

Szlovénia-Magyarország-Horvátország Szomszédsági Program
2004-2006 keretében megvalósult INTERREG III/A

Az egyetemi innovációs transzfer potenciál elősegítése
a határmenti régiók KKV-i felé



slovenija
magyarország
hrvatska



Baranya Megyei Vállalkozói Központ

Stratégiai menedzsment és üzleti tervezés

Baranya Megyei Vállalkozói Központ
Vállalkozásfejlesztési oktatási jegyzet
Pécs, 2007.

Tartalomjegyzék

TARTALOMJEGYZÉK	2
ÁBRAJEGYZÉK	5
ELŐSZÓ	7
<u>1. BEVEZETÉS: A VÁLLALATI STRATÉGIA TARTALMA ÉS A STRATÉGIAKÉSZÍTÉS KERETE</u>	8
<u>1.1. A stratégia jelentése az üzleti életben.....</u>	8
<u>1.1.1. A stratégia, mint választás.....</u>	9
<u>1.1.2. A stratégia, ami az egyedi üzleti pozíciót biztosítja.....</u>	11
<u>1.1.3. A stratégia, mint terv.....</u>	15
<u>1.2. A stratégiai menedzsment kerete.....</u>	18
<u>2. A SZERVEZET KÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE</u>	21
<u>2.1. A környezet elemzése STEP analízissel.....</u>	24
<u>2.2. Heijden jéghegy-modellje.....</u>	25
<u>2.3. A Delphi technika.....</u>	29
<u>2.4. A környezet alakulásának feltérképezése scénáriókkal.....</u>	31
<u>2.5. Az iparág elemzése Porter modellje alapján.....</u>	34
<u>2.6. Az iparág fejlődési szakaszaiból származó jellemzők vizsgálata.....</u>	41
<u>3. A SZERVEZET ELEMZÉSE</u>	46

3.1. A minőség elemzése.....	47
3.2. Az értéklánc elemzése.....	48
3.3. Az erőforrások elemzése.....	51
3.4. A szervezeti struktúra elemzése.....	54
3.5. A szervezeti kultúra stratégiai elemzése.....	56
3.6. A begyakorlási görbéből fakadó stratégiai előnyök.....	60

4. STRATÉGIAALKOTÁS **61**

4.1. A stratégia alapjai.....	63
4.1.1. Az érdekcsoportok szándékai, mint a stratégia alapja.....	63
4.1.2. Porter általános versenysztratégiái.....	66
4.2. A stratégia irányai.....	69
4.2.1. A stratégiai irányok és a portfólió módszerek.....	70
4.2.2. A növekedés stratégiai irányai.....	73

HIVATKOZÁSOK **76**

5. STRATÉGIA ALKALMAZÁSA ÉS AZ ÜZLETI TERV **77**

5.1. A stratégia végrehajtása a taktikákon keresztül.....	78
5.1.1. Támadó és védekező taktikák.....	79
5.1.2. Kompetitív és kooperatív taktikák.....	82
5.2. A stratégiai szövetségek.....	86
5.3. Akvizíció, egyesülés, outsourcing.....	89
5.3.1. Akvizíciók és összeolvadások.....	89
5.3.2. Outsourcing.....	91

5.4. A stratégia megjelenítése az üzleti tervben.....94

HIVATKOZÁSOK

120

Ábrajegyzék

1-1. ÁBRA: MŰKÖDÉS HATÉKONYSÁGA SZEMBEN A STRATÉGIAI POZÍCIONÁLÁSSAL	12
1-2. ÁBRA: A STRATÉGIAI MENEDZSMENT KERETE	19
2-3. ÁBRA: A KÖRNYEZETELEMZÉS FELADATAI	22
2-4. ÁBRA: A KÖRNYEZET HATÁSAINAK KLASSZIKUS ÉS HEIJDEN-FÉLE KÖZELÍTÉSE	26
2-5. ÁBRA: A JÖVŐ FELTÉRKÉPEZÉSÉNEK TERÜLETI ANALÓGIÁJA	32
2-6. ÁBRA: AZ IPARÁGI VERSENYT MEGHATÁROZÓ ERŐK	35
2-7. ÁBRA: AZ IPARÁG ÉLETGÖRBÉJE	42
3-8. ÁBRA: AZ ÉRTÉKLÁNC	49
3-9. ÁBRA: ERŐFORRÁSOK ÉS KOMPETENCIÁK KATEGÓRIÁI	52
3-10. ÁBRA: A SZERVEZETI KULTÚRA HÁLÓJA	58

4-11. ÁBRA: ÉRINTETTSÉG HATALOM MÁTRIX	64
4-12. ÁBRA: A PIACRÉSZESEDÉS-PIACNÖVEKEDÉS MÁTRIX	71
4-13. ÁBRA: AZ ANSOFF-FÉLE TERMÉK-PIAC MÁTRIX	74
5-14. ÁBRA: VÁLLALATI EGYÜTTMŰKÖDÉSI FORMÁK	84
5-15. ÁBRA: AZ IPARÁGI VERTIKUM	100
5-16. ÁBRA: A KÜLÖNBÖZŐ ALAPSTRATÉGIÁT FOLYTATÓ VÁLLALATOK TERMÉKEINEK MINŐSÉGE	104
5-17. ÁBRA: A KERESLET ALAKULÁSA A MARKETINGKIADÁSOK FÜGGVÉNYÉBEN	107
5-18. ÁBRA MÉRLEG FŐ SORAI	116
5-19. ÁBRA: ÖSSZKÖLTSÉG ELJÁRÁSSAL KÉSZÍTETT EREDMÉNYKIMUTATÁS FŐ SORAI	118
5-20. ÁBRA: CASH FLOW SÉMA:	119

Előszó

A könyv azok számára íródott, akik a vállalati stratégiaalkotás alapvető feladatai és módszerei iránt érdeklődnek. Az anyagban foglalkozunk a stratégia tartalmával, az elkészítését segítő elemzési és döntéstámogató módszerekkel. A stratégia elkészítésére több elméleti iskola is létezik, a gyakorlatban pedig megszámlálhatatlanul sok variációval találkozhatunk. Könyvünk ezért nem vállalkozhat a terület teljes bemutatására. Terjedelmi okokból el kell tekintenünk az egyes elméleti iskolák bemutatásától is. Ehelyett egy olyan keretmodellt tárunk az Olvasó elé, amely rendszerezi az alkalmazható módszertant és a stratégiaalkotás fő feladatait. Ezen a fonalon elindulva, az Olvasó képes lesz a különböző szintű alapvető szervezeti stratégiák elkészítésére, ugyanakkor az anyag kiindulópontként is szolgálhat azok számára akik tovább szeretnék mélyíteni az ismereteiket a tárgykörben.

1. Bevezetés: a vállalati stratégia tartalma és a stratégiakészítés kerete

E bemutatkozó fejezet egyik fő célja, hogy tisztázzuk, körüljárjuk a stratégia fogalmát, hiszen fontos, hogy egyértelmű legyen, mire vonatkozik és mire vonatkozik a stratégiaalkotás tevékenysége. Másrészt, a könyv a stratégiai tervezés illetve menedzsment eszköztárának gyakorlati alkalmazhatóságát helyezi előtérbe, ezért bemutatjuk a stratégiaalkotás és alkalmazás egy általánosított keretmodelljét is, amelyet a továbbiakban iránytűnek tekintünk az anyag tárgyalásánál. Az Olvasó az egyes lépéseket és az azokhoz kapcsolódó módszereket, eszközöket megismerve képessé válik a vállalati stratégia szakszerű elkészítésére.

1.1.A stratégia jelentése az üzleti életben

A stratégia, mint fogalom eredetéről és az üzleti életben való megjelenéséről részletesen ír Barakonyi Károly, a stratégiai tervezéssel foglalkozó munkájában.¹ Maga a *stratégia* kifejezés a görög *stratos* szóból ered, ami hadsereget jelent. A *stratégák* az ókorban a hadvezetők voltak, a *stratégia* pedig a hadászatot, a hadvezetés művészetét jelentette. A kifejezés azért tudott megjelenni az üzleti életben, mert a XX sz. második felétől a vállalatok között egyre élesedő verseny a piacokat egyfajta „csatatérre” változtatta, ahol vannak versenyelőnyben lévő „győztesek” és vannak az iparágból távozni kényszerülő vagy más vállalatba beolvadó „vesztesek”. A piacon zajló harc annyiban hasonlít a tényleges ütközetekhez, hogy ott a különböző fegyvernemek és csapatok összehangolt akcióira, itt az egyes vállalati funkciók, területek, cselekvési programok összehangolására van szükség a győzelem kivívásához. Az analógiát tovább erősíti, hogy a harci ütközetek kimenetelét mindig is befolyásolta, mennyire tudja kihasználni egyik vagy másik csapat a terep nyújtotta

előnyöket. A hegyvidék például kedvez a védelemnek, míg a síkságon könnyebb volt a lovassági rohamokat kivitelezni. Közismert, hogy a második világháborúban a szovjet csapatoknak nagy segítségére volt az általuk megszokott „orosz tél” amelyhez viszont a német egységek és technika egyszerűen képtelen volt megfelelően alkalmazkodni. Az üzleti életben hasonlóan döntenek a vállalatok arról, hogy milyen területen, például az árra, vagy a termék megkülönböztetésére koncentrálnak, vagy fülkét szolgálnak ki. A választásuk értelemszerűen azokra a területekre esik, ahol a képességeik birtokában erősebbnek gondolják magukat versenytársaiknál.

A vállalati stratégia tartalmát különböző szerzők eltérően látják. Barakonyi, a már hivatkozott művében bemutat olyan definíciót, amely a stratégiát a célhoz vezető útban határozza meg, és olyat is, amely mindössze a működési területet, a hosszú távon követett irányt definiálja. A különbségek a szerzők eltérő látásmódján túlmenően tükrözik az egyes időszakok uralkodó menedzsment nézetrendszerét. Az általános definíció alkalmazása helyett ezért úgy gondoljuk, az olvasó könnyebben megérti és átérzi, mit is foglalhat magában a stratégia, ha annak megnyilvánulási formáit és főbb jellegzetességeit mutatjuk be. Ennek alapján, három fő közelítési irányt tárgyalunk: az első a stratégiát a jelentős vállalati döntéseken keresztül ragadja meg, a második az előnyös és fenntartható versenypozíció biztosításában látja, a harmadik pedig a célokhoz vezető útként fogalmazza meg.

1.1.1.A stratégia, mint választás

A stratégiát többen olyan *döntések* eredményében látják, amelyek meghatározzák a szervezet fő cselekvési irányait, működési kereteitⁱⁱ. Egy vállalat előtt különböző lehetőségek állnak; el kell dönteni, érdemes-e belépni új piacra, piaci szegmensbe vagy sem, esetleg vissza kell-e vonulni valamely

területről vagy sem. Új termék vagy szolgáltatás esetén dönteni kell az előállítás módjáról is, illetve arról, hogy az iparág vertikumának mely részeit kívánja lefedni a vállalat. Az ilyen jellegű döntéseket az üzleti életben *stratégiai döntéseknek* hívjuk. A döntések nyomán születik meg a *működési kereteket és cselekvéseket* megfogalmazó stratégia.

A stratégiai döntésekkel kapcsolatban ezenfelül elmondhatjuk, hogy azok általában *túlmutatnak az egyes üzleti ciklusokon*. Korábban a stratégiai döntéseket tipikusan „hosszú távú” „több évre szóló” döntésekként határozták meg. Napjainkra azonban számos üzletágban értelmét veszti a „hosszú táv”, mint naptári kifejezés. A Virgin Records-nál például azt tapasztalták, hogy az új hanglemezek (CD-k) 70%-át két héten belül elviszik a vásárlókⁱⁱⁱ. A filmiparban a 180 millió dolláros költségvetésű filmek átlagosan kilenc hónap alatt készülnek el, ugyanakkor a bemutatás első két hetében hozzák a bevétel nagy részét. Az elektronikus üzletágakban azt jósolják, hogy a piacra vitel utáni három nap alatt eldől, sikeres lesz-e a termék vagy megbukik. A felsorolt esetek jól példázzák, hogyan rövidülnek az üzleti és tervezési ciklusok naptári időszakai. A stratégiai döntéseket tehát nem célszerű rugalmatlanul, hosszú távú döntésekként kezelnünk. Ettől azonban még stratégiaiak maradnak. A Virgin esetében például, ugyanúgy el kell dönteni, hogy milyen zenei anyagokat adjanak ki, milyen réteget célozzanak meg azokkal, milyen koncertek kísérik a megjelenést, csak mindez egy évnél rövidebb időszakokra vonatkozik.

A stratégiai döntések meghatározzák, de legalábbis befolyásolják a szervezet *erőforrás-allokációját*. Az új termékek kifejlesztése, piacra vitele kiadásokkal, beruházásokkal jár. Ha ezekre a forrásokat nem hitelből biztosítja a vállalkozás, akkor az azt jelenti, hogy a meglévő termékekből vagy szolgáltatásokból származó eredményt csoportosítják át. Ritka, hogy egy vállalat az új tevékenységet kizárólag újonnan vásárolt eszközökkel és újonnan

alkalmazott munkatársakkal látja el. Ritka az is, hogy ha egy tevékenység megszűnik, a szervezet megszabadul az ahhoz rendelt összes eszköztől, és elbocsátja valamennyi munkatársát. Az új termékek bevezetése, új piacokon való megjelenés vagy éppen régi termékek kivonása, piaci szegmentumok elhagyása ezért az eszközök és emberi erőforrások újraelosztásával is jár.

A stratégiai döntések meghatározzák az *operatív döntési lehetőségeket* is. A stratégiáról azt mondtuk, hogy a fő cselekvési irányokat és működési kereteket jelöli ki. A konkrét megvalósítás ugyanakkor számos operatív döntést igényel.

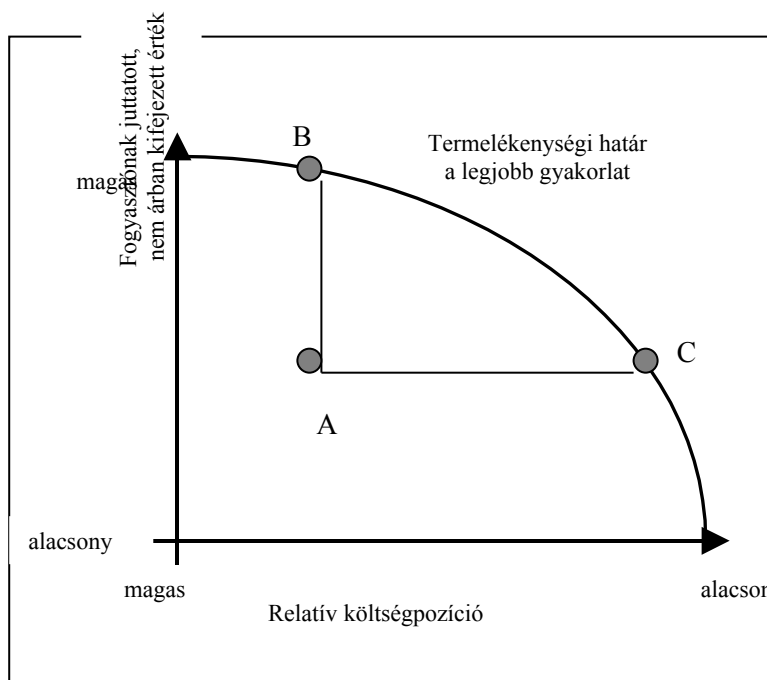
Miután a stratégiai döntések befolyásolják a későbbi választási lehetőségeket, a *felsővezetés dolga meghozni* őket. A stratégiai döntések emellett *jövőorientáltak*. A hangsúly azokon a lehetőségeken van, amelyek a jövőben adódnak a vállalat számára, hogy egy ígéretes piaci pozíciót foglaljon el^{iv}. A jövőorientáció utal a stratégiai döntésekben megjelenő kockázatokra is. Nem lehetünk biztosak a jövőben, nem tudhatjuk előre pontosan, hogyan alakulnak a fogyasztók preferenciái, hogyan fog változni versenytársak köre, milyen változások fognak végbemenni az üzleti környezetben. Mindössze előrejelzésekre, sok esetben feltételezésekre támaszkodhatunk. A stratégiai döntések ezért szükségszerűen kockázatosak.

1.1.2.A stratégia, ami az egyedi üzleti pozíciót biztosítja

A stratégiaalkotás elméletének egyik meghatározó személyisége, Michael Porter az üzleti stratégia feladatát abban látja, hogy olyan pozíciót biztosítson a szervezet számára, amelynek a fogyasztók értéket tulajdonítanak, de a versenytársak nem tudják elfoglalni, mert nem tudják lemásolni azt, amit a vállalat csinál^v. Ehhez nem elég az, hogy a versenytársaknál hatékonyabban szervezzük meg a működési folyamatokat. A gyakorlatra átültetve, nem elegendő az, hogy a szervezet bevezet például egy „just in time” rendszert,

outsourcingot vagy a kor éppen legnépszerűbb menedzsment technikáját alkalmazza. Hasonlóképpen, önmagában nem elegendő az sem, ha valaki a legfejlettebb technológiát használja a termelésre. Minderre a magyarázatot a költségpozíció és a fogyasztónak juttatott, nem árban kifejezett érték viszonyában kapjuk meg (1-1. ábra).

1-1. ábra: működés hatékonysága szemben a stratégiai pozícionálással



Forrás: Porter, M.: What is strategy?, Harvard Business Review 1996/November-December 62.

A relatív *költségpozíció* arra utal, hogy a versenytársakhoz viszonyítva mennyibe kerül a vállalatnak elkészíteni és piacra vinni a termékeit vagy előállítani a szolgáltatásait. Ha a relatív költségpozíció alacsony, az azt jelenti, hogy a vállalatnak kevesebbe kerül az előállítás és a piacra vitel, mint a versenytársaknak. A fogyasztónak juttatott, nem árban kifejezett érték tulajdonképpen a tágabb értelemben vett minőséget jelenti. Azért hangsúlyozzuk, hogy nem az árban kifejezett értékről van szó, mert a közgazdasági szóhasználatnál az érték maga az ár, ami pedig a kereslet és a kínálat függvényében változik. Mi itt, ezzel szemben az értéken a termék vagy szolgáltatás különböző tulajdonságait értjük, amelyek a fogyasztó számára fontosak. A termelékenységi határ azt a pozíciót mutatja, amit egy szervezet akkor érhet el, ha a lehető leghatékonyabb módszereket alkalmazza egész működésében, a beszerzéstől kezdve a gyártáson keresztül egészen az értékesítésig, beleértve az összes ezekhez kapcsolódó vállalati funkciót, mint például a humán erőforrás-menedzsmentet, marketinget vagy könyvelést. Az elérhető hatékonyság folyamatosan növekszik a technológia és a menedzsment-módszerek fejlődésével, ezért a görbe folyamatosan kifelé tolódik. A vállalatok számára ez egy kényszert jelent arra nézve, hogy folyamatosan újítsák meg a működésüket.

