtaktika kialakítása, a vevőkapcsolati menedzsment, valamint a mindezek eredményeként kapott vevői elismerés.

A szervezetek folyamatosan változó környezetben működnek. A tudatos **változásmenedzsment** versenyelőnyt nyújt a vállalatoknak, hiszen általa gyorsan és hatékonyan tudnak változni a piaci szükségletek jobb és hatékonyabb kielégítése érdekében. A változásmenedzsment a szervezeti változások emberi (puha) oldalával foglalkozik és a szervezet minden szintjén megjelenik. Ha a változásmenedzsmentet jól végzik, az alkalmazottak úgy érzik majd, hogy ők is hozzá tudtak tenni az új szervezet kialakításához és ezáltal elkötelezetten dolgoznak majd a közös célok irányában.

Korábban már szóltunk a stratégiai menedzsment folyamatáról. A **stratégia eredményeinek folyamatos ellenőrzése** gyakran elhanyagolt terület, noha jelentősen segíti a szervezetet abban, hogy az üzleti folyamatokat fejlessze, a vállalat a céljait a változó piaci környezetben is elérje. A stratégia ellenőrzésének négy fő lépése van: a teljesítménykritériumok meghatározása, a teljesítmény mérése, az eltérések elemzése és a szükséges korrekciós lépések megtétele.

A tananyagot a **szervezetek teljesítményének** vizsgálatával zártuk, hiszen végső soron a teljesítmény mutatja meg, hogy mennyire jól gazdálkodtunk erőforrásainkkal. A teljesítmény azonban számos dimenzió mentén mérhető és értelmezhető. Noha vannak rá próbálkozások, igen nehéz egyetlen mutatóba sűríteni, egyetlen jellemző alapján értékelni a

vállalatok, vállalkozások teljesítményét. Ha egy vagy csak kevés mutatószámmal való teljesítmény-értékelésre törekednénk, akkor a teljesítményt **pénzügyi oldalról** közelítenénk meg. A legújabb mutatók azonban komplex módon vizsgálják és mérik meg a teljesítményt, s elsősorban a végeredményt, azaz a **tulajdonosoknak nyújtott értéket** helyezik a középpontba.

### **13.2 ZÁRÁS**

Ezzel az Erőforrás-gazdálkodás versenykörnyezetben című kurzus végéhez értünk. Reméljük, hogy a tananyag elsajátítása nem okozott nehézséget Önnek. Kérem, tekintse át a megadott szakirodalmakat, vizsgálja meg tudását a próbatesztek segítségével és keressen az interneten gyakorlati példákat az egyes leckék címszavai alapján. Sikeres vizsgát kívánunk!

## 14. KIEGÉSZÍTÉSEK

### 14.1 IRODALOMJEGYZÉK

#### 14.1.1 Hivatkozások

##### *Könyv*

1. BALATON KÁROLY - TARI ERNŐ (2007), *Stratégiai és üzleti tervezés* Aula Kiadó Budapest.
2. BARAKONYI KÁROLY (1999), *Stratégiai tervezés Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.*
3. BARTEK-LESI MÁRIA – BARTÓK ISTVÁN - CZAKÓ ERZSÉBET – GÁSPÁR JUDIT – KÖNCZÖL ERZSÉBET – PECZE KRISZTINA (2007), *Vállalati stratégia* Alinea Kiadó Budapest.
4. BECKER PÁL - TURNER ANNA - VARSÁNYI JUDIT - VIRÁG MIKLÓS (2005), *Értékalapú stratégiák*, Akadémiai Kiadó.
5. BURTONSHAW-GUNN, S. (2008), *The Essential Management Toolbox: Tools, Models and Notes for Managers and Consultants*, Wiley, 1st edition, March 3.
6. CHANDLER, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press Cambridge.
7. CHIKÁN ATTILA (2006), *Bevezetés a vállalatgazdaságtanba* Aula Kiadó Budapest.
8. CHIKÁN ATTILA (2006), *Vállalatgazdaságtan* Aula Kiadó Budapest.
9. HAHN, D. – TAYLOR, B. (2006), *Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung* Physica-Verlag, Heidelberg, 9. átdolgozás.
10. KEOWN, A. J, MARTIN, J. D., PETTY, J. W., & SCOTT, D. F. (2008), *Foundations of Finance: The Logic and Practice of Financial Management*, 6/E, Prentice Hall.
11. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. (2006), *Principles of Marketing*, Pearson: Prentice Hall.
12. KOTLER, P. – KELLER, K. L. (2012), *Marketing Management*, Pearson: Prentice Hall.
13. PORTER, M. E. (2006), *Versenystatégia* Akadémiai Kiadó Budapest.