Amennyiben egy vállalat nem a legjobb gyakorlatot alkalmazza, könnyen találhatunk olyat, amelyik ugyanazokkal a költségekkel magasabb értéket nyújt a vevőknek, vagy ugyanazt az értéket olcsóbban képes előállítani. Az ábrán az *A*-val jelölt vállalat nem a legjobb gyakorlatot alkalmazza, míg a *B* és a *C* vállalatok igen. Láthatjuk, a *B* vállalat megteheti, hogy magasabb értéket kínál ugyanolyan költségpozícióban, mint az *A*. Lefordítva, a fogyasztók ugyanolyan áron, jobb

minőséghez jutnak. A *C* vállalat ezzel szemben, ugyanazt az értéket jobb költségpozícióban állítja elő, mint az *A*. Ez lehetővé teszi számára, hogy a fogyasztóknak olcsóbb áron kínálja ugyanazt a minőséget. Az *A* vállalat kilátásait tovább rontja, ha megjelenik egy versenytárs a termelékenységi határon bárhol a *B* és *C* pontok között. Ez a cég ugyanis olyan terméket tud kínálni, amelyik értékesebb, mint az *A* vállalaté, ugyanakkor olcsóbb is. Az *A* vállalat számára ezért egyetlen lehetőség van, javítani a működés hatékonyságán. Miután nincs választási lehetősége, Porter nem is nevezi a hatékonyság növelését stratégiának. Ebben az értelemben tehát nem stratégia például a just in time bevezetése.

Ha egy vállalat elérte azt a pontot, amely a hatékonyság szempontjából a maximális, döntenie kell a költségpozíció és a fogyasztónak nyújtott érték között. A termelékenységi határ görbéjének alakjából adódóan a versenytársakhoz viszonyítva nőnek a költségek, ha növeljük a fogyasztónak nyújtott értéket. Hasonlóan, a költségpozíciót csak a termék vagy szolgáltatás értékének rontásával lehet javítani. Itt tehát több lehetőség áll rendelkezésre, választani kell. Ez az a pont, ahol a stratégia kezdődik.

Porter⁵ közelítésében a stratégiának három fő jellemzőjéről beszélhetünk. A stratégia egyrészt *pozicionálást* másrészt a *határok kialakítását*, harmadrészt *optimális tevékenységi háló* kialakítását jelenti. A stratégia akkor biztosíthat tartós versenyelőnyt, ha mindhárom jellemzőben megfelel az elvárásoknak.

A *pozicionálással* a szervezetnek arra kell törekedni, hogy egyedi piaci pozíciót foglaljon el. Az egyediség adódhat abból, hogy a versenytársaktól eltérően elégít ki egy fogyasztói igényt. Az egyedi pozíció emellett adódhat abból is, hogy olyan fogyasztói igénynek igyekszik megfelelni, amelyet a versenytársak eddig még nem fedeztek fel. Végül, egyedi pozíció vívható ki azzal, hogy a szervezet olyan fogyasztói csoportok ellátására szakosodik, akik igényeik tekintetében

nem különböznek, ugyanakkor más módon érhetők el, mint a többség.

Az ötletes pozicionálás azonban kevesebb a fél sikernél. Említettük, hogy az ígéretes fogyasztói szegmentumokba gyorsan betörnek a másolók. Ha pedig megjelentek, semmi sem gátolja meg őket abban, hogy a harcot olyan fronton vívják, amelyik nekik kedvező. Lehet, hogy a pozíciót először elfoglaló kisebb cég hamar egy tőkeerős, jól szervezett versenytárral néz szembe. Porter szerint a pozicionálást ezért úgy kell elvégezni, hogy az egyben egyfajta *védőhatárok* kialakítását is jelentse. Ezek a védőhatárok azt biztosítják, hogy a potenciális versenytárs nem tud belépni az új piaci szegmensbe anélkül, hogy ellentmondásba kerülne azzal, ahogyan a többi piacon végzi a tevékenységét. Egyszerűbben fogalmazva a versenytárs csak úgy tudna belépni az új szegmentumba, hogy feladja amit korábban csinált, elvesztve ezzel meglévő fogyasztóit.

A *tevékenységi háló optimális kialakítása* szintén hozzájárul ahhoz, hogy egy vállalat egyedi legyen a versenytársakhoz képest. Az optimalizálás esetünkben azt jelenti, hogy az egész tevékenységi háló, egységesen és oszthatatlanul támogatja a pozicionálással megválasztott szegmens kiszolgálását. Egy optimális tevékenységi hálóban nincsenek ellentmondások, párhuzamok és felesleges elemek.

1.1.3.A stratégia, mint terv

A stratégiai tervezés hagyományos modelljeiben a stratégia a *célok elérésének az eszköze*⁴, egy olyan út, amelyen a vállalat eljut a jövőben kívánatosnak tartott állapothoz. Ebben a közelítésben, a jövőre irányuló cselekvést legáltalánosabb szinten a vállalat *küldetése* határozza meg. A szervezet *a küldetéssel* definiálja létezésének okát. A küldetés írja le, mit nyújt a vállalat a társadalomnak, akár termék akár szolgáltatás formájában. A jól megfogalmazott küldetés alkalmas arra is, hogy a szervezet megkülönböztesse magát más vállalatoktól,

és felvázolja működésének határait^{vi}. A Maytag Corporation, és a Newport News Shipbuilding 1886 óta változatlan küldetése jó példák erre erre:

„Növelni az otthoni élet minőségét a világ legjobb készülékeinek tervezésével, megalkotásával, értékesítésével és karbantartásával”

„Jó hajókat fogunk építeni –nyereségesen, ha képesek leszünk rá – veszteséggel, ha muszáj –de mindig jó hajókat”¹.

A küldetés a *stratégiai célokban* konkretizálódik. A célok elérésével a vállalat teljesíti küldetését. A célokat megfogalmazhatják előirányzatok nélkül, mint például „növekedés”, „hírnév kiépítése” „vezető pozíció” Az angol terminológiában ekkor az „*objective*” kifejezést használjuk. Ugyanezek a célok megfogalmazhatók precízebben is, különféle előirányzatok hozzárendelésével. A növekedés esetében meghatározhatjuk az értékesítés, vagy a növekedésének rátáját, a hírnév esetében előírhatjuk célként, hogy az iparág meghatározó vállalatának tekintsék cégünket, a vezető pozícióhoz pedig hozzárendelhetünk egy adott piacrészesedést. Az így megfogalmazott célokra az angol terminológia a „*goal*” kifejezést használja.

A stratégia ebben a közelítésben egy tervben ölt testet. A terv azzal foglalkozik, mit fog tenni a vállalat ahhoz, hogy a kiűzött célokat elérje. A stratégia tovább bontható operatív tervek, rövid távú akcióprogramokra, amelyek az operatív célok elérését szolgálják. Az operatív célok már azt is megmondják, hogy az egyes rövidebb időszakokban (években, negyedévekben, hónapokban) mit kell elérni az egyes területeken. Ha az operatív célok mind teljesülnek, teljesül a stratégiai cél is. Ennek megfelelően az operatív tervek

¹ Forrás: Wheelen-Hunger: Strategic management and business policy, Pearson Education, 2004, 11-12.

tulajdonképpen a stratégia konkretizálását és ütemezését jelentik. Ha például a stratégiai cél a vezető piacrészesedés elérése, a stratégia irányulhat egy adott versenytárs fogyasztóinak elcsábítására azzal, hogy a vállalat a fogyasztók által észlelt minőségben jobb terméket kínál, a versenytárral megegyező áron. Az operatív célok arra vonatkoznak, hogy a termék mely paramétereit, hogyan kell javítani, melyek ronthatók le, hol kell költségmegtakarítást elérni stb. Az operatív tervek mindennek megadják az időzítését is.

A különböző közelítések remélhetőleg rávilágítanak a stratégia lényegére. Érdemes kiemelni a szándékoltat, vagyis azt, hogy a stratégiával a vállalat el szeretné érni valamit. Ezt megfogalmazhatja különböző konkrét vagy általános célokban, versenypozícióban, vagy a versenyelőny valamely más formájában. Ahhoz hogy célt elérje, cselekvésre van szüksége, amit időzíteni kell, és amihez erőforrásokat kell biztosítani. A célt többféle úton lehet elérni, ugyanazt az utat is többféleképpen lehet végigjárni. A szervezetnek ezért, annak eldöntésén túl, hogy hová szeretné eljutni, döntést kell hoznia arról is, hogyan szeretné elérni a kitűzött céljait.

Mindegy milyen szemlélettel közelítjük a stratégiát, azt három fő szinten lehet kidolgozni. Beszélhetünk vállalati stratégiáról, üzletági stratégiáról és funkcionális stratégiáról. A *vállalati stratégia* a szervezet általános cselekvési irányjaival foglalkozik. Olyan általános célok elérését szolgálja mint a növekedés, az innováció biztosítása, a magas minőség elérése. Az *üzletági stratégiákat* az egyes termékek vagy szolgáltatások homogén kategóriáira dolgozzák ki. Ezeket a kategóriákat *stratégiai üzleti egységnek* hívjuk és nemzetközi terminológiával SBU-nak (strategic business unit) jelöljük. A stratégiai üzleti egység olyan termékeket vagy szolgáltatásokat foglal magába, amelyekre ugyanaz a stratégia vonatkozik. Lehet például egy gyártó két eltérő típusú mobiltelefonja ugyanannak az SBU-nak a tagja, ha ugyanabba a piaci szegmumba szánják őket, közösek azok a tulajdonságaik,

amelyeket a gyártójuk kihangsúlyoz, ugyanazokkal a telefonokkal versenyeznek stb. Az üzletági stratégiák elsősorban az SBU-k versenypozíciójára vonatkoznak. Irányulhatnak például az üzleti egység termékeinek vagy szolgáltatásainak a versenytársaktól való megkülönböztetésére, vagy éppen fordítva, stratégiai szövetségek kiépítésére egy piac közös megszerzése érdekében. A *funkcionális stratégiák*, mint azt nevük is sugallja az egyes funkciók működését írják le. Ezeknél a stratégiáknál egyrészt megjelenik a funkció optimális, hatékony működtetése, a vállalati tevékenységi hálóba való megfelelő illesztése. Másrészt funkcionális stratégiák olyan képességek kiépítését célozzák, amelyeket használva a vállalat hatékonyabb működésre képes, vagy az elvárásoknak jobban megfelelően tudja kiszolgálni fogyasztóit mint a versenytársai.

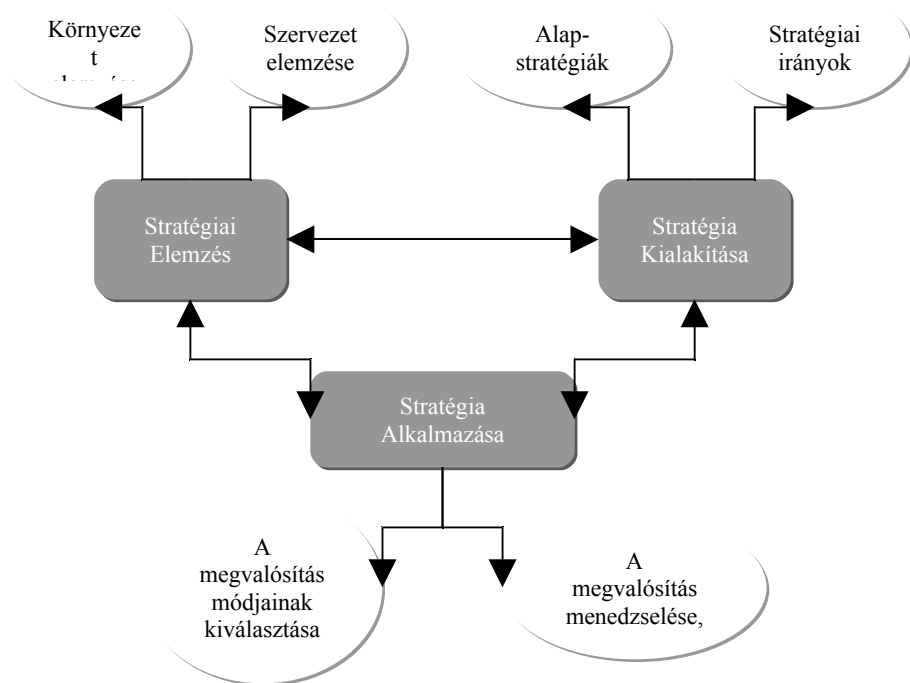
A stratégia tartalmának áttekintése után, most térjünk át a stratégia megalkotásának és alkalmazásának kérdésére.

1.2.A stratégiai menedzsment kerete

A stratégia kialakításához készített elemzéseket, a stratégia kidolgozását és megvalósítását együttesen *stratégiai menedzsmentnek* hívjuk (). A stratégiai menedzsment tulajdonképpen egy keret. Ha dönteni szeretnénk a vállalat jövőjéről, először mindenképp tájékozódni kell a lehetőségekről és a lehetséges problémákról, akadályokról. Mindegy milyen módszertant alkalmazunk, formalizáltat vagy az intuíción alapulót, sok embert vonunk be vagy a megérzéseinket gondoljuk át, egyfajta *elemzést* végzünk. Az elemzés adja ezért a keret egyik elemét. A stratégia kiépítése, az előzőhöz hasonlóan történhet formalizált eljárással vagy csak félig tudatos, információkon alapuló döntés meghozatalával, esetleg valamely viselkedésminta megerősítésével, de mindenképpen eldőlnek azok a cselekvési irányok, amelyeket a vállalat a jövőben követni fog, és megtörténik az erőforrások elosztása is. A *stratégia*

kialakítása ezért a keret másik kulcseleme. Végezetül, függetlenül attól, hogy mi a stratégia, a megvalósítás szervezést igényel, valamint annak állandó ellenőrzését, hogy a folyamatok a kívánt irányba hatnak. A szervezés különösen hangsúlyos lehet, ha a szervezet kultúráját kell megváltoztatni, vagy újjáalakítani a struktúrát. Mindez indokolja, hogy a *megvalósításhoz* kapcsolódó menedzsment-munkát is a keretbe vegyük.

1-2. ábra: a stratégiai menedzsment kerete



A továbbiakban az anyagot a vázolt keretmodell alapján tárgyaljuk. Először a stratégiai elemzés kérdéseit és az itt

alkalmazható módszertant mutatjuk be két fejezetben. Ezután térhetünk rá azokra a tényezőkre és módszerekre, amelyekre a stratégia kialakításakor figyelemmel kell lenni, illetve amelyeket erre a feladatra alkalmazhatunk. Végezetül a stratégia megvalósításának, alkalmazásának a kérdéseivel fogunk foglalkozni.

Hivatkozások

2. A szervezet környezetének elemzése

A vállalatok nem elszigetelten működnek, számos ponton kapcsolódnak a szűkebb vagy tágabb értelemben vett világhoz, ami körülveszi őket. A környezet gyakorolhat olyan hatásokat, amelyek *lehetőségeket*, és olyanokat is, amelyek éppen ellentétesen, *veszélyeket* jelentenek a célok elérése szempontjából. Ahhoz, hogy ki tudjuk dolgozni a célok elérését támogató stratégiát, illetve választani tudjunk a stratégiai lehetőségek között, mindenekelőtt e lehetőségekkel és veszélyekkel kell tisztában lennünk.

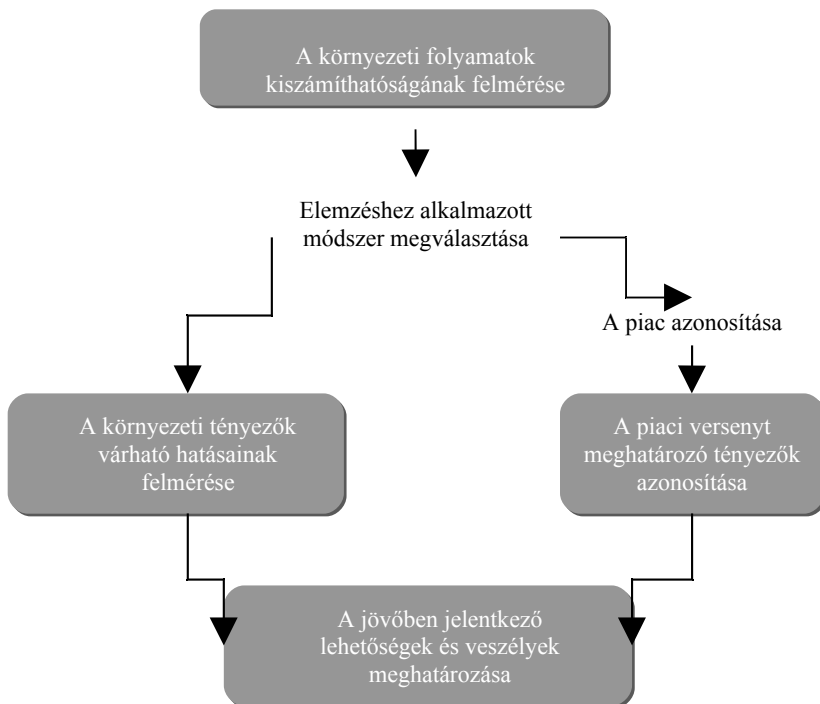
A környezetelemzés *tárgyát* nem általánosíthatjuk. Más befolyásoló tényezőkkel kell számolnia egy multinacionális olajvállalatnak, és megint más tényezők hatnak egy belvárosi francia étterem sikerére. Az egyik cél éppen az, hogy kiderítsük, mi lehet fontos az adott üzletág, piac, vállalat szempontjából. Az elemzéshez számos módszert használhatunk, amelyek közül a legelterjedtebbeket ismertetni fogjuk. Annak eldöntése, hogy egy adott esetben melyiket vesszük elő, szintén a konkrét iparági, piaci szituáció függvénye. Egyvalamit azonban fontos kiemelni: a stratégia a *jövőbeli* cselekvéseket határozza meg, az erőforrások jövőbeli elosztására vonatkozik, a piaci pozíciót a jövőben szeretnénk elfoglalni, megtartani vagy éppen elhagyni. A jövőorientáció miatt számolnunk kell a bizonytalansággal. A környezet elemzésére alkalmazható módszerek ugyanakkor eltérően kezelik a bizonytalanságot, és eltérő mértékben birkóznak meg annak a különböző fokaival. A választáshoz ezért először tisztában kell lennünk a környezet, vagyis az elemzendő terület természetével.