*Folyóirat*

1. BARNEY, J. B. (1986): *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy*. Management Science; 32, (10), pp. 1231–1241.
2. KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review* , January-February, p.76.
3. MILLER, D. - FRIESEN, P. H. (1983), *Strategy-making and environment: The third link* Strategic Management Journal Volume 4, Issue 3, July/September, pp 221–235,
4. MINTZBERG, H. (1987), *Crafting Strategy* Harvard Business Review, július-augusztus
5. MINTZBERG, H. (1973), *Strategy-Making in Three Modes*, California Management, Review Vol. XVI. No. 2. pp 44-53.
6. ROTHAERMEL, F. T. (2014), *Strategic management* McGraw Hill Management, Columbus , p 91

*Elektronikus dokumentumok / források*

1. AGUIRRE, D. AND ALPERN, M. (2014): 10 Principles of Leading Change Management, Strategy+Business 2014, <http://www.strategy-business.com/article/00255?pg=all>
2. BERÉNYI LÁSZLÓ (Szerk.) (2011), Audit fogalma, Minőségügy alapjai, Miskolci Egyetem [http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/audit\\_fogalma.html](http://www.szervez.uni-miskolc.hu/blaci/minmen/audit_fogalma.html)
3. CZEGLÉDI LÁSZLÓ (2011), A teljes körű minőségirányítás (TQM), Minőségmenedzsment, [http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0005\\_42\\_minosegmenedzsment\\_scorm\\_05/532\\_a\\_teljes\\_kr\\_minsgirnyts\\_tqm.html](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scorm_05/532_a_teljes_kr_minsgirnyts_tqm.html) )
4. FIÁTH ATTILA (2008), Értékalapú teljesítménymérés előadás, Budapesti Corvinus Egyetem
5. FRIEDL, G. – KETTENRING, T. (2009), A Note on the War of Metrics, [http://www.controlling.wi.tum.de/fileadmin/w00bel/layout/downloads/vorlesungsunterlagen/SS10/VBM/Note\\_on\\_War\\_of\\_metrics.pdf](http://www.controlling.wi.tum.de/fileadmin/w00bel/layout/downloads/vorlesungsunterlagen/SS10/VBM/Note_on_War_of_metrics.pdf)
6. GRASSELLI GÁBOR (Szerk.) (n.d.) Logisztika jegyzet, Debreceni Egyetem, <http://www.agr.unideb.hu/ebook/logisztika/index.html>
7. GYULAI LÁSZLÓ (2013), A kis- és középvállalkozások üzleti finanszírozása, A finanszírozás lényege, fontosabb formái, [http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007\\_d2\\_1080\\_1082\\_smeuzletifin/1\\_1\\_a\\_finanszirozas\\_lenyege\\_fontosabb\\_formai\\_SNzjx9sSaMoQpDFp.html](http://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_d2_1080_1082_smeuzletifin/1_1_a_finanszirozas_lenyege_fontosabb_formai_SNzjx9sSaMoQpDFp.html)



8. JENEI ISTVÁN (2009) fordítása alapján készített részlet, Womack és szerzőtársai (1990, 77-80), In: Jenei, I., A lean elvek alkalmazása az egészségügyi folyamatok fejlesztésében, 110. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, <http://edok.lib.uni-corvinus.hu/305/01/Jenei110.pdf>
9. KIM, W. C. –MAUBORGNE, R. (2005), *Blue Oceans Strategy* Harvard Business Review Press; 1 edition, <http://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy/ar/1>
10. LOSONCI DÁVID (2010), Bevezetés a lean menedzsmentbe – a lean stratégiai alapjai, 119. sz. Műhelytanulmány, Budapesti Corvinus Egyetem, <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/161/1/Losonci119.pdf>
11. RUMELT, R. P. (1993), Evaluating Business Strategy, <http://www.anderson.ucla.edu/faculty/dick.rumelt/Docs/Papers/EVAL2.pdf>

## 14.2 MÉDIAELEMELK ÖSSZESÍTÉSE

### 14.2.1 Ábrajegyzék

1. ábra:	A kurzus tartalma .....	12
2. ábra:	Fogalomtérkép .....	14
3. ábra:	A stratégiai tervezés fogalma: .....	15
4. ábra:	A stratégiai tervezés szintjei .....	20
5. ábra:	A vállalati tervezés szintjei .....	22
6. ábra:	Fogalomtérkép .....	29
7. ábra:	A vállalkozás környezetének megközelítése .....	31
8. ábra:	A PESTEL-elemzés .....	33
9. ábra:	A Gyémánt-modell .....	35
10. ábra:	A Porter-féle ötérfő-modell .....	37
11. ábra:	Az iparági életciklus-modell .....	40
12. ábra:	Stratégiai csoportok egy feltételezett iparágban .....	42
13. ábra:	Stratégiai csoportok a kozmetikai iparágban .....	43
14. ábra:	Strategy Canvas for Net Jets .....	45
15. ábra:	Fogalomtérkép .....	53
16. ábra:	Az erőforrások csoportosítása .....	56
17. ábra:	Az erőforrások és képességek csoportosítása .....	58
18. ábra:	Hatás/valószínűség-elemzés .....	61
19. ábra:	Kölcsönhatás-mátrix.....	61
20. ábra:	Nyolctényezős SWOT: .....	66
21. ábra:	Fogalomtérkép .....	70
22. ábra:	A versenysztratégia kereke .....	71