A stratégiai menedzsmenttel foglalkozó tananyagok általában elkülönítik a környezetet „*általános*” és „*közvetlen*” elemeit^{vii}. Ebben a közelítésben az általános elemek, mint a politika, a gazdaság, a társadalmi és kulturális tényezők hatása közvetett módon, a közvetlen elemeken keresztül jut érvényre,

mint a versenytársak, a vevők, a szállítók, amelyek direkt módon hatnak a sikerre vagy a kudarca. A szervezetet körülvevő világ így felosztható a közvetett hatást gyakorló elemeket magába foglaló *általános környezetre* és a közvetlen befolyással bíró elemeket tartalmazó *feladat környezetre*.

Ha a környezetelemzés tárgyát, mint említettük, nem is tudjuk általánosítani, meg tudunk adni egy olyan keretet, amely magában foglalja az elvégzendő feladatokat, illetve tartalmazza e feladatok közötti kapcsolódási pontokat is.

2-3. ábra: a környezetelemzés feladatai



A lehetőségek és fenyegetések feltérképezéséhez alkalmazható módszerek közül egyesek akkor teljesítenek jól, ha olyan területen alkalmazzuk őket, amelyen relatíve kiszámítható, előrelátható változások mennek végbe. Más technikák előnyei pedig éppen a kiszámíthatatlanul változó környezet esetében mutatkoznak meg. Ahhoz, hogy választani tudjunk, ezért mindenekelőtt a szervezet környezetében végbemenő változások előre jelezhetőségét, kiszámíthatóságát kell ismernünk. Célszerű az általános és a piaci környezet elemzését azonos szinten, párhuzamosan vagy ugyanabban a projektben elvégezni, hogy kezelni tudjuk a két kategória közötti kölcsönhatásokat is. A környezet általános elemei esetében azokat a tényezőket kell vizsgálnunk, amelyek közvetlenül vagy közvetve hatást gyakorolnak a működésre, függetlenül attól, hogy azok a politika, a gazdaság, a fogyasztói szokások oldaláról vagy bármilyen más szegmentumból érkeznek. A piaci elemek esetében először magát a piacot kell definiálnunk. Elsőre nem könnyű megállapítani például, hogy milyen autókkal versenyez a piacon a Peugeot 206CC. Létezik külön piaca a cabrio autóknak vagy sem? A piac azonosítása során az ilyen és ehhez hasonló kérdésekre keressük a választ. Csak az azonosítás után vizsgálhatjuk, milyen tényezők határozzák meg a versenyt, mi alapján dől el, hogy valaki előnybe vagy éppen hátrányba kerül. Mint azt már kiemeltük, a környezet és a piaci tényezők elemzésének a célja azoknak a lehetőségeknek a meghatározása, amelyeket kihasználva a szervezet közelebb tud kerülni céljai eléréséhez. A másik cél emellett az, hogy azonosítsuk azokat a veszélyeket, amelyek gátolhatják a célok elérését.

A következőkben az elemzési folyamat egyes lépéseinél alkalmazható módszereket tárgyaljuk részletesebben.

2.1.A környezet elemzése STEP analízissel

A STEP analízis voltaképpen nem más, mint egy elemzési keret. Maga a STEP kifejezés a vállalat környezetének különböző szegmentumait jelöli, mint:

- Sociocultural – társadalmi, kulturális,
- Technological – technológiai,
- Economic – gazdasági,
- Political/legal – politikai, jogi területek.

Az elemzés során megvizsgáljuk, hogy melyek a fő környezeti tényezők, amik az egyes kategóriákban hatással lehetnek a szervezet sikerességére (pozitív és negatív irányban egyaránt). Ehhez mindenképp azokat a tényezőket kell azonosítani, amelyek a múltban fontosak voltak illetve a jelenben fontosak valamilyen szempontból. Ezután végig kell gondolni hatással lehetnek-e a jövőben is, illetve milyen egyéb faktorokkal kell még a jövőben számolnunk. Végezetül, az azonosított elemek alakulására előrejelzéseket kell készítenünk, és az előre jelzett állapot alapján mondhatjuk meg, milyen lehetőségeket és fenyegetéseket tartogat a vállalati környezet.

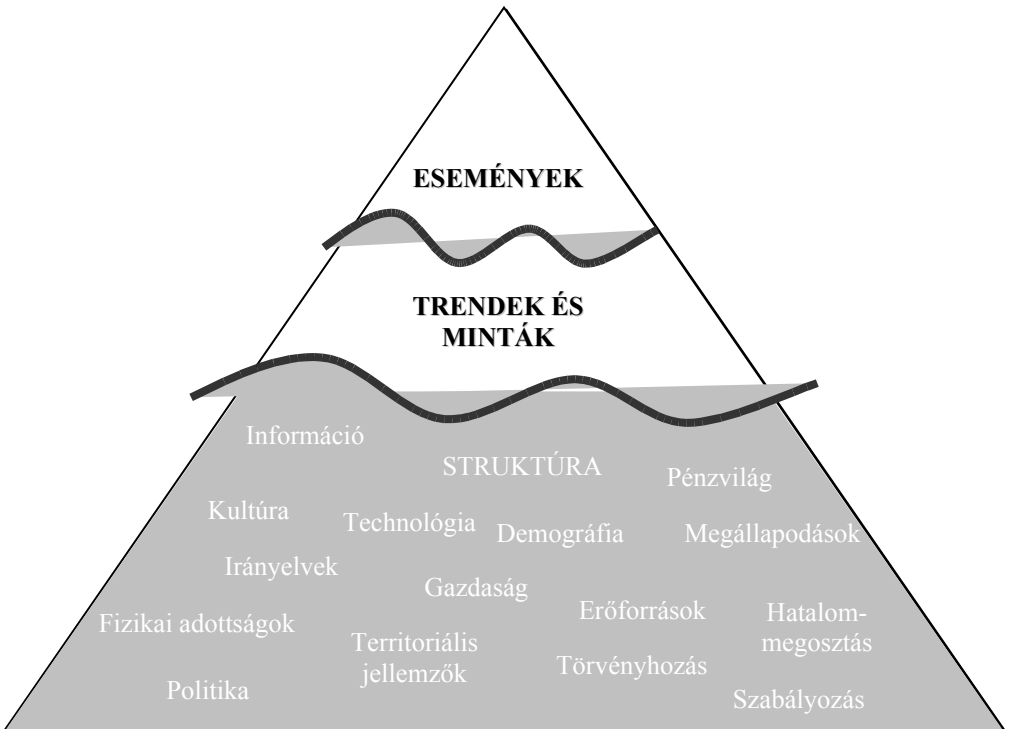
A STEP analízis előnye az egyszerűségében rejlik. A környezeti szegmentumok orientálják az elemzőt, aki ebből kiindulva könnyen végiggondolhatja, mely faktorok vannak hatással a szervezetre. Ezek alakulását előre jelezve egyszerűen vizsgálható, jelentenek-e bármilyen fenyegetést vagy lehetőséget a jövőben.

Az egyszerűség azonban a módszer egyik hátrányát is jelenti, ha komplex a vállalati környezet. Ebben az esetben ugyanis előtérbe kerülnek a tényezők közötti kölcsönhatások is, azaz az egyes tényezők alakulásában fontos szerepet játszik, hogyan változnak más elemek. A STEP analízisnek ugyanakkor megvan az a veszélye, hogy az elemző kizárólag az egyes kategóriákban gondolkodik, és nem figyel fel a kategóriák közötti kölcsönhatásokra.

2.2.Heijden jéghegy-modellje

Heijden^{viii} a STEP elemzés közelítése helyett a környezet hatását egy jéghegy struktúrájában jeleníti meg (2-4. ábra). A jéghegy felszín felett lévő látható csúcsát azok az események képezik, amelyek hatnak a szervezetre, hozzájárulnak sikeréhez vagy kudarcához. Ezek az események olyan trendek és minták érvényesülése alapján következnek be, amelyek a környezetet osztatlanul alkotó elemek függvényében alakulnak. A tényezők ebben az elgondolásban nem sorolhatók kategóriákba, mert sűrű kapcsolati háló köti őket össze.

2-4. ábra: a környezet hatásainak klasszikus és Heijden-féle közelítése



Adaptálva:

Heijden, Kees: Scenarios, the art of strategic conversation, John Wiley & Sons, 1996.

Maga az elemzés folyamata a következő lépésekből áll:

1. A működést befolyásoló, fontos események meghatározása
2. Az események mögött álló trendek feltárása

3. A trendek változói között fennálló oksági kapcsolatok azonosítása
4. Az egyes tényezők közötti kapcsolati háló feltérképezése
5. A jövőre vonatkozó előrejelzés elkészítése a kapcsolati struktúra alapján

A *működést befolyásoló fontos események* egyrészt azonosíthatók a múltból. Olyan eseményekről van itt szó, amelyek előmozdították, vagy éppen hátráltatták a sikert egy-egy területen. Ilyen hátráltató esemény lehet például, ha egy adott termék piacán jelentősen csökkentek az árak. A vállalat ezért nem tudott annyi profitra szert tenni, amely kompenzálta volna a termék kifejlesztésére fordított korábbi befektetéseket. A múlt eseményei mellett fel kell térképezni azokat is, amelyekkel korábban nem kellett számolnunk, de a jövőben meghatározók lehetnek.

Az *események mögött álló trendek* egyrészt már az előző lépésben lefolytatott interjú alapján azonosíthatók. Nem másról van itt szó, mint olyan változók megfogalmazásáról, amelyek időbeli alakulása az egyes események bekövetkezéséhez vezet. Elképzelhető, hogy egy eseményhez több változó is hozzárendelhető. A változók egy része számszerűsíthető lehet, más tényezők ezzel ellentétben nehezen vagy egyáltalán nem számszerűsíthetők. A nem számszerűsíthető esetekben olyan változókat kell definiálni, amelyek összehasonlíthatók és minősíthetők más időszakkal vagy tényezővel szemben. Ha sikerült azonosítanunk az egyes változókat, fel kell vázolnunk múltbeli viselkedésük trendjét. A számszerűsíthető esetekben ez akár statisztikai módszerekkel is elvégezhető, míg a nem számszerűsíthető esetekben csak verbális megfogalmazásra törekedhetünk, mit például a „törvények szigorodtak”, a „verseny erősödött”, a „fogyasztók egyre jobban megkedvelték az új értékesítési formát”, stb.

A változók közötti oksági kapcsolatok feltárása elvégezhető statisztikai eszköztárral, ha a változók számszerűsíthetők és megfelelő mennyiségű adat áll rendelkezésre. Amennyiben nincs megfelelő mennyiségű adat, illetve valamelyik változó nem számszerűsíthető, mindössze intuitív-logikai következtetések alapján definiálhatunk kapcsolatot két tényező között.

A kapcsolati háló feltérképezése és az előrejelzés az előző lépésben feltárt összefüggések alapján történik. Amennyiben sikerül feltárni az összes kapcsolatot a változók között, feltártuk a kapcsolati hálót is. Ezután különböző előfeltevésekkel élhetünk az egyes elemek egymástól független alakulására, amiket aztán módosíthatunk a kapcsolatok alapján. Végezetül, a lehetőségek és veszélyek azonosítását az előre jelzett állapot alapján tesszük meg.

A módszer előnye a STEP analízissel szemben, hogy az egyes tényezőkre az előrejelzéseket nem külön-külön, hanem a kapcsolatok figyelembevételével végzi. Mindez lehetővé teszi az előrejelzést akkor is, ha a vizsgált területen az elemek nem a múlt trendjei alapján változnak a jövőben, illetve akkor is megváltoznak a kvalitatív tényezők. A változások eredményei láthatók lesznek, hiszen a kapcsolatrendszer közvetíti azokat. A módszer tehát jól kezeli a kvalitatív elemeket is tartalmazó, dinamikus környezetet. Problémát jelenthetnek azonban a visszacsatolási körök, mert ilyenkor a módszer használhatóságához mesterségesen függő és független változókat kell kreálnunk. A verseny élesedésével például csökkennek az árak az adott piacon, ugyanakkor az árak csökkenése egy idő után oda vezet, hogy a versenytársak felhagynak az árháborúval, esetleg többen elhagyják a piacot. Ha az árak nem csökkennek, a piac vonzó lehet mások számára, ami újabb belépőket vonz, növelve a verseny intenzitását. Tegyük fel, hogy független becsléseket végeztünk a verseny intenzitására is és az árak alakulására is. Ezeket kellene módosítanunk a kapcsolatok alapján. Ha a verseny

intenzitásának növekedéséből indulunk ki és ennek hatását vizsgáljuk az árakra, azt mondhatjuk, hogy az árak csökkenni fognak. Ennek megfelelően módosítanunk kell az árakra vonatkozó előrejelzést. A csökkenő árak ugyanakkor a verseny intenzitásának csökkenéséhez vezetnek, így e kapcsolat alapján az előrejelzéshez képest kevésbé intenzív versennyel számolnánk. Ekkor azonban az árak stagnálását kellene prognosztizálnunk, ami növeli a verseny intenzitását, így visszahatva csökkenti az árakat. Az ördögi körből csak úgy tudunk kijutni, hogy azt mondjuk, az egyik tényező hat a másikra, de ez fordítva nem érvényes. Ez azonban láthatóan leegyszerűsíti a valóságot. A technika így kevésbé alkalmas komplex rendszerek kezelésére.

2.3.A Delphi technika

A Delphi módszert eredetileg események bekövetkezésének az előrejelzésére használták, de napjainkra már számos változata terjedt el. A módszer elsősorban olyan terület előrejelzésére használható, ahol az események bekövetkezésének meghatározására nem alkalmazhatók statisztikai módszerek. Ennek lehetséges okait már említettük; elképzelhető, hogy nem áll a rendelkezésünkre a statisztikai feldolgozhatósághoz megfelelő mennyiségű adat, vagy a jövő alakulásában szerepet játszanak nem számszerűsíthető tényezők is. Ha az ilyen események bekövetkezése bizonytalan egy adott időszakban, akkor a bizonytalanságot a szubjektív bekövetkezési valószínűséggel fejezhetjük ki. Ez a valószínűség egyszerűen fogalmazva azt mutatja meg, mennyiben hisz a becslést végző az esemény bekövetkezésében. A szubjektív valószínűség tehát –amellett, hogy érvényesek rá a valószínűségelmélet tételei- a becslést végző állásfoglalását fejezi ki. Különböző ismeretekkel rendelkező emberek eltérően ítélik meg egy adott esemény bekövetkezési esélyét, ezáltal különbözhetnek egy adott eseményre becsült szubjektív valószínűségek. A Delphi

módszerrel a cél az, hogy egy-egy esemény bekövetkezésével kapcsolatban szerezzük meg egy szélesebb szakértői kör véleményét úgy, hogy lehetőséget biztosítunk konszenzus kialakítására, ha arra lehetőség van, illetve lássuk a véleménykülönbségeket, ha a konszenzusra nincs lehetőség. A becslések a valószínűségek helyett vonatkozhatnak a bekövetkezés legkésőbbi dátumára is. Az események megfogalmazása után az alapeljárás menete a következő^{ix}: a résztvevő szakértőknek meg kell becsülniük, mikorra fognak az események bekövetkezni vagy mekkora az esély a bekövetkezésükre egy adott időszakban. A becsléseket kérdőívek kitöltésével adják meg. Ez biztosítja az anonimitást, amely az eljárás során végig megmarad. A becslés után, az adatok összesítésre kerülnek, kiszámítják a mediánt, illetve az alsó és felső kvartiliseket. Ezeket visszacsatolásként megadva, a szakértőket újabb becslésre kérik fel. A visszacsatolások ismeretében a szakértők tudni fogják, hogy a többiekhez viszonyítva hol helyezkedik el az általuk becsült adat. Ezt figyelembe véve módosíthatnak becslésükön. Ez képezi a Delphi második körét. A harmadik és a további körök ugyanígy zajlanak egészen addig, ameddig az adatok változatlansága vagy diverzitásuk csökkenése alapján az elemzők véglegesnek nem tekintik őket. Több, a technikával foglalkozó kutató hangsúlyozza, hogy növekszik a hatékonyság, ha a statisztikai adatok mellett a becslések indoklását is megkapják a szakértők a visszacsatolásban^{x,xi}.

A Delphi technikát az alábbi lépésekben használhatjuk a környezet elemzésére:

1. A vállalat számára sikert vagy kudarcot hozó közvetlen és közvetett környezeti tényezők azonosítása.
2. A tényezők jövőjével kapcsolatos események megfogalmazása.

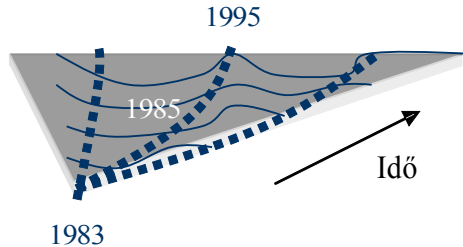
3. A Delphi felhasználása annak becslésére, hogy az események mikor következhetnek be.
4. A lehetőségek és veszélyek azonosítása az előrejelzés alapján.

2.4.A környezet alakulásának feltérképezése szcenáriókkal

A „szcenárió” kifejezés magyarul forgatókönyvet jelent. Esetünkben arra utal, hogy a jövő nincs eleve elrendelve, semmi nincs megírva a „Nagykönyvben”. Az, hogy egy adott ország, régió, iparág, piac jövője hogyan alakul, nagymértékben függ attól, milyen döntéseket hoznak és hogyan cselekednek az adott terület szereplői. A politikára, az iparágra vagy egy adott piacra ilyenkor úgy tekintünk mit egy „játéktérre” ahol a fejlődés attól függ, kik és milyen mértékben kooperálnak egymással, kik dolgoznak egymás ellen, mennyiben érvényesül a lobbis és így tovább. A szereplők döntéseit nagymértékben meghatározza, hogy miként vélekednek a többiekéről, milyen várakozásaik vannak azok viselkedését illetően. A döntésekben számos olyan kvalitatív elem van, amelyet nem tudunk modellezni. Emellett lehetséges, hogy néhány szereplő elhagyja a „játéktérre” és az is, hogy újak csatlakoznak. Mindez kiszámíthatatlanná teszi a jövőt. Nem tudunk előrejelzéseket végezni, mindössze azonosítani tudunk olyan lehetséges fejlődési irányokat, amelyek érdemben különböznek egymástól. A szcenáriók ezeket az irányokat tárják fel. Szerepüket Amara és Lipinski^{xii} egy földrajzi analógiával szemléltetik (2-5. ábra).

Képzelnék el, hogy egy olyan területen kell áthaladnunk, amelyet egyáltalán nem ismerünk. Nem tudjuk, hogy vannak-e rajta magas hegyek, mocsaras területek, erdőségek, tavak kiszáradt síkságok. Mégis, döntenünk kell, milyen felszerelést vigyünk magunkkal. A legtöbb amit tehetünk, hogy feltérképezzük az egymástól *jellegetben* eltérő lehetőségeket.

2-5. ábra: A jövő feltérképezésének területi analógiája



Forrás: Amara, R. – Lipinski, A.J., Business planning for an uncertain future, Pergamon Press, 1983 42.

Elképzelhető, hogy utunk lankás területen fog vezetni, de az is, hogy magas hegyvidékeken kell átkelnünk. Van olyan ösvény, amely erdőn visz keresztül és van olyan is, amelyet folyó keresztez. Ha az összes ösvényt egymás mellé állítjuk láthatjuk, hogy rengeteg lehetőségünk van. Nincs ugyanakkor nagy különbség a közvetlenül egymás mellett futó ösvények között. Abban vagyunk érdekeltek, hogy lássuk, a kiindulópont alapján milyen lényeges különbségek képzelhetők el, ha az egyik vagy másik utat választjuk. Fontos az, hogy ki tudjunk zárni lehetőségeket, például jó, ha biztosan tudjuk, nem kell mocsaras területtel számolnunk. A környezetelemzésnél a scenáriók ilyen szerepet töltenek be. A hegyvidékek jelenthetik a prosperitást, a völgyek a hanyatlást. Ha pontos előrejelzést nem is készíthetünk, látnunk kell, hogy milyen lehetőségek képzelhetők el, milyen lehetőségek következhetnek logikusan a jelenből. Nem az a célunk, hogy meghatározzuk például valamennyi a jövőben lehetséges árbevételi értéket, hanem elgondoljuk, milyen lényeges különbségek lehetnek a jövőben, amelyek kiemelkedően magas, vagy kiugróan alacsony árbevételhez vezethetnek.

A forгатókönyvek a vállalati környezet lehetséges jövőbeli állapotait leíró képek, vagy az odavezető utakat leíró történetek lehetnek. A szcenáriók alkalmasak arra, hogy összegyűjtsük a különböző jövőképekkel járó lehetőségeket és fenyegetéseket. Alkalmazhatók emellett arra is, hogy rávilágítsunk egy konkrét stratégia előnyeire és hátrányaira a különböző jövőképek esetén. Ezzel lehetővé válik a stratégiai alternatívák összehasonlítása^{xiii}.

A forгатókönyvek készítésére sokféle technika létezik. A különbözőségek ellenére valamennyi technika illeszkedik a szcenárió készítés általános folyamatába, ahol a következő lépések követik egymást:

1. A vizsgált terület meghatározása. Ennek a szakasznak az a célja, hogy azonosítsuk a tényezőket, amelyek minőségében eltérő jövőváltoztatokat eredményeznek.
2. A terület elemeinek és kapcsolatrendszerének elemzése. Ebben a szakaszban a rendelkezésünkre álló adatokból megpróbáljuk feltérképezni a tényezők közötti összefüggéseket, kölcsönhatásokat. Az eredmény több szempontból is hasznosul. Egyrészt felvázolható a rendszer kiinduló állapota, és a továbbiakban azt vizsgáljuk, hogy erről az alapról milyen fejlődési irányokra van lehetőség. Másrészt itt történik meg a vizsgált terület körülhatárolása, amely során eldöntjük, hogy mely tényezőket tekintjük rendszeren belülinek, és melyeket tekintünk „külvilágként” azaz a rendszerre ható, de abba szervesen nem foglalt elemnek. Harmadrészt ennek a lépésnek az eredményeként meghatározhatók azok a tényezők, amelyek befolyása relatíve nagy az egész területre, miközben jövőbeli alakulásuk bizonytalan, így a terület egymástól lényegesen eltérő jövőbeli állapotait eredményezhetik.
3. Az adatok konvertálása a forгатókönyvek generálásához használt technika igényei szerint.

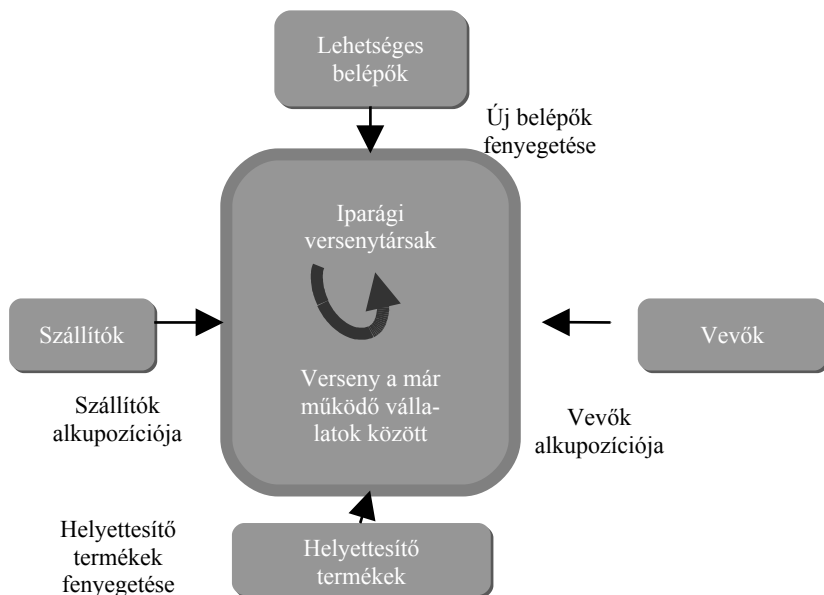
4. A forgatókönyvek generálása. Ez a szakasz az úgynevezett „nyers” forgatókönyveket állítja elő. Ezek a scenáriók a fejlődési folyamatok olyan vázlatos megjelenítései, amelyek tükrözik az egyes változatok logikáját és a fejlődési folyamat fő elemeit. A stratégiaalkotás során nem feltétlenül ezekre vagyunk kíváncsiak, ugyanakkor ezek a forgatókönyvek állnak a minket érdeklő tényezők jövőjének alakulása mögött.
5. A scenáriók konzisztenciájának tesztelése. Ebben a szakaszban a „nyers” forgatókönyvek konzisztenciáját teszteljük, nevezetesen azt, hogy van-e esély a felvázolt fejlődési irányra, logikusan következik-e az a terület múltbeli és jelenbeli állapotából, nincsenek-e olyan érdekcsoportok, amelyek meghiúsíthatják a fejlődés e verzióját.
6. A forgatókönyvek megfogalmazása a felhasználási célnak megfelelően.

A környezet általános elemeit kezelő elemzési technikák után, most térjünk rá a piac, vagy iparág elemzésének kérdéseire és technikáira.

2.5. Az iparág elemzése Porter modellje alapján

Michael Porter nagysikerű könyvében, a „*Versenystratégiában*” külön fejezetet szentel az iparág strukturális elemzésének módszerére^{xiv}. Ezt az elemzést azért célszerű elvégezni, mert rávilágít iparágban folyó verseny élességére és jellegére. Mindez nagymértékben meghatározza, milyen kihívásokkal kell szembenéznie a szervezetnek, ha fenn szeretné tartani a versenypozícióját egy adott piacon, reagálni szeretne a versenytársak lépéseire, vagy éppenséggel egy új iparágba szeretne belépni. A 2-6. ábra az iparági versenyt meghatározó tényezőket foglalja össze.

2-6. ábra: az iparági versenyt meghatározó erők



Forrás: Porter, M.E: Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, 1993 26.

Új belépők

A verseny élességét és jellegét meghatározza, mennyire erős az *új belépők fenyegetése*. Ha egy iparág jól prosperál, vonzó lesz azok számára akik eddig kimaradtak az üzletből. Néhányuk dönthet úgy, hogy belép az adott üzletágba, ők a lehetséges belépők. Különösen veszélyesek, ha jelentős kapacitásai vannak, tőkeerősek és le tudják törni az árakat abból a célból, hogy piacrészesedéshez jussanak. A lehetséges belépőkkel szemben a belépési korlátok védenek. Ezek Porter szerint hat fő tényezőtől származhatnak:

A gazdaságos sorozatnagyság. Minden termelési folyamatra jellemző egy olyan kibocsátási mennyiség, ahol az egységköltség a legalacsonyabb. Ha az optimális költségszint eléréséhez nagy sorozatokat kell gyártani, akkor az elriaszthatja az új belépőt. Választhatja ugyanis azt a megoldást, hogy kiépíti a kapacitásait a nagy sorozatra, majd a viszonylag nagyszámú árujával megjelenik a piacon kockáztatva azt, hogy a bennlévők azonnal reagálnak és ellentámadást indítanak. Választhatja azt is, hogy kisebb sorozattal így kevesebb áruval lép be a piacra, amivel elkerülheti, hogy rögtön magára vonja a figyelmet. Ebben az esetben azonban költséghátrányban van, hiszen ugyanazt a terméket drágábban tudja előállítani, mint a már piacon lévő, gazdaságos sorozatnagysággal termelő versenyzők.

A termék-megkülönböztetés. Ez a korlát arra utal, hogy egy adott piac vállalatai már kiépíthették imázsukat, hírnévre tettek szert és megvan a lojális fogyasztói körük. Az új belépőknek gyakorlatilag el kell csábítani a fogyasztókat, akik eddig más vállalatokhoz, más márkákhoz ragaszkodtak. Mindez jelentős marketingköltségekkel, brandépítésre fordított kiadásokkal járhat. Ha a piacon lévők fogyasztóinak márkahűsége nagyon magas, az új belépőknek nem érik meg azok a kiadások, amelyekkel ezt a hűséget semlegesíteni lehetne.

Tőkeszükséglet. Amennyiben jelentős mennyiségű forrást kell lekötni ahhoz, hogy az új belépő megszerezze a szükséges eszközöket, kiépítse a készleteit és bevezesse a terméket, a belépő elállhat a szándékától.

Áttérési költség. Ez arra a kiadásra utal, amit a fogyasztónak kell megfizetnie, ha egyik termékről áttér a másikra. Ha a mindennapi fogyasztási cikkekre gondolunk, az áttérési költségek jelentéktelenek, hiszen minden további nélkül megtehetjük, hogy ma ilyen márkájú tejet vásárolunk, holnap meg másilyent. Nehezebb a helyzetünk, ha telefon, tv vagy internetszolgáltatót váltunk, mert ekkor eleshetünk bizonyos, a hűséghez kapcsolódó kedvezményektől. Végül

gondoljunk bele, ha egy légitársaság a meglévőtől eltérő géptípus mellett dönt, teljes készletet kell beszereznie pótalkatrészekből, a szerelőket, pilótákat, karbantartókat ki kell képezni az új típus használatára és egyéb járulékos kiadásokkal is számolni kell. Ha az ilyen költségek magasak, az új belépőnek igencsak alacsonyan kell tartania az árait, hogy el tudja csábítani a már piacon lévők fogyasztóit. Mindez elriaszthatja a potenciális belépőket.

A forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás. Amennyiben az adott piacon már megtelepedett termelők lefoglalják a forgalmazók összes kapacitását, az új belépőnek meg kell győznie a kereskedőt, hogy az ő termékével is foglalkozzon. Ehhez ösztönzőkre van szüksége, azaz ismét árengedményre vagy más promóciós eszközök használatára kényszerül. Mindemellett elképzelhető az is, hogy a már piacon lévők olyan szerződésben állnak a kereskedőkkel, ami lehetetlenné teszi egy újonnan érkező belépését.

Mérettől független költséghátrányok. A már piacon lévő vállalatokat néhány tényező előnyös költségpozícióba juttathatja azokhoz képest, akik csak most szándékoznak belépni oda. A kedvező költségpozíciót megragadhatjuk úgy, hogy a vállalatnak kevesebbe kerül egy terméket legyártania, azaz kisebb a fajlagos költsége, mint a versenytársaknak. Ilyen pozíció adódhat egy speciális technológiából vagy know-how-ból amely védett, így a versenytársak nem tudnak hozzáférni. Kedvező költségpozíciót biztosít az is, ha a már piacon lévő vállalatok olyan mértékben lekötik a legkedvezőbb árú alapanyagokat és alkotóelemeket, hogy az új belépők már csak magasabb áron juthatnak hozzájuk. A kormányzati támogatás szintén előnyhöz juttathat az iparágat már régóta művelő vállalatokat. Végezetül költségelőnyhöz juttathatja a már meggyökeresedett piaci szereplőket a begyakorlási görbéből adódó költségelőny. Ezzel az elmélettel később még foglalkozunk.

A belépési korlátok mellett csökkenti az újak megjelenésének esélyét, ha magas a várható megtorlás esélye illetve magas a belépéstől elrettentő ár. A *várható megtorlás* a már piacon lévő vállalatok reakciójára utal ha észlelik, hogy egy új versenytárs veszélyezteti pozícióikat. Előfordulhat, hogy látva az új versenytárs belépésének lehetőségét, a piacon lévők drasztikusan csökkentik áraikat, vagy igyekeznek teljesen lefoglalni a meghatározó értékesítési csatornákat, vagyis megpróbálják ellehetetleníteni az új versenyzőt. A *belépéstől elrettentő ár* az az ár, amivel ellensúlyozhatók a belépési korlátokból és a piacon lévők viselkedéséből fakadó költségek úgy, hogy az elvárt nyereséghez jut a vállalat. Amennyiben ez az ár magasabb, mint a jelenlegi árszint, az újaknak nem éri meg belépni a piacra.

Verseny a már piacon lévő vállalatok között

A verseny élességét több olyan tényező is befolyásolja, amelyek a *már a piacon lévő versenytársakhoz* köthetők. Erősebb a verseny ha *sok*, vagy nagyjából *egyformán erős versenytárs* áll egymással szemben. Ha sok a versenyző, a piac kevésbé átlátható. Mindez arra készíthet egyes vállalatokat, hogy megpróbáljanak „észrevétlenül akciózni” ami összességében a versenyt erősíti. Az egyforma méretű és erejű vállalatok között is nagyobb az esélye a harcnak, mintha lenne néhány domináns, meghatározó cég az iparágban, akik lefektetik a szabályokat. Erősíti a verseny intenzitását az is, ha az *iparág lassan növekszik*. Egy gyorsan növekvő piacon elég ha csak lépést tartunk annak bővülésével, impozáns növekedést könyvelhetünk el évről-évre az értékesítésben. Ezzel szemben, ha a bővülés lassul, az értékesítés növekedése csak úgy tartható fent, ha növeljük a piacrészesedést. Mindez a verseny erősödését vonja maga után. A verseny intenzitásához járul hozzá egy iparágban az is, ha az *állandó költségek aránya magas* a költségszerkezetben. Ha a változó költségek képviselnek magas arányt, a kapacitások csökkentésével a

kiadások is csökkenthetők. A mezőgazdaságban és az építőiparban például idényjelleggel foglalkoztatnak embereket. Ha csökken az elvégzendő munka, kevesebb szerződést kötnek, ezért a kiadások is alacsonyabbak. Az állandó költségek ezzel szemben akkor is megmaradnak, ha a kapacitások kihasználatlanok. Az automatizált gyárépületek fenntartásának kiadásait akkor is állni kell, ha nem folyik termelés. A piacért folytatott harc így erősebb, ha az iparágra a fix költségek magas aránya a jellemző, hiszen fedezetet kell teremteni a kiadásokra. Erősíti a versenyt, ha *nem lehet lényegi különbséget tenni a termékek között, illetve nincsenek áttérési költségek*. Az előbbi esetben semmi nem indokolja, hogy a vásárlók márkahűek legyenek, hiszen többé-kevésbé ugyanazt kapják akkor is, ha márkát váltanak. Mindez csábítás a vállalatok számára, hogy az árakkal versenyezve megszerezzék egymás vevőit. Az áttérési költségek hiánya is a márkahűséget csökkenti, növelve a készletet a fogyasztók átcsábítására. Erősíti a versenyt az is, ha az iparágban jellemzően csak *nagy lépésekben lehet bővíteni a kapacitásokat*. Ekkor a kapacitások lekötésére nagymértékben kell növelni a keresletet is, így a verseny fokozódik. Ha a piacon lévő *versenytársak sokszínűsége* a jellemző, nehezen képzelhető el, hogy egy-egy irányadó stratégiával fognak versenyezni. Ehelyett a legkülönbözőbb egyéni, egységes iparági szabályokhoz nem alkalmazkodó akcióval kell számolnunk, ami kiszámíthatatlanabbá teszi a versenyt. A verseny intenzitását erősíti az is, ha a vállalatok *stratégiai érdekeltisége magas* az adott iparágban. Néhány vállalat erősen érdekelt lehet abban, hogy az adott iparágban eredményt érjen el. Az eredményt még időlegesen sem hajlandók feláldozni, állandó harcészültségben vannak. Végezetül Porter a magas kilépési korlátokat említi a versenyt fokozó tényezőként. A kilépési korlátok olyan gazdasági, stratégiai és érzelmi tényezők, amelyek arra kényszerítik a vállalatot, hogy ne hagyja el az adott piacot. Ha ezek a korlátok magasak, olyan

vállalatok is az iparágban maradnak, amelyek az alacsony megtérülés miatt már kiléptek volna, mitöbb, hevesen fognak harcolni a megtérülés növeléséért.

Helyettesítő termékek

A *helyettesítő termékeket* általában más iparágak állítják elő, mindazonáltal ezek a termékek képesek ugyanazt az alapfunkciót betölteni. A mozi helyettesítő terméke lehet például a DVD, vagy nagy forgalmú városban az autóé a kerékpár. A helyettesítő termékek csak az alapfunkciót helyettesítik. Más megnézni egy filmet a moziban, mint otthon, más élmény elkerékpározni valahova, mint autóval menni. Mégis, a helyettesítő termékek felső határt szabnak annak az árnak, amelyet egy iparágban meg lehet állapítani. Sokan azért néznek otthon filmet, mert olcsóbb mint a mozi, az pedig kimondottan várospolitikai, hogy magas parkolódíjjal, behajtási díjakkal megrágitják a belvárosi autózást, a közlekedés más formái felé terelve a lakosokat. Ha egy helyettesítő termék teljesítménye javul, míg az ára változatlan marad, vagy épp az ára csökken változatlan teljesítmény mellett, közvetlen fenyegetést jelenthet az iparágra. Fontos ezért, hogy foglalkozzunk velük az iparági elemzés során.