23. ábra:	A versenysztratégia meghatározásának fogalmi kerete .....	72
24. ábra:	Versenysztratégiák a versenyhelyzet szerint .....	73
25. ábra:	Stratégiák visszaeső iparágban .....	82
26. ábra:	.....	87
27. ábra:	..... <b>Hiba! A könyvjelző nem létezik.</b>	
28. ábra:	Fogalomtérkép.....	88
29. ábra:	Fogalomtérkép.....	107
30. ábra:	A szervezet stratégiai folyamatai és funkciói.....	108
31. ábra:	A termelésmenedzsment folyamata .....	109
32. ábra:	Fogalomtérkép.....	125
33. ábra:	A pénzügyi vezető helye a szervezetben (Keown et al. 2008 alapján) .....	127
34. ábra:	A hozam és a kockázat kapcsolata.....	132
35. ábra:	Fogalomtérkép.....	139
36. ábra:	A vállalat marketingkörnyezete (Kotler & Armstrong 2006) .....	140
37. ábra:	A marketing folyamata (Kotler & Armstrong 2006 alapján).....	141
38. ábra:	A vállalatok többféle filozófiát követve alkotják meg stratégiájukat .....	144
39. ábra:	Marketing-mix döntések (Kotler & Keller 2012) .....	147
40. ábra:	A termék szintjei: a termékmagyma-modell.....	149
41. ábra:	A termékfejlesztés folyamata (Kotler & Keller 2012 alapján) .....	153
42. ábra:	Fogalomtérkép.....	160
43. ábra:	Változás piramis (Burtonshaw & Gunn, 2008).....	166
44. ábra:	Fogalomtérkép.....	173
45. ábra:	A stratégiai menedzsment folyamata .....	174
46. ábra:	A BSC felépítése (Kaplan - Norton, 1996, 76.).....	181
47. ábra:	Fogalomtérkép.....	187
48. ábra:	A vállalatértékelés fejlődési tendenciái (Fiáth, 2008).....	188
49. ábra:	A vállalati teljesítmény és érték megközelítései és mutatói (Becker-Turner-Varsányi-Virág, 2005).....	189
50. ábra:	Vállalati teljesítménymutatók klasszifikációja; Forrás: Friedl és Kettenring (2009) alapján .....	190
51. ábra:	A vállalati teljesítmény és érték megközelítései és mutatói (Fiáth, 2008).....	194

### 14.2.2 Külső URL hivatkozások

1. BASF, Value-based management, <https://www.basf.com/group/corporate/en/investor-relations/strategy/value-based-management>
2. BMW Plant Munich, <http://www.bmw-plant-munich.com/lowband/com/en/index.html>
3. Database Marketing Institute, How to Compute Your Customer Lifetime Value, <http://www.dbmarketing.com/articles/Art251a.htm>
4. Haribo, Jellies - from the initial drawing to the finished product, <https://www.haribo.com/en/WW/consumer-information/jellies/manufacturing-process.html>
5. ING, Banking Group ING goes digital, <http://www.ing.com/Newsroom/All-news/NW/Banking-Group-ING-goes-digital.htm>
6. Math is Fun, Net Present Value, <http://www.mathsisfun.com/money/net-present-value.html>
7. McDonald's, Quality Assurance, <http://www.mcdonalds.com.pk/page/quality-assurance>
8. Metric Wars, [http://www.shareholdervalue.com/shareholder\\_value\\_research/vb\\_m\\_publications/metric.pdf](http://www.shareholdervalue.com/shareholder_value_research/vb_m_publications/metric.pdf)
9. Rauwald, C.: Bloomberg, Mercedes to Double Beijing Factory Capacity as Sales Soar, <http://www.bloomberg.com/news/2014-03-28/mercedes-to-double-beijing-factory-capacity-as-sales-soar.html>
10. Rust, R. T.: Christine Moorman és Gaurav Bhalla, Harvard Business Review, A marketing újragondolása, <http://teszt.vq.hu/hbr/a-marketing-ujragondolasa-326488>
11. Sumers, B.: Daily Breeze, Transportation, Airlines prepare for new rules covering pilot rest, <http://www.dailybreeze.com/general-news/20140103/airlines-prepare-for-new-rules-covering-pilot-rest>
12. Tőzsdefórum, Terjeszkedik a Mol a régióban, <http://www.tozsdeforum.hu/tozsde/reszvenyiac2/terjeszkedik-a-mol-a-regioban/>
13. Youtube, 2015 Mercedes-Benz C-Class production – Assembly, <http://www.youtube.com/watch?v=1mESdS7Xxlq>

### 14.3 GLOSSZÁRIUM, KULCSFOGALMAK ÉRTELMEZÉSE

**Akcióprogramok:** olyan, a stratégiából lebontott, az üzleti terv részeként megalkotott intézkedési tervek, amelyek vállalati részterületenként meghatározzák azokat a konkrét cselekvéseket, folyamatokat, amelyek elvégzésével a tervben előírt célok megvalósíthatók.

**Audit:** Az audit alapvetően egy minőségjavítási folyamat, amely során a szervezeti teljesítményt egy előre meghatározott kritériumhoz vagy teljesítménystandardhoz (átfogó teljesítményindikátorok) képest értékeljük.