A vevők és a szállítók alkupozíciója

A vevők a verseny alapján kikényszeríthetik az alacsonyabb árakat vagy a termékek, szolgáltatások jobb minőségét. Minél magasabb a *vevők alkupozíciója*, annál inkább korlátozzák az iparág jövedelmezőségét. A *szállítók erős alkupozíciója* ugyanezt eredményezi a másik oldalról. Ha erősek, el tudják érni, hogy magasabb árat fizessenek termékeikért és szolgáltatásaikért az iparág vállalatai. Mindez növeli a költségszintet, ezáltal korlátozza a jövedelmezőséget.

Összefoglalva, az iparág elemzése során a következőket célszerű vizsgálnunk:

1. Adódik-e a jövőben lehetőség egy új iparágba való belépésre?
2. Lesz-e lehetőség a jövőben arra, hogy egy iparág termékének helyettesítőjeként lépünk elő?
3. Csökkenthető-e a verseny az iparágunkban?
4. Adódik-e lehetőség a belépési korlátok emelésére?
5. Csökkenthető-e a jövőben vevőink és szállítóink alkupozíciója, illetve növelhető-e sajátunk?
6. Fenyeget-e új belépők veszélye a jövőben?
7. Juthatnak-e a helyettesítő termékek meghatározó szerephez a jövőben?
8. Fenyeget-e annak a veszélye, hogy a verseny erősödik az iparágban?
9. Stabilak maradnak-e a belépési korlátok a jövőben, vagy csökkenni fognak?
10. Fenyeget-e annak a veszélye, hogy vevőink vagy szállítóink alkupozíciója növekszik, illetve a miénk csökken?

2.6. Az iparág fejlődési szakaszaiból származó jellemzők vizsgálata

Egy iparág fejlődése általánosságban jellemezhető az iparági életgörbe egyes szakaszaival^{xv}. Ahogy egy iparág „öregszik” a forgalom változása eltérő ütemű (2-7. ábra).

2-7. ábra: az iparág életgörbéje

Forrás: Porter, M.E: Versenystratégia, Akadémiai Kiadó, 1993 169.

Amint azt az ábrán láthatjuk, az elmélet szerint, ha új iparág jön létre az értékesítés egy ideig lassan növekszik. Ezt az intervallumot nevezzük a *bevezetés* szakaszának. Ha az iparág termékeit elfogadják, a *növekedés* szakasza következik. Itt a kereslet gyors bővülése a jellemző, a termékeket már nemcsak a kísérletező kedvű fogyasztók vásárolják, hanem használata általánossá válik. Az *érettség* szakaszában a forgalom magas, de már csak lassan növekszik tovább. Ekkorra már ismertek és elfogadottak az iparág termékei, aki használni tudja őket, annak már többnyire van, ezért csak lassan növekszik a kereslet. Végül elkövetkezik a *hanyatlás* időszaka, a termékek elavulttá válnak és a kereslet csökkenni kezd.

Porter az iparági életgörbe egyes szakaszaiból kiindulva, ha azokat nem is teljes mértékben követve, felvázolja a fejlődésből adódó strukturális jellemzőket. A keletkező iparágakat általában a *technológiai bizonytalanság* jellemzi. Ekkor még nem látható előre melyik konstrukció fogja a termékek standardját jelenteni, illetve milyen technológiát fognak használni azok előállítására. A technológiai bizonytalanság mellett a másik jellemző a *stratégiai bizonytalanság*. Amikor a termékkör még csak újdonság, nem lehet tudni például azt, hogy az alacsonyabb árra, vagy a magasabb minőségre érdemes-e koncentrálni. Nem lehet előre tudni, hogy a fogyasztók különböző csoportjai egymástól nagymértékben eltérő terméktípusokat fognak-e igényelni, vagy megelégszenek néhány egymáshoz hasonló változattal. A keletkező iparágakat általában a *költségek magas szintje* jellemzi. A kiadások az idő előrehaladtával ugyanakkor *gyorsan csökkennek*. Ez azért van, mert kezdetben még nem

lehet a tapasztalatokra alapozni a termelésben, az alkalmazottak ugyanakkor idővel rutinosabbá válnak, a technológia, az üzemek elrendezése, a logisztikai funkció tökéletesíthető, ami a fajlagos költségek csökkenéséhez vezet. Jellemzők lehetnek a kezdeti szakaszra a *vállalatembriók* és a *kiszakadó vállalkozások* is. A stratégiai és technológiai bizonytalanság gyakran nem kedvez a már meggyökeresedett vállalatoknak. A tapasztalatokkal rendelkező alkalmazottaik és más vállalkozó szellemű emberek azonban elég fantáziát láthatnak az új lehetőségben ahhoz, hogy megvalósítsák ötleteiket, és magasabb tulajdonosi jövedelmet reméljenek a felfutástól, mint amit fizetésként korábban kaptak. Fontos hangsúlyozni az *először vásárlók* szerepét a keletkező iparágakban. Az először vásárlók azok a fogyasztók, akik fogékonyak az újdonságok iránt és hajlandóak pénzt áldozni valami olyasminak a kipróbálására, ami korábban nem volt kapható a piacon. Többségünk általában olyan terméket vásárol, amiről már tudjuk, hogy hasznos, tudjuk hogy másoknak is bevált. Mindezért az először vásárlók csoportja egy relatíve szűk réteg a potenciális piachoz viszonyítva. A keletkező iparágakban tevékenykedő vállalatoknak tisztában kell lenniük azzal, hogy kezdetben jóval kevesebben fogják vásárolni a terméket, mint azt az alapján gondolnák, hogy ki tudja és akarja majd használni. Magasak lesznek azok a marketingköltségek is, amiket abból a célból kell elkölteni, hogy az „átlagfogyasztót” is meggyőzzük az új termék hasznosságáról. Mint azt láthatjuk, a keletkező iparágban számos gonddal kell szembenézni, és nagyon sok a bizonytalanság. Ez az oka annak, hogy ebben a szakaszban a vállalatok inkább a napi működésre és a *rövidtávon jelentkező problémákra koncentrálnak*, a hosszabb távú gondolkodás háttérbe szorul. A keletkező iparágak gyakran olyan társadalmi szükségleteket is kielégítenek, amelyekre korábban nem volt lehetőség. Ezért előfordulhat, hogy az *állam támogatja* az életgörbe kezdeti szakaszában lévő

vállalkozásokat. Számos kormány indít programokat az internethasználat elterjesztésére, a hálózatok kiterjesztésére, ami végső soron a szolgáltatóknak kedvez. Kicsit több mint száz évvel ezelőtt ugyanilyen forradalmi újdonságnak számított az elektromosság alkalmazása a világításban, közlekedésben és termelésben. Manapság már nevetséges lenne, ha az állam az elektromos áram használatát ösztönözné, vagy pusztán azért támogatna valakit, mert áramot termel.

Ahogy az iparág az érettség felé halad, a piaci kereslet növekedése lassul és egyre inkább *élesebbé válik a verseny*. A *vevők* számára már nem új a termék, *tapasztalatot szereztek* róla. Már nem az a kérdés, hogy vegyünk-e ilyen terméket, hanem az, hogy melyik márkát. Az élesebb verseny miatt a hangsúly a *költségpozícióra* és a vevőnek nyújtott értékre helyeződik. Szerephez jut a *vevőszolgálat*. Az érettség felé haladva már *nehezebben jönnek létre* új termékek, a hangsúly inkább az előállítást technológiáján van. A verseny élesedésével *csökken az iparági profit* is. A *márkakereskedők hatalma* viszont *növekszik*, hiszen növekszik az igény a versenytársak fogyasztóinak elcsábítására és a saját fogyasztóink lojalitásának megőrzésére. A lassuló növekedés miatt a vállalatoknak *meg kell fontolni milyen mértékű kapacitásbővítést és létszámbővítést hajtanak végre*. Ez gyakran nem könnyű feladat, hiszen a múlt gyors növekedési tapasztalatai után bele kell nyugodni a növekedés lelassulásába, ahelyett, hogy a korábbi trendeken alapuló álmokat üznénk. Az érettség felé közeledve *át kell gondolni az egyes vállalati funkciók működését* is. Eddig a fő feladatuk az volt, hogy lépést tartsanak a gyors növekedéssel, ezzel szemben most a költséghatékonyság kerül az első helyre.

Ha az iparág végighalad az életgömbén, előbb utóbb elkövetkezik a hanyatlás időszaka. Elsőre azt gondolnánk, ha észleljük a hanyatlást, azonnal át kell lépnünk egy másik, prosperáló iparágba. Pedig ez nincs mindig így. Először is nem könnyű rögtön észrevenni, ha egy iparág hanyatlani kezd.

A kereslet bizonytalanná válik, csökkenhet egy ideig, majd megint növekedhet, és ezek az átmeneti időszakok követhetik egymást egy darabig. Ha a hanyatlás nyilvánvalóvá válik, néhány versenyző előbb-utóbb megkezdheti kivonni a kapacitásait. A többiek számára viszont ez átmenetileg fellendüléshez is vezethet, hiszen lecsaphatnak a kivonulók fogyasztóira. Az azonnali, reflexszerű visszavonulás helyett ezért érdemes elgondolkodni a *kivonulás időzítésén*. A versenytársak viselkedése mellett két fontos tényező is szerepet játszik az időzítésben. Az egyik a *megmaradó keresleti zugok természete*. Ha a teljes piacon csökken is a kereslet, valószínű maradnak olyan fogyasztói csoportok, piaci fülkék, ahol a jövőben is igénylik a terméket vagy a szolgáltatást. Néhány rendező például napjainkban is forgat fekete-fehér filmet, holott ez a technológia csaknem teljesen megszűnt az átlagos filmek tekintetében. Ha a megmaradó keresleti zugok profitabilitása magas, feltételezhetően erős lesz a verseny ezek megszerzéséért. A másik fontos tényezőt a *kilépési korlátok* jelentik. Minél magasabbak ezek a korlátok, annál erősebb lesz a vállalatok között a verseny a megmaradó piacokért.

Az elemzés során meg kell állapítanunk, melyik fejlődési szakaszban van az iparág, amelyikhez az adott termék vagy szolgáltatás tartozik. Ezután azonosíthatjuk a szakasz jellemzőiből és a konkrét szituációból adódó lehetőségeket és fenyegetéseket.

Hivatkozások

3. A szervezet elemzése

A környezet hatásai csak az egyik felét jelentik a stratégiaalkotás feltételrendszerének. A vállalat számos tényezőt képes befolyásolni annak érdekében, hogy elérje stratégiai céljait. Alakíthatja a termék vagy szolgáltatás minőségi jegyeit, változtathat a szervezet struktúráján, formálhatja az alapértékeket meghatározó vállalati kultúrát, és még rengeteg minden mást tehet ezeken kívül. Ha a stratégiára úgy tekintünk, mint ami lehetővé teszi, hogy a vállalat megfeleljen a környezet kihívásainak, vagy tartós versenyelőnyhöz jusson a versenytársakhoz képest, beláthatjuk, hogy ezeket olyan dolgokra célszerű alapozni, amiben a szervezet erős.

Lehetnek azonban olyan tényezők is, amelyek éppen a szervezet gyengeségeit okozzák. Miután ezúttal olyan faktorokról beszélünk, amelyek befolyásolhatók, a stratégiának amellettt hogy kihasználja az *erősségeket*, kezelni kell tudnia a *gyengeségeket* is. Az erősségek és gyengeségek felderítését a szervezeti diagnosztika keretében végezzük. A diagnosztika emellettt lehetőséget ad arra is, hogy meghatározzuk azokat az *erőforrásokat* és *kompetenciákat*, amelyek a versenyelőny közvetlen zálogai lehetnek.

Az erősségek és gyengeségek adódhatnak az iparág elvárásainak való megfelelés képességéből, de származhatnak abból is, hogy a versenytársakhoz képest mennyire és hogyan tudjuk kihasználni az adódó lehetőségeket, illetve hogyan tudjuk kezelni a veszélyeket. Az elemzés ezért egyrészt arra koncentrál, hogy a versenytársakhoz viszonyítva milyen módon és mértékben fedi le a vállalat a kiszolgált fogyasztói csoport igényeit. Ehhez a minőség elemzése ad segítséget. Vizsgálunk kell azt is, hogy hol és hogyan épülnek be a termékekbe azok a jellemzők, amelyek a fogyasztók felé az értéket közvetítik. Látnunk kell, mennyiben másolhatók vagy mennyire különlegesek azok a technikák, amelyekkel

előállítjuk az értéket. Az *értéklánc-elemzés* illetve az *erőforrások elemzése* lesz segítségünkre e kérdéseknek a megválaszolásában. Tudnunk kell azt is, hogy a szervezet mennyiben tudja követni az általános környezet változásait, mennyiben képes megfelelni az innen származó kihívásoknak. Az alkalmazkodás képességében nagy szerepet játszik a *szervezeti struktúra* és a *kultúra*, ezért ezekkel a tényezőkkel is foglalkoznunk kell. Végezetül az iparági jellemzők is meghatározók lehetnek a versenypozícióban, amit a begyakorlási görbe elméletén keresztül szemléltetünk.

Bevezetés

minőség

Növekedés

Érettség

Hanyatlás

Az értékgörbe elemzése a termék vagy szolgáltatás minőségének a fogalmához kapcsolódik. Garvin^{xvi} szerint a minőségnek különböző dimenziói vannak, amik a következők:

- *Teljesítmény*, amely a termék elsődleges funkciójából fakad.
- *Kiegészítő tulajdonságok*. Ezek határozzák meg, mire lehet még az adott terméket használni az alapfunkción kívül.
- *Megbízhatóság*, amit annak a valószínűségével tudunk megragadni, hogy egy adott időtartam alatt a termék meghibásodik vagy nem úgy működik, ahogyan azt elvárnánk. Másképpen közelítve a megbízhatóság mérhető azzal az átlagos időtartammal is, ami két meghibásodás között eltelik

Standardoknak való megfelelés, ami elsősorban műszaki kategória. Mikor a gyártók új termékeket fejlesztenek ki, standardokat állítanak fel, amik a termékösszetevőkre, azok alapanyagaira, illetve a termék funkcionális tulajdonságokra vonatkoznak. Minél inkább eltérnek az egyes legyártott termékek jellemzői a standardoktól, annál rosszabb minőségről beszélünk ebben a dimenzióban.

- *Tartósság*, ami arra vonatkozik, meddig tudja a fogyasztó használni a terméket. Ennek az egyik oldala technikai, a másik gazdasági. A technikai oldal a termék élettartamára utal. Elképzelhető ugyanakkor, hogy működőképes termékek elavulttá válnak, az újabb verziók hatékonyabban látják el a funkciójukat. Gazdasági értelemben ez jelenti a termék élettartamának végét.
- *Szervizelhetőség*. Ez a dimenzió a megbízhatóságot egészíti ki
- *Esztétika* ami kétségekívül egy szubjektív dimenzió, mindemellett értéket képez, ha a termék esztétikailag megfelel a fogyasztó ízlésének.
- *Érzékelt minőség* amit a többi tényezővel kapcsolatos szubjektív tapasztalatok is alakítanak.

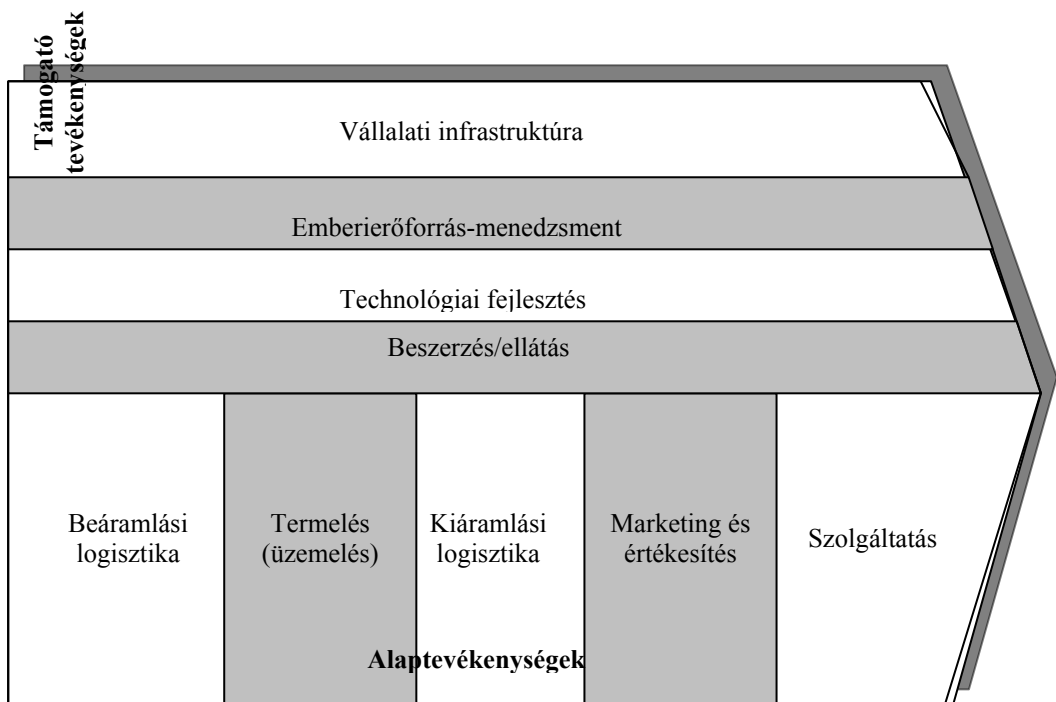
Vitkozhatunk rajta, vajon tényleg ezek a dimenziók határozzák meg a minőséget, vagy más kategóriákat alkossunk, abban azonban egyet kell értenünk, hogy a minőség több összetevő függvénye. Tudnunk kell, hogy melyek a megcélzott fogyasztói csoport számára fontos és melyek az elhanyagolható dimenziók. Előfordulhat ugyanis, hogy nem azokban a minőségi kategóriákban kínálunk magas értéket, amelyekben a fogyasztóink ezt elvárnák. Tudnunk kell azt is, hogy a versenytársaink milyen értéket nyújtanak az egyes dimenziókban, mert ez fogja meghatározni milyen minőségi pozíciót foglalunk el hozzájuk képest.

3.2. Az értéklánc elemzése

Az előző pontban arra adtunk választ, milyen erősségek vagy gyenge pontok származnak a minőségi pozícióból. Most arra kell választ kapnunk, hogyan biztosítható a kívánatos pozíció, képes-e erre a vállalat, illetve ha egy jó pozíciót foglaltunk el, akkor az mennyire védhető. Az értéklánc elemzése hasznos segítség ebben a munkában.

A Porter^{xvii} által kidolgozott értéklánc-modellben a szervezet funkcióit *elsődleges* és *támogató* tevékenységekre osztjuk fel. Az elsődleges tevékenységek a termék előállításához kapcsolódó közvetlen funkciókat jelentik, míg a támogató tevékenységek e funkciók optimális működését biztosítják.

3-8. ábra: az értéklánc



Forrás: Porter, M.E. Competitive Advantage, The Free Press, New York 1985, 37.

- *A beáramlási logisztikába soroljuk azokat a tevékenységeket, amelyek a termékhez kapcsolódó*

inputok beszerzésével, tárolásával és elosztásával foglalkoznak.

- A *termelési funkció* fedi le az összes olyan területet, amely a termék előállításához kapcsolódik, így a gyártást, az összeszerelést és tesztelést is.
- A *kiáramlási logisztika* tevékenységei felelősek azért, hogy a termék eljusson a fogyasztóhoz, így ide soroljuk a raktározást, szállítást és az ezekhez kapcsolódó feladatokat.
- A *marketing és értékesítés* az értéklánc-modellben elkülönül, de a marketing, mint diszciplína a csatornapolitikán keresztül foglalkozik a kiáramlási logisztikával. Ha külön kategóriákban gondolkodunk, a marketing felelős az árazásért, a célpiacok és fogyasztói csoportok kiválasztásáért, a vásárlásösztönzésért.
- A *szolgáltatás*, mint funkció egyrészt jelenthet a termékhez kapcsolódó szolgáltatást, ami az üzembehelyezést, betanítást jelenti, másrészt állhat a vevőszolgálathoz köthető tevékenységekből, mint szervizelés vagy pótalkatrész ellátás.

A támogató tevékenységek ahhoz járulnak hozzá, hogy az alaptevékenységeket zökkenőmentesen és az elvárt színvonalon lássák el.

- A *beszerzés/ellátás* funkció az alaptevékenységek ellátásához szükséges erőforrások beszerzésének a folyamatáért felelős. Itt döntenek például arról, hogy állandóan versenyeztessék-e a beszállítókat, vagy kizárólagos és hosszú távú szerződéseket kössenek néhány kiválasztott partnerrel.
- A *technológiai fejlesztés* szintén valamennyi alaptevékenységre vonatkozik. Technológiát nem csak a gyártásnál használunk. A beszerzést például segítheti

olyan információs rendszer, ami figyeli a termelési szükségleteket, és ennek megfelelően harmonizálja az alapanyag-megrendeléseket, elkerülve a felesleges készletek felhalmozását. A marketinget nagymértékben támogatja az a technológia, ami honlapok látogatottsága alapján információkat állít elő a potenciális fogyasztók érdeklődésének fókuszpontjairól, elvárásairól.

- A *humánerőforrás-menedzsment* biztosítja, hogy valamennyi tevékenységet a megfelelő személyek lássák el.
- Az *infrastruktúra* egyaránt vonatkozik a szervezet fizikai és szellemi infrastruktúrájára. Ide tartoznak a tervezés, menedzsment, ellenőrzés és ösztönzés kérdései, ugyanúgy, mint például a szervezeten belüli információáramlás rendszere.

Az értéklánc elemzésének választ kell adnia az alábbi kérdésekre:

- Megfelelnek-e a tevékenységek az iparágban elfogadott standardnak
- Mennyiben járul hozzá az adott funkció a versenypozícióhoz?
- Származhat-e versenyelőny a tevékenységek különleges kapcsolásából, a tevékenységi háló struktúrájának egészéből?

3.3. Az erőforrások elemzése

Az értéklánc mellett versenypozíciót magyarázhatjuk úgy is, hogy a fogyasztóknak nyújtott érték és a költséghelyezés versenyző szintjét az erőforrások és a kompetenciák biztosítják^{xviii}. A szervezet az *erőforrásainak* felhasználásával alakítja ki versenypozícióját. Az erőforrások nem csak a gépeket, a működés során felhasznált technikát,

illetve a pénzügyi forrásokat jelentik. Fontosak az emberi-, és a nem tapintható erőforrások is. Az előbbi szerepét nem szükséges hangsúlyozni. A nem tapintható erőforrások, mint például a jó image, egy bejáratott márka, vagy a goodwill, önmagukban is képesek arra, hogy a termékek vagy szolgáltatások érzékelt minőségét emeljék. A *kompetenciák* arra a módra utalnak, ahogy a szervezet az erőforrásokat hasznosítja. A termelés és a beszerzés egyetlen rendszerbe integrálására például gondolhatunk úgy, mint kompetenciára.

Az erőforrások és a kompetenciák egy része ahhoz szükséges, hogy a vállalat egyáltalán meg tudjon maradni az adott piacon. Vannak emellett olyan erőforrások és kompetenciák is, amelyek kimondottan versenyelőnyt biztosítanak. Mindez a 3-9. ábra bemutatott keretben értelmezhető:

3-9. ábra: erőforrások és kompetenciák kategóriái

	Ugyanolyan, mint a versenytársaké vagy könnyű másolni	Jobb, mint a versenytársaké és nehéz másolni
Erőforrások	Szükséges erőforrások	Különleges erőforrások
Kompetenciák	Küszöb-kompetenciák	Alapvető kompetenciák

Forrás: Johnson, G. – Scholes, K: Exploring corporate strategy, Prentice Hall, Europe 1997, 144.

A *szükséges erőforrások* lehetnek olyan tényezők, amelyek egy iparágban a piacon maradáshoz kellene. Ebben az esetben valamennyi versenytárs rendelkezik velük. Az innovatív iparágakban például elengedhetetlen a megfelelő kutatás-fejlesztési kapacitás, így az itt működő cégek rendelkeznek ezzel az erőforrással. Elképzelhető ugyanakkor az is, hogy az egyik versenyző szert tesz egy olyan erőforrásra, amivel a többiek nem rendelkeznek, ráadásul ezzel az erőforrással versenyelőnyre tesz szert. Ha az erőforrás másolható, a versenytársak hamar megszerzik vagy kiépítik, ami a versenyelőny elvesztéséhez vezet. Egy idő után pedig úgy alakulhat, hogy ha valaki nem rendelkezik az erőforrással, kimondottan versenyhátrányba kerülhet.

Egy vállalat rendelkezhet olyan *különleges erőforrásokkal*, amelyek versenyelőnyhöz juttatják, és amihez a versenytársak nem tudnak hozzájutni. Ebben az esetben az erőforrás nyújtotta versenyelőny tartóssá válik, és maga az erőforrás felértékelődik. A gyakorlatban el szokták követni azt a hibát, hogy különleges erőforrásként értékelnek egy rendkívüli képességekkel rendelkező vezetőt vagy egy nagy tudású fejlesztőmérnököt. A humán erőforrással kapcsolatban azonban nem szabad elfelejteni, hogy megfelelő ajánlatokkal elcsábíthatók a munkatársak, ezért ezt az erőforrást másolhatónak kell tekintenünk.

A *küszöb-kompetenciák* egyrészt olyan eljárásokat, az erőforrások felhasználásának olyan módjait jelölik, amelyek a szükséges erőforrásokhoz hasonlóan képezhetik az iparági standardot. Itt is igaz az, hogy ha valamelyik versenyző új kompetenciát fejleszt ki, ami versenyelőnyhöz juttatja de az másolható, az előny hamar elvész.

A stratégiai előnyt az *alapvető kompetenciák* biztosíthatják. Ezek olyan képességek, amelyek javítják a minőség vagy a

költségpozíciót, és a versenytársak nem tudják kifejleszteni őket. Az alapvető kompetenciák gyakran a tevékenységek speciális összekapcsolásából vagy az egész tevékenységi háló speciális szerkezetéből adódnak. Ha egy versenytárs megpróbálná lemásolni, fel kellene adnia az addig alkalmazott tevékenységi szerkezetét, a dolgok elintézésének napi gyakorlatát, az image-ét, változtatni kellene a szervezeti kultúrán, ami így együtt úgyszólván lehetetlen.

Az erőforrások és kompetenciák elemzése során a következő kérdésekre kell választ kapnunk:

- Rendelkezik-e a vállalat a piacon maradáshoz szükséges erőforrásokkal és kompetenciákkal?
- Van-e versenytárs, amelyik olyan erőforrás, vagy kompetencia birtokában van, ami versenyelőnyt jelent számára? Hogyan kompenzálható ez az előny?
- Rendelkezik-e a vállalat különleges erőforrásokkal, illetve megszerezhetők-e ilyenek.
- Rendelkezik-e a vállalat alapvető kompetenciával, illetve van-e lehetőség annak kifejlesztésére?

A válaszok rávilágítanak a szervezet erőforrásokból és azok felhasználásából adódó erős és gyenge pontjaira.

3.4.A szervezeti struktúra elemzése

A szervezeti struktúra a tevékenység elemzésének harmadik dimenziója az értéklánc és az erőforrások/kompetenciák mellett. A struktúra határozza meg a szervezet munkamegosztására, hatáskörmegosztására és koordinációjára vonatkozó szabályokat. Fontos vizsgálnunk, hogy az adott versenyszituációban milyen erős és gyenge pontok adódnak a struktúrából.

A Dobák és munkatársai megkülönböztetik az egy-, és többdimenziós szervezeti formákat^{xix}. Az egydimenziós szervezetek esetében a munkamegosztást az ellátandó funkció,

a termék, illetve a kiszolgált földrajzi régió közül az egyik szerint alakítják ki. A többdimenziós szervezeteknél a munkamegosztást a három közül legalább két tényező határozza meg.

A lineáris-funkcionális struktúrára a döntési jogkörök centralizáltsága és az erőteljes szabályozottság a jellemző. A lényegi kérdésekben általában a felsőszintű vezetés hoz döntéseket. A vertikális szintek között a kapcsolattartás jelentéseken, előterjesztéseken és utasításokon keresztül valósul meg. Az egyes funkciók között a koordináció általában bizottságokon keresztül történik.

A divizionális struktúrában elkülönül a központi és a divizionális irányítás. Léteznek olyan funkciók, amelyeket vállalati szinten szerveznek meg és látnak el. A feladatok másik csoportjáért a divíziók szintjén felelnek. A funkciók megosztása egyrészt a divíziók önállóságának a fokától, másrészt a divíziók hasonlóságától függ. Minél nagyobb egy divízió önállósága annál több feladatot vállal át a központi funkciókból.

A mátrix-struktúra kétdimenziós, mert a munkamegosztás egyrészt a *funkciók* szerint, másrészt a *termékek* szerint alakul ki. A funkcionális vezetők mellett ebben a struktúrában megjelennek a termékmenedzserek is². A funkcionális vezetők azonos szinten vannak a termék-, vagy projektmenedzserekkel, és együtt döntenek az adott termékre vonatkozó kérdésekről. A termékmenedzszer abban érdekelt, hogy megszerezze a lehető legtöbb támogatást az egyes funkciók részéről. A funkcionális vezető feladata ezzel szemben az, hogy harmonikusan osszák el az erőforrásokat az egyes termékek között.

² A termékek helyett a tagolás vonatkozhat projektekre is. Ilyenkor a termékmenedzserek helyett projektmenedzserekről beszélünk.

A struktúra vizsgálata során választ kell kapnunk az alábbi kérdésekre:

- Megfelel-e a struktúra a termékszerkezet összetettségéből illetve a piaci régiók különbözőségéből fakadó követelményeknek?
- Lehetővé teszi-e a struktúra a környezet változásaihoz való gyors és rugalmas alkalmazkodást?
- Hatékony-e a munkamegosztás a struktúrában, és hatékonyan kapcsolódnak-e a szervezet egyes tevékenységei?
- Támogatja-e az adott struktúra az alapvető képességek kifejlesztését?
- Összhangban van-e a struktúra a szervezeti kultúrával?

Mindezek alapján eldönthető, milyen erősségek és gyenge pontok származnak a struktúrából.

3.5.A szervezeti kultúra stratégiai elemzése

A szervezet kultúrája nem egy tapintható vagy mérhető, objektív módon leírható tényező. Borgulyáné és Barakonyi^{xx} több definíciót is közlétesznek, amelyeket alapul véve a kultúrát egyrészt a szervezet tagjai által közösen elfogadott *értékekben* ragadhatjuk meg. Ezek az értékek mondják meg, hogy mit helyes és mit helytelen tenni a vállalatnál. A kultúra egy másik dimenzióját képezik a *normák* és *standardok*. Ezek utalnak a meggyökeresedett szokásokra, ahogyan a dolgokat intézik a vállalatnál. A kultúra emellett jelenti a szervezet tagjai által közösen osztott *hiteket*, *szándékokat* is. A kultúra alapján határozzák meg, mi célból működik a szervezet, milyen szerepet tölt be a társadalomban. A szervezeti kultúra az egyén számára *identitást* is ad. A munkatársak érezhetik, a szervezethez tartoznak, az a mindennapokban a tulajdoni viszonyoktól függetlenül az övék, mert ők alkotják.

A kultúra egyes összetevői tehát a szervezethez, az azt körülvevő világhoz és az egyénhez köthetők. A működésre és a tevékenységek hogyanjára vonatkozó standardok, normák és értékek, a szervezethez a szervezeten belüli viselkedésre vonatkoznak. A hitek és szándékok magának a szervezetnek a szerepét fogalmazzák meg a világban. Végül, az identitás az egyén számára bír jelentőséggel.

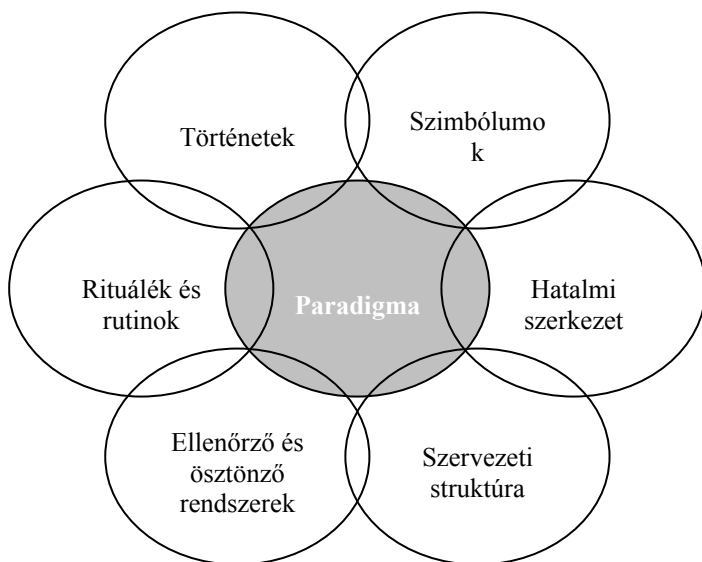
Egy szervezet kultúrával kapcsolatos tulajdonságai Robbins szerint hét jellemzővel ragadhatók meg^{xxi}:

1. *Az innováció és kockázatvállalás* szintje, ami megmutatja mennyire bátorítják a munkatársakat arra, hogy innovatívak legyenek és vállalják a kockázatokat.
2. *A részletekkel való törődés*, ami arra utal, hogy mennyire kell a munkatársaknak kimutatni a precizitást, a részletekkel való törődést és azt, hogy döntéseik elemzésekre támaszkodnak.
3. *Eredményorientáció*. Azt mutatja, mennyiben helyezi előtérbe a vezetés az eredményeket azzal szemben, hogy milyen módon érték el azokat.
4. *Humán orientáció*, ami megmutatja, mennyire veszik figyelembe a vezetők a munkatársak érdekeit egy-egy döntésnél.
5. *Csoport-orientáció*, ami arra utal, hogy csoportokba szervezik a feladatok ellátását, vagy inkább az egyénekre bízzák.
6. *Agresszivitás*, ami annak a fokát mutatja, hogy a munkatársak mennyire vitázók, versenyzők vagy lezserek.
7. *Stabilitás*, ami megmondja, mennyire helyezik a hangsúlyt a tevékenységekben a status-quo fenntartására a növekedéssel szemben.

A szervezeti kultúra elemzése furcsamód éppen fordított irányban végezhető el, mint ahogyan a kultúra határa

érvényesül. A viselkedést, a feladatok végrehajtásának módját, az azonosulást a tudatban, vagy sokszor a tudatalattiban lévő kulturális paradigma által tárolt értékek, hiedelmek és normák határozzák meg. Stratégiai szempontból az a fontos, mennyiben támogatja ez a paradigma a meglévő stratégiát, illetve mennyiben hátráltatja, vagy támogatja a változásokat. Éppen ezért az elemzés során magát az értékrendet, a hiedelmeket és a normákat, összefoglalva a kulturális paradigmát kell azonosítanunk. A feltérképezést a kultúra megnyilvánulási formáinak elemzésével tehetjük meg, amihez jó keretként szolgál a kulturális háló modellje³ (3-10. ábra).

3-10. ábra: a szervezeti kultúra hálója



Forrás: Johnson, G. – Scholes, K: Exploring corporate strategy, Prentice Hall, Europe, 1997. 69.

- A *rutinok* utalnak a szervezet tagjainak viselkedésére a mindennapok során.
- Egy szervezet a *rituálékkal* fejezi ki, hogy mi a fontos számára.
- A *történetekben* jelennek meg azok a viselkedésnormák és standardok, amelyek a vállalat fejlődése során rögzültek
- A *szimbólumok* egyrészt a szervezet identitását fejezik ki, másrészt utalnak a szervezet tagozódására is. Ez utóbbi látszik a megszólításokban, a különböző privilégiumokban.
- A *hatalmi szerkezet* a tényleges hatalmi struktúrára utal. A szervezeti struktúrában azonos szinten lévő egységek közül egyik-másik lehet erősebb, meghatározóbb.
- A *szervezeti struktúra* rögzíti a hierarchiát, meghatározza a koordinációs mechanizmusokat
- Az *ellenőrző és ösztönző rendszerek*, amelyekkel a teljesítményt mérik és jutalmazzák, kifejezik, hogy mit tekint a vállalat értéknek, azaz miben határozza meg saját céljait

A kultúra tehát jelentheti a szervezet erősségét, ha a szervezethez való tartozás motiváló erővel bír, ha a célok elérése erős kohéziót követel, ha fontos, hogy a tevékenységeket bizonyos normák és minták szerint, hasonlóan hajtsák végre a vállalat különböző pontjain. A kultúra mindemellett számos gyengeség forrása is, ha növelni szeretnénk a szervezet diverzitását, sokszínűségét, ha a bevált normák és értékek idejétmúltakká válnak, és változtatni szeretnénk rajtuk. Az elemzés során ezekre az erősségekre és gyengeségekre kell fényt deríteni.