**Befektetési cash-flow:** A befektetési cash flow mutatja meg a vállalkozás hosszú távú befektetéseivel (tárgyi eszközök, immateriális javak, hosszú lejáratú értékpapírok), valamint a befektetett eszközök értékesítésével összefüggő pénzáramokat és az azokból származó pénzeszközváltozásokat.

**Benchmarking:** A benchmarking során a szervezet folyamatainak különböző aspektusait a legjobb gyakorlathoz hasonlítjuk, általában a saját szektorunkon belül.

**Beruházási döntések:** A beruházási döntések a tőke költségvetésről (capital budgeting) határoznak. Ennek során a vállalat megvizsgálja, hogy a tervezett beruházásait (pl. új üzem építése) pénzügyileg érdemes-e véghezvinni. A legtöbb szervezet olyan eszközöket igyekszik vásárolni, amelyek a szervezet értékét a legnagyobb mértékben növelik.

**Cash-flow:** A cash-flow a pénzforrások képződésének és felhasználásának folyamatát jelenti egy meghatározott időszak alatt (Cash flow = cash inflow – cash outflow). Értéke megegyezik a tényleges pénzbevételek és a tényleges pénzkiáramlások különbségével. Egy vállalat pénzügyi szempontból akkor tekinthető egészségesnek, ha képes elegendő pénzt termelni, hogy fizessen a hitelezőinek, az alkalmazottainak, a szállítóinak és a tulajdonosoknak.

**CFROI:** Az értékre fókuszáló mutatók közül az egyik legismertebb a befektetés cash-flow hozama (cash flow / tőke piaci értéke), amely azt feltételezi, hogy a tőzsde a cash-flow alapján árazza be a részvényeket, s nem a vállalati teljesítmény és bevételek alapján.

**Dinamikus képességek** a vállalat meghatározott folyamatai, melyek az erőforrások integrálásával, újrakonfigurálásával, szervezésével és eladásával érnek el piaci változásokat, tehát képessé teszik a vállalatot a változásokhoz való alkalmazkodásra. A dinamikus képességek olyan szervezeti és stratégiai rutinok, melyek új erőforrás-konfigurációkat teremtenek, miközben új piacok jelennek meg, fonódnak össze, válnak szét, vagy szűnnek meg.

**Egyéni vállalkozó:** Az egyéni vállalkozó (sole proprietorship) egyszemélyben és teljes vagyonával felel a vállalkozás adósságaiért, illetve jogosult annak nyereségére.

**Ellátási lánc:** A termelési folyamatok összességét ellátási-láncnak (*supply chain*) nevezzük. Az ellátási-lánc a nyersanyag-kitermeléstől a késztermék végfelhasználókhöz történő eljuttatásáig tart, tehát a gyártást vagy szolgáltatásnyújtást megelőző, beszerzési folyamatokat is felöleli. Az ellátási-lánc menedzsment (SCM) által a vállalatok beszerzik a szükséges inputokat (nyersanyagok, alkatrészek, gépek), késztermékké alakítják őket, majd a végső rendeltetési helyükre szállítják a termékeket.

**Eredménykimutatás:** Az eredménykimutatás bemutatja egy adott időszak (jellemzően üzleti év) bevételeit és ráfordításait, továbbá ezek különbözeteként a vállalkozás nyereségét, illetve veszteségét. Az eredménykimutatás arra szolgál, hogy az érdekelt felek (tulajdonosok, befektetők, hitelezők) fel tudják mérni a vállalkozás teljesítményét egy adott időszakban és ebből következtetéseket vonjanak le a jövőbeli teljesítményre nézve, illetve megbecsüljék a jövőbeni kockázatokat, valamint az osztalékfizetésről dönthessenek.

**Erőforrások:** az inputokat jelentik a vállalat tágan értelmezett értékrementési folyamataihoz.

**Értékalapú menedzsment:** Az értékalapú menedzsment (Value Based Management) az egész szervezetet az érték koncepciója köré építi fel. Alapvető célja, hosszú távon, fenntartható módon maximalizálni a vállalkozás értékét.

**Értékesítés-központú vállalat:** Az értékesítés-központú vállalatok ennek megfelelően agresszív eladási technikákat (személyes felkeresés, rábeszélés és meggyőzés, gépiesen ismételt üzenetek) alkalmaznak.

**Eszközarányos árbevétel:** A hatékonyságot méri az eszközarányos árbevétel (Árbevétel / Átlagos eszközállomány), amely a vállalat kapacitásának kihasználtságát mutatja, azt, hogy milyen hatékonysággal használja a vállalat az eszközöket az árbevétel realizálása érdekében.

**EVA:** A gazdasági hozzáadott érték (EVA) mutató szerint a befektetések akkor hoznak létre értéket a tulajdonosoknak, ha hozamuk magasabb a befektetett tőke költségét. A hagyományos mutatóktól eltérően a tevékenység által lekötött tőke teljes költségét figyelembe veszi.

**Finanszírozási cash-flow:** A finanszírozási cash flow a társaság saját tőkéjének és felvett kölcsöneinek, hiteleinek nagyságában és összetételében bekövetkezett változásokat mutatja meg. A túl magas pozitív előjelű finanszírozási cash flow jelentős külső forrásbevonásra utal.

**Finanszírozási döntések:** A finanszírozási döntések a szervezetek mérlegének forrás oldalát befolyásolják. Arra adnak választ, hogy a szervezet milyen mértékben finanszírozza eszközeit (befektetéseit és beruházásait) saját tőkével, hosszú lejáratú kötelezettségekkel és rövid lejáratú kötelezettségekkel.

**Forgási sebesség:** A forgási sebesség azt fejezi ki, hogy az eszközök *átlagosan* hányszor térülnek meg az árbevételből (Nettó árbevétel / Összes eszköz). A nevezőben szerepelhet a befektetett tőke és más erőforrás is (létszám).

**Forgatókönyv:** olyan jövőkép, amely néhány fontos környezeti tényező stratégiánkra gyakorolt hatását mutatja be.

**Hanyatló iparág:** A stratégiai elemzés szempontjából azt az iparágat tekintjük hanyatlónak, amelyben az értékesítés volumene hosszabb időszakon keresztül abszolút értelemben csökken. ... Az üzletág hanyatló szakaszára az életciklus-modell szerint a csökkenő nyereségkulcs, megnyírbált termékválaszték, csökkenő kutatásfejlesztés és reklámtevékenység, valamint a versenyzők szaporodása jellemző.

**Hatás/valószínűség elemzés:** a SWOT külső tényezőinek további kategorizálását szolgálja. Két dimenzió mentén kell vizsgálni a környezeti faktorokat. Meg kell becsülni a fenyegetés vagy lehetőség bekövetkezésének valószínűségét, másrészt fel kell mérni, hogy bekövetkezése esetén milyen hatást fejt ki a vállalkozásra.

- Hatásosság:** A hatásosság vagy eredményesség (effectiveness) azt fejezi ki, hogy egy adott tevékenységnek, ráfordításnak van-e eredménye, hatása, tehát megtörténik-e a várt változás, ami miatt erőfeszítéseket tettünk.
- Hatékonyág:** A hatékonyság (efficiency) az összes ráfordításra jutó hasznos ráfordítások mértéke. Akkor vagyunk hatékonyak, ha viszonylag kevés ráfordítással (idő, pénz, energia) is jó eredményt értünk el. A hatékonyság képlete eredmények / befektetett erőforrások, output / input, illetve pénzügyileg bevételek / kiadások. (A hatékonyság nem más, mint az adott ráfordításokkal a lehető legnagyobb eredmény elérése, vagy adott eredmény létrehozása a lehető legkisebb ráfordítással.)
- Igény:** Az igény (*want*) a kultúra és a személyiség által befolyásolt szükséglet.
- Iparág:** olyan vállalatok csoportját értjük, amelyek azonos, vagy egymáshoz közeli helyettesíthetőségi viszonyban lévő termékeket/szolgáltatásokat állítanak elő. Ez a tartomány a versenystratégiák fenségterülete.
- Jelenérték:** A jelenérték (present value / PV) a pénz időértékét kifejező közgazdaságtani fogalom. Kifejezi, hogy a jövőben kapott 100 euró ma hány eurót ér. Fordított logikával hasonló fogalomhoz, a pénz jövőértékéhez juthatunk: mennyit ér egy mai 100 eurós adott jövőbeni időpontban. A pénz jelen- és jövőrtéke alapvetően a banki kamatlábtól vagy valamilyen elvárt hozamtól függ. Ha az elvárt hozam (kamatláb) magas, akkor 100 euró jövőértéke is magas lesz, a jövőben kapott 100 euró jelenértéke pedig alacsony.
- Just-in-time:** A JIS-ben az alkatrészek éppen akkor érkeznek az gyártósorra, amikor szükség van rájuk, amikor beszerelik őket. A JIS ellátási rendszerek kialakításának feltételei szinte teljesen megegyeznek a Lean filozófia alapelveivel, hiszen az alapvető cél mindkét esetben a veszteségek és azok okainak feltárása, a rendszerben meglévő felesleges elemek azonosítása és hasznossá tétele vagy a rendszerből történő eltávolítása.
- Keletkező iparág:** olyan frissen alakuló vagy átalakuló iparág, amelyet technológiai innováció, a költségarányok eltolódása, új fogyasztói szükségletek kialakulása vagy új terméket (szolgáltatást) üzleti vállalkozás szintjére emelő más gazdasági és szociológiai változás hoz létre.

**Képesség:** valamely erőforrás-kombináció arra való alkalmassága, hogy bizonyos feladatot vagy cselekvést integrált működésben elvégezzen.

**Kereslet:** A kereslet (*demand*) a piacon megjelenő fizetőképes igény.

**Készlet:** Az termelési folyamatok során a termékek mozgása megszakadhat, a megállás során pedig megjelenik egy bizonyos termékmennyiség, amelyet készletnek nevezünk. Az anyagok, félkésztermékek stb. folyamatos belső mozgásának biztosításához is elengedhetetlen egy bizonyos nagyságú készletszint.