3.6.A begyakorlási görbéből fakadó stratégiai előnyök^{xxii}

A görbe azt a statisztikailag igazolható összefüggést mutatja ki, amely több iparágban jelen van a termelés volumene és költségei között. Az összefüggés szerint, ahogyan növekszik a halmozott termelési volumen, úgy csökkennek a fajlagos költségek. Ennek az egyik, talán a legfőbb oka az, hogy egy feladat többszöri elisméltése után az *ember hatékonyabban* és gyorsabban végzi el azt, mint kezdetben. A munkafolyamatokat a tapasztalatok alapján úgy tudja alakítani, hogy azok gyorsabban végrehajthatóbbak legyenek, illetve a döntési pontoknál már kevesebbet fog hezitálni, mert a korábbi tapasztalatokra tud támaszkodni.

A begyakorlási görbe elméletének a stratégiai üzenete az, hogy amelyik vállalat nagyobb termelési volument ér el, pusztán ettől a ténytől kedvezőbb költség, és így versenypozícióban lesz a kisebb volument elérővel szemben. A begyakorlási görbe elmélete ezzel növekedésre illetve minél nagyobb piacrészesedés megszerzésére ösztönzi a vállalatokat.

A szervezet elemzése során vizsgálni kell, milyen mértékben érvényesül a begyakorlási görbe elmélete az iparágban, és milyen a vállalat ebből adódó versenypozíciója.

Hivatkozások

4. Stratégiaalkotás

Az elemzések alapján láthatóvá válik, milyen kihívásokat tartogathat a jövőben a vállalat környezete, mivel kell számolnunk, ami elősegítheti vagy akadályozhatja a sikeres működést, illetve ami a piaci pozíció javulásához vagy romlásához vezet. Megismertük azt is, milyen az iparágunk struktúrája, mennyiben tekinthetjük védettnek a piacainkat, és mennyire vagyunk kitéve annak a veszélynek, hogy új versenytársak jelennek meg, esetleg a helyettesítő termékek elszívják a keresletet. A vizsgálatok eredményei alapján ismerjük a piaci verseny jellegét, tudjuk mik azok a tényezők, amelyek kiemelt szerepet játszanak a versenyelőny biztosításában. Ismerjük a fogyasztók elvárásait és azt is, hogy a versenytársakhoz képest mennyire vagyunk képesek megfelelni azoknak. Láthatjuk vannak-e különleges erőforrásaink vagy képességeink, amelyeket a versenytársak nem tudnak egyhamar beszerezni vagy kiépíteni. A versenytársakkal való összehasonlítás során következtethetünk arra is, hogy szükséges-e beszerezni vagy kiépíteni ilyen erőforrást vagy képességet. Az elemzések alapján látjuk, hogy a szervezet struktúrája és kultúrája mennyiben teszi lehetővé a környezet kihívásaihoz való alkalmazkodást, illetve mennyire állnak egymással összhangban. Végezetül látjuk, hogy van-e a vállalatnak olyan versenyelőnye, ami a piacrészesedéséből, illetve a működés sajátosságaiból adódik, vagy esetleg éppen ezek valamelyike miatt van hátrányban.

Az elemzés eredményeit összefoglaló szinten SWOT keretben, vagyis az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és fenyegetések kategóriáiban jeleníthetjük meg.

Az eredmények alapján már ki tudjuk dolgozni a szervezet jövőbeli cselekvéseit meghatározó és koordináló stratégiákat. A stratégiakészítés e szakaszára is igaz azonban, hogy nem állnak rendelkezésünkre minden szituációban alkalmazható általános módszerek. Sőt, az iparágak, a vállalatok és a

konkrét piaci helyzetek különbözősége miatt itt jóval szűkösebb a módszertani bázis, mint az elemző szakasznál.

Johnson és Scholes^{xxiii} a stratégiai koncepciók kialakítását egy, három szempont szerint meghatározott keretben helyezi el. A három szempont a következő:

- Mi szolgál a stratégiai koncepciók alapjául
- Milyen cselekvési irányt valósít meg a stratégia
- Hogyan valósul meg a stratégia.

A keret tehát egyrészt azzal foglalkozik, hogy *mire lehet alapozni a stratégiát*. Ez a szempont elsősorban a szervezet tagjainak, tulajdonosainak és a vállalathoz köthető más érdekcsoportoknak az elvárásait és szándékait fogalmazza meg. Az érdekeltek elvárásai ugyanis alapvetően befolyásolják azt, hogy a szervezet milyen irányt választhat, és hogyan működhet a jövőben. A stratégia alapját képezi az ár és a fogyasztónak nyújtott érték alapján elfoglalt pozíció, mert ez döntően meghatározza és egy időre rögzíti a szervezet mozgásterét.

A *cselekvési irányok szempontja* azt fogalmazza meg, merre indul el a vállalat a jelenlegi stratégiai pozíciójából. Ha ezt a pozíciót a termékek és a piacok kategóriáiban határoztuk meg, az irány a megcélzott fogyasztókat és a nekik szánt termékeket jelenti. Ha a pozíciót a piacrészesedés méretével definiáltuk, az irány ennek növelése, megtartása, vagy csökkentésével a kivonulás lehet. A cselekvési irányt tehát nem abszolút kategóriaként értelmezzük, hanem attól függően, hogy hogyan és milyen dimenziókban vázoltuk fel a vállalat stratégiai pozícióját.

A *stratégia megvalósításának módja*, a konkrét cselekvésre, az üzleti akciók végrehajtására utal. Ezzel a szemponttal a következő, a stratégia végrehajtását tárgyaló fejezetben foglalkozunk, míg ezt a fejezetet a másik kettő részletes tárgyalásának szenteljük.

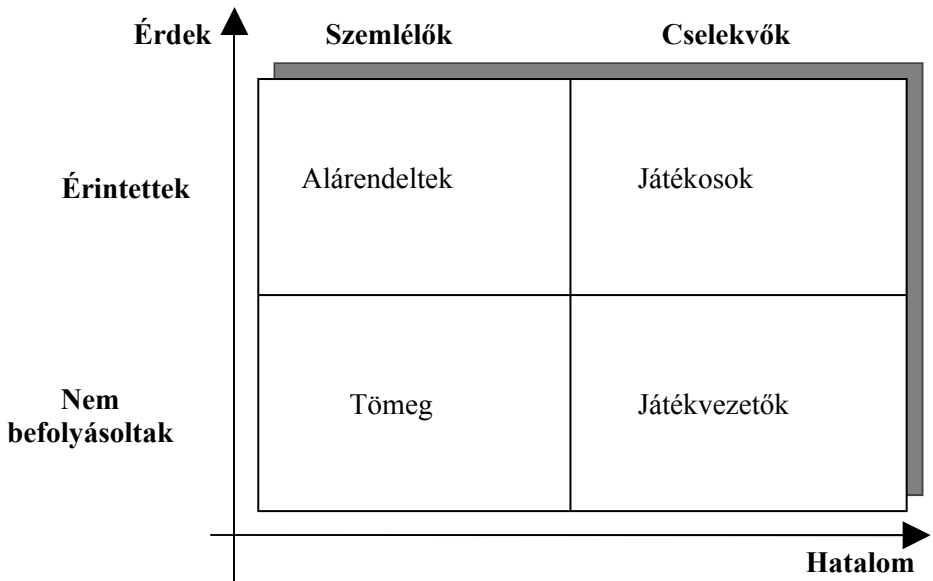
4.1.A stratégia alapjai

4.1.1.Az érdekcsoportok szándékai, mint a stratégia alapja

Elsőre talán azt gondolnánk, hogy a szervezettel kapcsolatos eseményekben mindössze a tulajdonosok és az alkalmazottak (beleértve a vezetést) az érdekeltek. Ez a felfogás tükröződik az olyan teóriákban, mint például az ügynökelmélet, amelynek alanyai eredetileg mindössze a részvényesekből (megbízók) és menedzserekből (megbízottak) tevődtek össze. Valójában a helyzet ennél jóval komplikáltabb. A tulajdonosok és a menedzsment mellett érdekeltek a vállalat sikerében a munkavállalók, az üzleti partnerek, a helyi közösség, amely számára biztosított a foglalkoztatás és az adóbevétel, és minden más olyan csoport akit negatív vagy pozitív módon érint a szervezet tevékenysége.

Stratégiai szempontból tudnunk kell, hogy az egyes csoportok milyen mértékben érintettek a status-quo fennmaradásában illetve adott irányú megváltoztatásában. Tudnunk kell emellett azt is, mekkora erejük van érdekeik érvényre juttatására (4-11. ábra)^{xxiv}.

4-11. ábra: érintettség hatalom mátrix



Forrás: Heijden, K.: Scenarios, the art of strategic conversation, John Wiley & Sons, 1996, 215.

Az *érdek* mint dimenzió az adott helyzet fenntartásában való érdekeltséget, érintettséget jelent. Az érdekcsoportok között lehetnek olyanok, akiknek erős érdekei fűződnek ahhoz, hogy a vállalat az eddig megszokott gyakorlatot folytassa, vagy éppen ellenkezőleg ahhoz, hogy szakítson az eddigi gyakorlattal, és új irányba induljon. Vannak olyan csoportok is, amelyek számára közömbös, ha egy új stratégia változást jelent a folyamatokban vagy a struktúrában.

A *hatalom* dimenziója az egyes csoportok érdekérvényesítő képességét fejezi ki. Egyes érdekcsoportoknak módjukban áll fenntartani egy status-quo-t, vagy éppen ellenkezőleg változtatni azon, és vannak olyan csoportok is, akiknek mindehhez nincs meg a kellő ereje.

Feltehetjük, hogy a kialakult hatalmi helyzet, a szervezet struktúrája és a mód, ahogyan működik egy egyensúlyi állapot, azaz egyik érdekcsoport sem annyira érintett és/vagy erős, hogy változtasson rajta. Az viszont kérdés, hogy ha egy stratégia változtat a fennálló állapotokon, mindez hogyan érinti az egyes érdekcsoportokat, és ezek hogyan fognak reagálni.

A *játékosok* kulcsszereplők ebből a szempontból, hiszen ők azok, akiket érinteni fog a változást jelentő stratégia, és ha úgy ítélik meg, hogy az az érdekeikkel ellentétes, megvan hozzá a kellő erejük, hogy meggátolják az alkalmazását. Fontos ezért, hogy ezt a csoportot majd érdekeltté tegyük a stratégiában vagy olyan stratégiát valósítsunk meg, amely során a csoport ellenálló tagjai átkerülnek a hatalommal vagy érdekeltséggel nem rendelkező kategóriákba. Nem érdemes tehát olyan stratégiai koncepciókban gondolkodni, amelyek nem képesek a csoport tagjait mellé állítani vagy semlegesíteni.

A *tömeg* csoportja a játékosokkal ellentétben közömbös a stratégia iránt, és ereje sincs, amivel támogathatná vagy megakadályozhatná a megvalósítást. Mindezért csak annyiban kell foglalkoznunk velük, hogy megvizsgáljuk, melyik csoportba kerülnek innen az egyes tagok, ha a stratégia a hatalmi-érdekeltségi rendszer átstrukturálódásához vezet.

Az *alárendeltek* csoportjának tagjait érinteni fogja, ha a stratégia a fennálló állapotok megváltozását eredményezi, ugyanakkor nincs elég hatalmuk, hogy mindezt megakadályozzák. Lehetséges azonban, hogy keresnek támogatókat azok közül, akiknek van hatalmuk, hogy meggátolják a stratégia alkalmazását. Több lehetőséggel kell ezért számolnunk. Mindenekelőtt gondolkodhatunk kizárólag

olyan stratégiai irányokban, amelyek nem lesznek ellentétesek ennek a csoportnak az érdekeivel. Hathatós támogatásra ugyan nem lesznek képesek, de legalább ellene sem fognak dolgozni. Megpróbálhatjuk feltérképezni a lobbylehetőségeiket és semlegesíteni azokat. Végezetül megkísérelhetjük a stratégia végrehajtásában érdekeltté tenni azokat a szereplőket, akiknél a kérdéses csoport feltehetőleg lobbyzni fog.

Részben a *játékvezetők* csoportjának tagjai között találjuk azokat a szereplőket, akiknél az alárendeltek lobbyzhatnak. Őket sem előnyösen, sem hátrányosan nem érintik a stratégia következményei, viszont lenne hatalmuk a támogatásra vagy a hátráltatásra. Mindezt ez a csoport potenciális szövetséges lehet a stratégia végrehajtásánál, ha tagjait sikerül érdekeltté tenni, vagy meggyőzni annak hasznáról. Emellett potenciális akadályozók is lehetnek, ha valamelyik másik csoportnak sikerül meggyőzni őket arról, hogy a stratégia nem vezet jó eredményre.

4.1.2. Porter általános versenystratégiái

Az első fejezetben láthattuk, hogy ha a vállalatok egy adott iparágban a lehető leghatékonyabb gyakorlatot alkalmazzák a beszerzéstől kezdve a gyártáson keresztül az értékesítésig és a kapcsolódó szolgáltatásig, választaniuk kell, milyen értéket kívánnak nyújtani a fogyasztóiknak. A választásuk ugyanakkor determinálja a költségpozíciójukat is, azaz a legjobb gyakorlat alkalmazásánál már csak úgy lehet növelni a fogyasztónak nyújtott értéket, hogy romlik a költségpozíció. Mindezt továbbvezet minket Porter általános stratégiáihoz, amelyek valójában az alapját képezik az előbbi gondolatmenetnek. Porter^{xxv} három olyan általános stratégiát különböztet meg, amelyek meghatározzák, hogy egy vállalat milyen értéket nyújt a fogyasztóinak, és az milyen költségpozíciót tesz lehetővé. A három stratégia

- az átfogó költségvető szerep,
- a megkülönböztetés

- és az összpontosítás.

Amint azt az ábra érzékelteti, az általános stratégiák közül kettő az iparág teljes piacát, az úgynevezett „átlagfogyasztót” célozza, míg az összpontosítás egy meghatározott piaci fülkét. Az átfogó költségvető szerep az alacsony költségpozíció előnyeit igyekszik megragadni, míg a megkülönböztetés a termék vagy szolgáltatás különlegessé tételével versenyez. Az összpontosító stratégián belül a vállalat egyaránt törekedhet az átfogó költségvető szerepre vagy a megkülönböztetésre.

Az átfogó költségvető szerep nem azt jelenti, hogy alacsony árért alacsony minőségű terméket vagy szolgáltatást kínálunk. Ennek a stratégiának a lényege abban áll, hogy a vállalat megpróbálja az értéklánc-funkcióit olyan hatékonysággal végezni, hogy az a versenytársaknál kedvezőbb költségpozíciót tegyen lehetővé. A kedvező pozíció adódhat a begyakorlási görbe hatásának kihasználásából, az optimális üzemméretekből, a szigorú költségellenőrzés hasznából és a kutatás-fejlesztés illetve marketing-tevékenységek visszafogásából. A pozíció működéshez kapcsolódó javítása láthatóan nem megy a termékminőség rovására. A kutatás-fejlesztés visszafogása sem a meglévő termékek minőségének a romlását eredményezi, hanem az innováció feladását. Az átfogó költségvető szerepre törekvő vállalatok nem lépnek be új iparágakba, mert nem erősségük a termékfejlesztés. A marketingkiadások visszafogása is elsősorban azért válik lehetővé, mert a termék már egy bejáratott darab, ismerik a fogyasztók. Meg kell jegyeznünk, hogy Porter említi a vevőszolgálati tevékenység visszafogását is, mint a költségpozíció javításának eszközt. Napjainkra azonban a vevőszolgálat számos termék részévé vált, ezért ennek elhagyása már az érzékelt minőség romlását eredményezheti.

Az átfogó költségvető szerep védelmet nyújt éles verseny esetén, hiszen a vállalat alacsony árakkal dolgozhat. Az

alacsony árak belépési korlátot is jelentenek, hiszen egy adott sorozatnagysághoz és tapasztalathoz kötődnek, amit az új versenytársak nem tudnak azonnal elérni. A jó költségpozíció előnyt jelent, ha a vevők erős alkupozícióban vannak, hiszen ez az alacsony árú termékek felé tereli őket. A szállítók esetében hasonló a helyzet, mert ha az erős pozícióban lévő szállítók emelik az árat, a jó költségpozícióban lévő vállalatnak ezt kevésbé kell érvényre juttatnia saját áraiban mint annak, aki drágábban termel.

A *megkülönböztetés* stratégiája azt jelenti, hogy a vállalat eléri, termékét vagy szolgáltatását az egész iparágban sajátosnak, egyedinek ismerjék el. Ehhez a minőségi dimenziók közül egyben vagy többen magasabb szintet kell kínálni, mint a versenytársak. Ha a működés tekintetében a szervezet a legjobb gyakorlatot fojtatja, a magas minőség biztosítása csak úgy lehetséges, hogy közben romlik a költségpozíció. Mindez a versenytársakhoz képest magasabb árhoz vezet. A megkülönböztetés stratégiáját követő vállalat fogyasztói köre kisebb, de olyanokból áll, akik számára az adott minőségi dimenziók fontosak, ezért márkahűek maradnak a magasabb ár ellenére is.

Az egyedi termékekkel lojális, kevésbé árérzékeny fogyasztók lehetővé teszik, hogy a vállalatnak ne kelljen belemennie egy árversenybe, ha az kialakul a piacon. A fogyasztók esélye a helyettesítésre az egyediségből adódóan alacsony, ezért alkupozíciójuk se nagy. Ugyanebből kifolyólag a helyettesíthető termékek fenyegetésével sem kell számolni. Az egyediség és a fogyasztók lojalitása egyben belépési korlátot is jelent a potenciális új versenytársak számára. A magas ár pedig magasabb haszonkulcsot is jelenthet, amelynek révén kezelni lehet a szállítók alkupozícióját is.