**Kockázat:** A kockázat a pénzügyekben annak a valószínűségér jelenti, hogy a befektetés tényleges hozama alacsonyabb lesz, mint az elvárt hozam.

**Koncepciófejlesztés:** A koncepciófejlesztés során a terméket (annak leírását vagy prototípusát) bemutatják a vevőknek és kikérik véleményüket. Ennek során a vállalat arról kérdezi a vevőket, hogy hogyan értékelik a termék előnyeit, megvásárolnák-e azt, milyen más termék elégíti még ki ugyanezt az igényt, vagy milyen áron vennék meg a terméket.

**Korlátolt felelősségű társaság:** A Kft. (LLC) ideális átmenetet képez a korlátlan felelősségű társas vállalkozások és a részvénytársaság között, hiszen a tulajdonosok csak a cégbe bevitt vagyonukkal felelősek a Kft. tartozásaiért és dupla adózást sem kell választaniuk.

**Kölcsönhatási mátrix:** azt mutatja, hogy az egyes befolyásoló tényezők dominanciája esetén mely piaci stratégia elemeit kell számításba venni.

**Környezet elemzésének célja:** annak megállapítása, hogy miként lehet a potenciális lehetőségeket és fenyegetéseket a vállalat hasznára fordítani: a kedvező lehetőségeket kihasználni, a vállalati pozíciókat megrendítő fenyegetéseket elkerülni és kivédeni.

**Környezet:** a vállalat számára mindazon tényezőket jelenti, amelyek a szervezet működésére a jelenben vagy a jövőben hatással vannak. A környezet elemzése felvázol egy képet a szervezetre ható – valamely szempontból jelentősnek ítélt – külső tényezők alakulásáról a kialakítandó stratégia által meghatározott időhorizonton.



- Lean:** A Lean menedzsment elnevezését a hagyományos, azaz a klaszikus tömegtermelési rendszerrel történő összehasonlításából kapta. A lean kevesebb alkalmazottal, kevesebb eszközzel, kevesebb idő alatt és kevesebb helyet felhasználva, kevesebb erőforrással nyújt a vevőnek (több) értéket.
- Márka:** A márka egy név, kifejezés, jel, szimbólum, terv vagy ezek kombinációja, melynek célja egy termék vagy szolgáltatás azonosítása és megkülönböztetése a versenytársakétól. A márka tág értelemben minden, amit a termék jelent a vásárlónak. A márkaépítés és -menedzsment a marketingesek legfontosabb feladata. A márka a vevő fejében létezik. Tulajdonképpen a márka a vállalat ígérete meghatározott termékjellemzők, hasznok és élmények kiegyensúlyozott nyújtására.
- Marketing:** Az *Amerikai Marketing Szövetség* definíciója szerint a marketing olyan tevékenységeket, szervezeteket és folyamatokat ölel fel, amelyek célja a vevők, ügyfelek, partnerek és a társadalom egésze számára értéket képviselő ajánlatok létrehozása, kommunikálása, szállítása és cseréje.
- Marketingberuházás hozama:** A marketingberuházások hozama (MROI) a marketing beruházások által generált nettó profit a marketingberuházások költségeihez viszonyítva.
- Marketing-mix:** *E. Jerome McCarthy* (1960) a marketinggel kapcsolatos rengeteg döntést négy fő csoportba sorolta; megkülönböztette a termékkel (Product), az árral (Price), az értékesítés helyével (Place) és a promócióval (Promotion) kapcsolatos döntéseket.
- Marketingstratégia:** A marketingstratégia magasabb szintű döntéseket jelent, amelyek a célpiac (vevőkör) választással és a vállalat ajánlatának megfogalmazásával foglalkozik.
- Marketingtaktika:** A marketingtaktika a stratégiaalkotás után következik. A termék konkrét jellemzőit, árát, a vevőhöz való eljuttatásának módjait és az alkalmazott promóciós technikákat öleli fel.
- Mérleg:** A számviteli mérleg olyan kimutatás, amely egy adott időpontra vonatkozóan megmutatja a vállalkozás vagyonának összetételét (eszközök), valamint ezeknek a vagyonelemeknek a finanszírozási forrását (források).
- Minőség:** A minőség a termék vagy szolgáltatás összes olyan jellemzője, amely befolyásolja annak a fogyasztói szükségleteket ki-

elégítő képességét. A jó minőség voltaképpen az, amelyet a vevő annak tart. A minőség két alapvető dimenziója a teljesítmény és a megfelelés. A Mercedes gyorsabb, kényelmesebb és biztonságosabb, mint a Suzuki, de a Suzuki is jó minőségű, ha megbízhatóan elvégzi azt, amit a gyár ígért, ha megfelel a vevő elvárásainak.

**Monitoring:** A monitoring által a menedzsment visszacsatolást kap arról, hogy döntései valóban a kitűzött célok felé vezérik-e a vállalatot, illetve, hogy milyen mértékű haladás történt a célok felé. A monitoring alapján a vezetők módosíthatják döntéseiket.

**Működési cash-flow:** A működési cash flow a vállalkozás rendes, operatív tevékenységéből (pl. termékértékesítés, szolgáltatásnyújtás) származó pénzeszköz változást (pl. értékesítés bevétele, szállítók kifizetése, bérfizetés, értékcsökkenés) mutatja meg.

**MVA:** A piaci hozzáadott érték (MVA) mutató a vállalat értékét reprezentálja a piacon. Az MVA számítása úgy történik, hogy a vállalat piaci értékét (saját tőke + adósság) csökkentjük a részvényesek és kölcsönzők által a vállalatra bízott tőkével, azaz a jegyzett tőkével és a kölcsönökkel.

**Prototípus:** A prototípust egy korai minta vagy modell, amely célja a termékkonceptió tesztelése. A koncepciót megszemélyesítő prototípust műszaki és vevőteszteknek vetik alá. A vállalaton belüli tesztelést alfatesztnek, a vevők körében végzett próbákat bétatesztnek hívjuk.

**Részvénytársaság:** A legnagyobb tőkével gazdálkodó cégforma a részvénytársaság (corporation), amelyben a tulajdon és a menedzsment elválik egymástól.

**ROA:** Az eszközarányos jövedelmezőség (ROA) a vállalkozás eszközeinek (gépek, épületek, anyagok stb.) jövedelemtermelő képességét méri. Egyszerűen fogalmazva megmutatja, hogy mit tud a vállalat kezdeni eszközeivel.

**ROE:** A saját tőke jövedelmezősége (ROE) a tulajdonosi tőke (részvényesi érték) jövedelmezőségének legfőbb mércéje. Megmutatja, hogy a cég mennyire hatékonyan termel profitot a törzsrészvényesi vagyon egységéhez viszonyítva.

- ROI:** A beruházás-arányos jövedelem (ROI) nagyon hasonló a ROA mutatóhoz, azonban némileg eltérő perspektívát mér. Adott beruházás jövedelmezőségét vizsgálja.
- ROIC:** A ROIC (befektetett tőke hozama = [nettó jövedelem – osztalék] / összes tőke) átmenetet képez a hagyományos megtérülési mutatók és az értékteremtést mérő mutatók között. Azt méri, hogy mekkora hozamot eredményez a beruházás azoknak, akik a tőkét nyújtották (részvényesek, kötvényesek), azaz mennyire képes a vállalat a tőkét profittá alakítani.
- ROS:** Az árbevétel arányos jövedelmezőség (ROS) a vállalkozás eredménytermelő képességét az árbevételhez (Sales) képest mutatja. Azt szemlélteti, hogy mennyire volt jövedelmező az értékesítés a költségek (pl. nyersanyag és munka) levonását követően. Az egy eurónyi forgalomra eső nyereséget, profitot mutatja.
- Six sigma:** A Six sigma egy minőségbiztosítási rendszer, amely elősegíti a vállalati folyamatok stabilitását, kiszámíthatóságát. A rendszer lényege, hogy a hibaszázalék kevesebb legyen, mint 3,4 az 1000.000-hoz.
- Stratégiai csoport:** az iparág vállalatainak azon köre, amelynek tagjai hasonló vagy azonos stratégiát követnek, azonos piaci szegmensek kiszolgálásával és közel azonos források, illetve eszközök felhasználásával, következésképpen hasonló módon reagálnak a piaci lehetőségekre és veszélyekre.
- Stratégiai térkép:** egy kétdimenziós térben ábrázolja a vállalat elhelyezkedését a versenytársaihoz viszonyítva. A két dimenzió a vállalat szempontjából leglényegesebb két paramétert jelenti.
- Stratégiai üzleti egységek:** olyan, egymástól jól elkülöníthető üzleti területeke a vállalaton belül, amelyek jól definiálható termék-piac kombinációkat képviselnek, versenyhelyzetük és eredményességük önmagukban is értékelhető.
- SWOT-elemzés:** elterjedt módszer a vállalat erőforrásainak és a külső környezet hatótényezőinek együttes elemzésére. A SWOT az egyes kategóriák angol elnevezéseinek kezdőbetűiből jött létre (a GYELV pedig ennek magyar megfelelőiből áll): gyengeségek, erősségek, lehetőségek, veszélyek.
- Szervezetfejlesztés:** A szervezetfejlesztés (OD) a szervezeti hatékonyság növelésének az eszköze, amely a viselkedés- és társa-

dalomtudományokat hívja segítségül annak érdekében, hogy a szervezeti változásokat elősegítsék. A tüneti kezelés helyett, a tartós szervezeti változások megvalósítását, a valódi problémák megoldását, a szervezet tanulóképességének, önfejlesztésének fokozását helyezi fókuszba.

**Szervezeti kultúra:** A szervezeti kultúra azon értékek, viselkedési normák összessége, amelyek a szervezet egyedi pszichológiai karakterét alkotják. A szervezeti kultúra magába foglalja a szervezet elvárásait, tapasztalatait, filozófiáját és értékeit, amelyek összetartják a szervezetet és amely kifejezésre jut a szervezet önképében. Olyan írott és íratlan szabályokban, közös attitűdökben, hitekből és szokásokban jut kifejezésre, amelyek az idő során alakulnak ki, és amelyet elfogadnak a szervezet tagjai.

**Szolgáltatás:** A szolgáltatás olyan tevékenység, amelyet valaki egy másik személy szükségletének kielégítése céljából végez. A szolgáltatás a termékkel ellentétben, nem eredményez tulajdonviszont.

**Szükséglet:** A szükséglet (*need*) olyan hiányérzet, amely cselekvésre, vásárlásra készlet.

**Társadalom-központú vállalat:** A társadalom-központú vállalat olyan stratégiát alakít ki, amely nemcsak a fogyasztó, hanem a társadalom jólétét is javítja, azaz környezeti és egészségügyi szempontokat is figyelembe vesz.

**Társas vállalkozás:** A társas vállalkozások (*partnership*) több személy által létrehozott szervezetek, amelyek több forrást tudnak bevonni a vállalkozásba, hiszen a tőkét felajánló üzleti partner tulajdonossá válhat: pénzéért cserébe részesedést kaphat a vállalkozásból.

**Technológia:** A technológia egyszerűen fogalmazva a tudományos ismereteknek a termelésben és szolgáltatásnyújtásban való alkalmazása.

**Teremlésmenedzsment:** A termelémenedzsment (*operations management*) egyszerűen fogalmazva a termeléshez (és szolgáltatásnyújtáshoz) szükséges inputok (munka, infrastruktúra, alapanyag stb.) termékekké és szolgáltatásokká való átalakítása a vállalat külső és belső vevői számára egyaránt.

- Termék:** A termék lehet bármi – tárgy, szolgáltatás, esemény, személy, hely, szervezet, ötlet, vagy ezek keveréke –, amit a vevőknek fel lehet ajánlani szükséglet kielégítés céljából.
- Termékközpontú vállalat:** A termékközpontú vállalatok a legjobb minőségű, leginnovatívabb, legnagyobb teljesítményű terméket próbálják előállítani.
- Termelési stratégia:** A vállalati stratégia termeléssel kapcsolatos vonatkozásait a termelési stratégia írja le.
- Termelési központú vállalat:** A termelési központú vállalatok magas termelékenységet (magas termék/ráfordítás arány), alacsony költségszintet és széleskörű elosztást tűznek ki maguk elé célul.
- Újtermék-marketing:** Az újtermék-marketing az új termékek tervezésével, tesztelésével és piaci bevezetésével foglalkozik.
- Üzleti terv:** a vállalat egészre vonatkozóan fogalmazza meg a következő 1-3 éves időtartamra elérni kívánt célokat, valamint a célok eléréséhez, a jövő befolyásolásához szükséges eszközöket lebontva vállalati részterületekre. Így a stratégia alapján elkészül például a beszerzési terv, a marketing terv, az értékesítési terv, a pénzügyi terv, vagy a humán erőforrás terv. Az üzleti terv feladata ezen túl a fent említett vállalati részterületek stratégia-alapú összehangolása, koordinálása.
- Vállalati stratégia:** a vállalat átfogó céljaival, szervezeti struktúrájával és az egyes szervezeti egységek és a központ közötti kapcsolattal foglalkozik.
- Változásmenedzsment:** A változásmenedzsment olyan folyamatok, eszközök, technikák stb. összessége, amelyekkel a szervezeti változások humán oldalát lehet kezelni annak érdekében, hogy a szervezet elérje a megcélzott üzleti eredményeket. A változásmenedzsment konkrétan fogalmazva elősegíti, hogy a dolgozók elfogadják, beépítsék és hasznosítsák a változást a mindennapi munkájukban.
- Versenysztratégia:** azon stratégiák, melyek célja az iparági környezet keretei között a többi szereplővel szembeni előny megszerzése.
- Vevőélettartam-érték:** Az elégedett vevő hűsége a vállalathoz és növeli az ún. vevőélettartam értéket (*Customer Lifetime Value* -

CLV), azaz a vevő élete során a vállalatnál megvásárolt termékek és szolgáltatások összegének nettó jelenértékét.

**Vevőérték:** A vevőérték (customer value) a termék összes észlelt hasznának (használati érték, ismerősöktől kapott elismerés stb.) és összes észlelt költségének (megszerzésre fordított pénz, idő, energia) a különbsége.

**Vevőkapcsolati menedzsment:** Szűk értelemben, a vevőkapcsolati menedzsment (CRM) segítségével a vállalatok információs adatbázist építenek ki a vásárlásokról, a vevőkkel való különböző interakciókról. Tág értelmezésben a CRM magába foglal minden tevékenységet, amelyet a vállalat a vevők megszerzése, megtartása és számuk növelése érdekében végez. Ebben az értelmezésben a CRM talán a legfontosabb tevékenység a marketingben.

**Vevőközpontú vállalat:** A vevőközpontú vállalat (marketingkoncepció) célja a vevők igényeinek megismerése és azoknak a versenytársaknál jobb kielégítése.

**Vevőtőke:** A vállalat vevőtőkéje (*customer equity*) az összes vevő CLV-jének összege.