Az *összpontosítás* stratégiáját követő vállalat az előzőekkel ellentétben egy szigorúan körülhatárolt piacot céloz meg. Míg a megkülönböztetés stratégiája a versenytársakhoz viszonyítva kínál magasabb szintet a kiválasztott minőségi dimenziókban,

addig itt a stratégia kimondottan egy adott vásárlói kör, földrajzi terület kiszolgálására, vagy a termékválaszték egy meghatározott szegmenségre irányul. Ebbe a kategóriába sorolható például egy egyetem távoktatási programja ami a szabvány tananyagot sajátos módon, internethasználatra épülő on-line kommunikációval, kevés személyes találkozást szervezve, rugalmas időbeosztással tanítja annak a fogyasztórétnek, akinek nincs lehetősége részt venni a tantermi órákon. Az összpontosító stratégiát követő vállalat azt reméli, hogy speciális kompetenciákra tesz szert az adott fogyasztói csoport kiszolgálásában, ami jó költségpozíciót eredményez, vagy a megcélzott szűk csoport egyedinek ismeri el a terméket illetve a szolgáltatást, esetleg mindkét cél megvalósul.

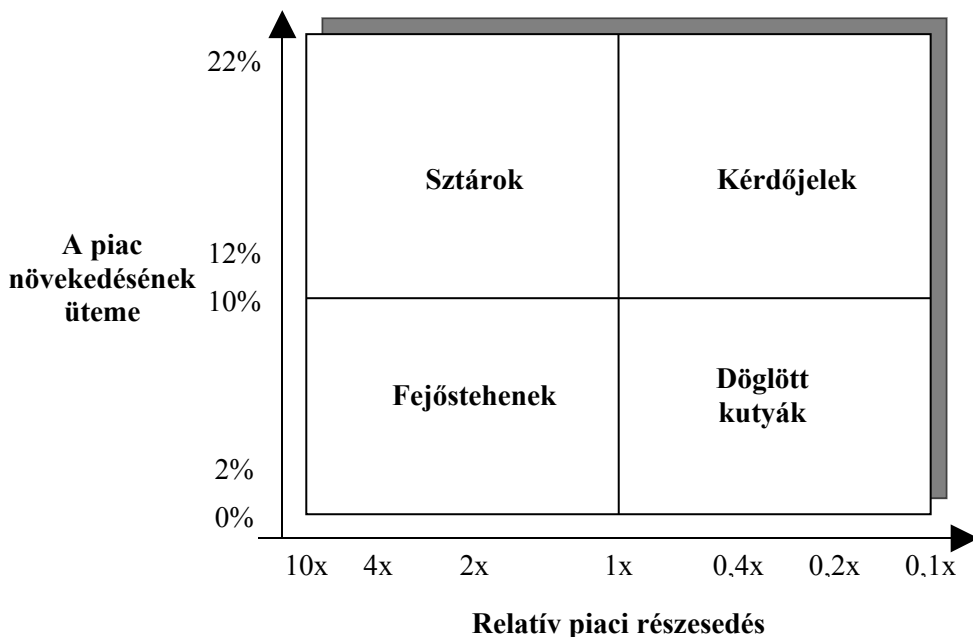
4.2.A stratégia irányai

A stratégiai irányok azt jelölik ki, hogy a vállalat merre fog tartani a jövőben. Az irányokat a jelenlegi helyzet meghatározása alapján definiálhatjuk, hiszen a jelenlegi helyzethez képest határozzák meg a tennivalókat. A stratégiaalkotás pozicionáló iskolájának gyökereit a stratégiai irányok meghatározására kidolgozott módszerek jelentik. Ezek a módszerek általánosan alkalmazható stratégiai irányokkal dolgoznak, az elemzőnek mindössze azt kell eldönteni, hogy melyik vonatkozik az adott vállalatra. Több portfólió módszer is ismert, amelyek közül a Boston Consulting Group technikáját mutatjuk be. A növekedés lehetőségeit emellett megragadhatjuk a termék és a piac viszonylatában is. Ekkor a kérdés úgy hangzik, hogy az expanziót a meglévő termékek fogyasztásának növelésével, vagy a termékkör illetve felhasználási módok bővítésével, esetleg ez utóbbi kettő kombinációjával érjük el. A továbbiakban részletesebben foglalkozunk a stratégiai irányok meghatározásának e módjaival.

4.2.1.A stratégiai irányok és a portfólió módszerek

A portfólió módszerek eredeti célja a stratégiai irányok meghatározása az egyes üzleti egységek versenypozíciójától függően. Az egyik legismertebb technikát a Boston Consulting Group fejlesztette ki^{xxvi}. Az elgondolás háttérben az áll, hogy a követendő stratégiát az határozza meg, mekkora az üzleti egység relatív piacrészesedése, illetve milyen ütemben növekszik ez a piac. E két dimenzió mentén négy kategória képezhető (4-12. ábra), amelyekkel kapcsolatosan eltérőek a tennivalók. A piac növekedési üteme iparáganként változik, de az eredeti elképzelés szerint az évi 10%-os bővülést már nagyinak értékeljük. A relatív piacrészesedés a legjelentősebb versenytársához mért piaci részesedést jelenti. Az ábrán például a „2x” azt jelenti, hogy a vállalat piacrészesedése kétszer akkora, mint a legjelentősebb versenytársáé. A határvonalat itt az képezi, hogy a versenytárs részesedése nagyobb-e, mint a vállalaté vagy sem.

4-12. ábra: a piacrészesedés-piacnövekedés mátrix



Forrás: Kotler, P. Marketing management, Műszaki Könyvkiadó 199., 55.

A piac növekedésének üteme és az üzleti egység relatív piaci részesedése alapján meghatározható kategóriák eltérő stratégiai jellemzőkkel bírnak^{xxvii} és a stratégiai lehetőségeik is különbözőek:

A *kérdőjelek* általában újdonságok, az iparág életgörbéjének kezdeti vagy növekvő szakaszában vannak, de nem piacvezetők. Miután újdonságok, általában új

eszközökkel állítják elő őket, így magasak a termékhez vagy az előállításuk folyamatához kapcsolódó kutatás-fejlesztés költségei. Az alacsony relatív piacrészesedésből adódóan szűk a keresletük, ami a kapacitások alacsony kihasználtságával jár. A siker érdekében ezért növelni kell a piacrészesedést, ami magas marketingkiadásokat igényel. A szűk kereslet, az alacsony kapacitáskihasználtság miatt dönteni kell arról, hogy fejleszti-e őket a vállalat felvállalva a további beruházásokat vagy sem. Pénzáramuk általában negatív, ezért csak akkor finanszírozhatók, ha van olyan üzleti egység is, amely ehhez elegendő mennyiségű profitot termel.

A *sztárok* olyan üzleti egységek, amelyek meghatározóak egy gyorsan növekvő piacon. Általában a sztárok termékeit is új eszközökkel állítják elő, és ebben a kategóriában is intenzív a kutatás-fejlesztési tevékenység. A kapacitáskihasználtság ugyanakkor magas, és a nagy piacrészesedés az egy főre jutó értékesítés magas szintjét eredményezi. A pénzáram tekintetében a sztárokkal szemben sem lehetnek nagy elvárásaink. A termék és a termelés eszközeinek, folyamatának tökéletesítése nagy költségekkel járhat, emellett a gyorsan bővülő kereslet miatt a kapacitások folyamatos bővítésére van szükség, ha a vállalat meg szeretné őrizni piacvezető szerepét.

A *fejőstehenek* a vállalat igazi pénztermelői. Ezek az üzleti egységek többnyire az életgörbe érett szakaszában lévő iparágak piacain töltenek be domináns pozíciót. A lassú növekedés miatt nem jelent magas beruházásigényt a kapacitások bővítése, és a fogyasztók már elfogadták a termékeket, ezért kutatás-fejlesztésre fordított kiadásokkal sem kell számolni. A magas piacrészesedés miatt ugyanakkor a vállalat élvezheti a gazdaságos sorozatnagyságból és a begyakorlási görbéből származó hatásokat. Az ide tartozó üzleti egységek termékei magasabb értéket nyújtanak a fogyasztók számára, mint versenytársaik.

A *döglött kutyák* termékeit olyan piacokon találjuk, amelyek növekedése lelassult, vagy már meg is szűnt. Ráadásul ezek az üzletágak nem piacvezetők, hanem legjobb esetben valamelyik piaci fülkét foglalják el. Ha a fejőstehen kategóriából kerültek át, az előállításukhoz felhasznált kapacitások túlméretezetté válnak. Kutatás-fejlesztési tevékenységet nem igényelnek, a marketingre viszont fordítani kell, ha a vállalat tartani akarja a megcélzott fogyasztói csoportot.

Az üzleti egység stratégiáját az határozza meg, hogy melyik kategóriába kerül. A kérdőjelek esetében két lehetséges irány van: visszafejlesztés, vagy a piacvezető szerep elérésére való törekvés. A sztároknál elsődleges fontosságú feladat a piacrészesedés fenntartása, mert ha az iparág eléri az érett szakaszt, ezek a termékek fejőstehenek lesznek. A fejősteheneknél a termelés racionalizálása kerül előtérbe abból a célból, hogy minél több profitot aknázhassunk ki az üzletágból. A döglött kutyák esetében azt gondolnánk, hogy azonnal meg kell szüntetni őket. Ez azonban nem teljesen igaz. Egy üzleti egység termelhet nyereséget, ha a hanyatló szakaszban lévő iparágban elfoglal egy biztos piaci fülkét. Miután sem kapacitásbővítésre, sem kutatás-fejlesztésre nem kell pénzt fordítani, a költségek alacsonyan tarthatók. Az ilyen üzletágak esetében a feladat mindenekelőtt a hatékonyság biztosítása, a kapacitások megfelelő méretezése. Ha ez nem lehetséges, például, mert a gazdaságos sorozatnagyság nagyobb annál a mennyiségnél, amit a vállalat el tud adni, el kell gondolkodni az üzleti egység megszüntetéséről. A megszüntetésnél át kell tekinteni, milyen eszközök, erőforrások vagy képességek vihetők át más üzletágakba.

4.2.2.A növekedés stratégiai irányai

Ansoff 1957-ben publikált egy eljárást azzal a céllal, hogy segítse a különböző diverzifikációs stratégiák közötti választást^{xxviii}. Ebben egy fogalmi keretet is felvázolt, hogy

elkülönítse a vizsgálat tárgyát képező diverzifikációs lépéseket a többi, termékvonal és piaci szegmentum alapján meghatározható stratégiai iránytól. Mára a diverzifikáció módjának kiválasztását segítő eljárás feledésbe merült, a fogalmakat meghatározó keret viszont szinte valamennyi üzleti kurzus tananyagát képezi. Ennek oka talán az, hogy a termék-piac keretben világosan és egyértelműen fogalmazhatók meg a növekedési irányok.

Egy vállalat termékvonalait π -vel a termékek felhasználási módjait pedig μ -vel jelölve négy fő termék-piac stratégia különíthető el (4-13. ábra).

4-13. ábra: az Ansoff-féle termék-piac mátrix

Piacok Termék	μ_1	μ_2	μ_3	-----	μ_n
π_1	Piaci térhódítás				Piacfejlesztés
π_2					
π_3					
-----	Termék fejlesztés				Diverzifikáció
π_n					

Forrás: Ansoff I. H: Strategies for diversification, Harvard Business Review, 1957 september-october 114.

A mátrixban az egyes piacok az adott termék illetve termékvonal elemeinek különböző felhasználási módjait, így eltérő fogyasztói csoportokat jelentenek. A négy növekedési stratégia ezek kombinációból adódik.

A *piaci térhódítás* esetén a vállalat anélkül próbálja meg növelni az eladásait, hogy újabb termékvonallal jelenne meg a piacon, vagy újabb felhasználási lehetőséget keresne a terméknek. Ezt egyrészt elérheti úgy, hogy ráveszi fogyasztóit, gyakrabban illetve nagyobb mennyiséget vásároljanak, másrészt ugyanarra a felhasználási módra keres új fogyasztókat. Miután a felhasználási mód nem változik, ebben a dimenzióban a fogyasztói csoport is változatlan marad, ezért ugyanarról a piacról beszélünk.

A *termékfejlesztés* azt jelenti, hogy a vállalat több olyan termékvonalat fejleszt ki, amelyek ugyanarra használhatók.

Ha a vállalat a *piacfejlesztés* stratégiáját követi, nem változtat termékei lényegi tulajdonságain, de igyekszik újabb és újabb felhasználási lehetőségekhez adaptálni azokat.

A *diverzifikációs stratégia* esetén a szervezet olyan elemekkel bővíti termékskáláját, amiket az általa még ki nem szolgált piacokra szán. Ezt többféleképpen is teheti. Vertikális integráció esetén a vállalat átveszi az iparági vertikumban közvetlenül előtte vagy utána lévő szervezet tevékenységét, ami lehet a beszállító vagy a vevő. Ez általában a korábbihoz képest bővebb termékskálát és újabb piacokat is jelent. A diverzifikáció másik módja a horizontális integráció. Ekkor a vállalat olyan termékekkel bővíti a választékát, amelyek nem kapcsolódnak a meglévőkhöz, de illeszkednek a vállalat erőforrásaihoz és kompetenciáihoz. Végezetül beszélhetünk oldalirányú diverzifikációról is, amikor a vállalat olyan területre tör be, amely nem köthető korábbi tevékenységéhez.

A stratégiai irányok tehát jelenthetik a stratégiai üzleti egység fejlesztését, piaci pozíciójának megtartását vagy visszafejlesztését. Árnyaltabb közelítésben jelenthetik azt is,

hogyan a fejlesztésnek mely piaci szegmentumokra kell koncentrálnia, illetve mikor célszerű a kompetenciák fejlesztése. Stratégiai irányokról beszélünk akkor is, ha a vállalat a környezetből adódó lehetőségek kihasználására, vagy éppen az elkerülésükre koncentrálnak. Ekkor a tényleges irányok az alapján határozódnak meg, hogy mindezt az erősségek felhasználásával, vagy a gyengeségek kiküszöbölésével teszi. Végezetül növekedés esetén a stratégiai irányok adódhatnak abból is, hogy hogyan kombináljuk a termékválasztékot és a kiszolgált piaci szegmentumokat.

Hivatkozások

5. Stratégia alkalmazása és az üzleti terv

A stratégia alapjainak és irányainak kijelölésével meghatároztuk hova szeretnénk eljutni és kiválasztottuk, melyik ösvényt szeretnénk végigjárni. A stratégiai menedzsment nyelvén fogalmazva megalkottuk a *stratégiai koncepciókat*. Ezzel azonban még nem értünk a stratégiaalkotás folyamatának végéhez. Ahhoz, hogy valóban eljussunk a kijelölt célhoz azt is végig kell gondolnunk, mit jelent a stratégiai koncepció gyakorlati megvalósítása. Ha például be szeretnénk lépni egy adott piacra kérdés, hogy a termékvonaltól valamelyik végét jelentő termékkel jelenjünk meg először, vagy vegyük fel a versenyt a piacot kiszolgáló összes típussal. Ha le szeretnénk küzdeni gyengeségeinket kérdés, hogy felvásárlással szerezhetünk-e olyan kompetenciákat, amelyekre alapozhatjuk az új versenypozíciót, vagy szervezeten belül kell kiépíteni azokat. Fontos az is, hogy tisztában legyünk, az új stratégia változásokkal jár, ezért a sikeréhez el kell érniük, hogy a szervezet tagjai elfogadják a változásokat, megtalálják a helyüket a megváltozott rendszerben.

Ebben a fejezetben ezért a stratégiák alkalmazásának módjával és a végrehajtás menedzselésével foglalkozunk. A taktikák tárgyalásával kezdjük, mert ezek határozzák meg a piaci pozíció megszerzésének és megtartásának lehetséges variációit. A taktikák egy része kompetitív, míg egy másik részük kooperatív, így átvezetnek minket az együttműködés formáinak, elsősorban a stratégiai szövetségek témájához. Ha a vállalatok közötti együttműködés teljes összeolvadáshoz vezet, külön stratégiai feladat a szervezetek hatékony illesztése. Foglalkozunk ezért az összeolvadások és akvizíciók kérdéseivel is. A stratégiák ugyanakkor célozhatják a struktúra a tevékenységi háló racionalizálását, egyszerűsítését, így érinteni fogjuk az outsourcing témakörét is. A stratégia nem mindig jelenik meg írásos tervdokumentum formájában.

Ennek ellenére, ha a koncepciók kivitelezhetőségét, logikáját szeretnénk ellenőrizni, illetve ha egy új koncepcióhoz szeretnénk befektetőket találni, írásba kell foglalni hogyan szeretnénk a céljainkat elérni és mindez milyen forrásigénnyel, kiadásokkal és eredménnyel jár. Az üzleti terv jó keretet szolgáltat mindehhez, a fejezetet ezért ennek tárgyalásával zárjuk.

5.1.A stratégia végrehajtása a taktikákon keresztül

Az üzleti életben taktika alatt a stratégia végrehajtásának adott módját értjük. Az előző fejezetből megismert diverzifikációs stratégia esetén például a taktika arra vonatkozik, hogy zöldmezős beruházásként valósítsuk meg az oldalirányú diverzifikációt, vagy az egyik lehetséges partnerrel alapított vegyesvállalattal próbáljunk betörni a piacra. Ha a stratégiákat csoportosítjuk aszerint, hogy egy piacra való belépésre, a versenyelőny növelésére vonatkoznak, vagy éppen a piac illetve a pozíció megvédésére, a taktikákat is kettéoszthatjuk támadó és védekező kategóriákra. A másik fontos csoportképző ismérvet az jelenti, hogy a vállalat a versenyzést vagy az együttműködést választja a piacok megszerzésére vagy éppen megvédésére. Ha az előbb felvetett példában a vállalkozás a zöldmezős beruházást választja, kompetitív taktikát folytat, a vegyesvállalat alapítása esetén pedig kooperatív taktikát alkalmaz. A verseny vagy együttműködés egyaránt megjelenhet a támadó és a védekező taktikákban.

A piaci pozíció megszerzésére vagy megvédésére irányuló cselekvések között könnyen meghúzható a határvonal. Ezzel szemben az együttműködés különböző fokai ismertek, sőt lehetséges az együttműködés a verseny megtartása mellett is. Célszerű ezért a két szempontrendszer külön-külön vizsgálni.

5.1.1. Támadó és védekező taktikák

A *támadó taktikák* azokat a manővereket takarják, amelyekkel a vállalat helyet szoríthat magának egy piacon a már meggyökeresedett vállalkozások között. Ebben az esetben ugyanis el kell dönteni, hogy konkrétan melyik piaci szegmensekben veszi fel a versenyt, és a versenytársakhoz képest milyen jellemzőkkel ruházza fel termékét vagy szolgáltatását az egyes minőségi dimenziókban. Egy vállalat támadó manővereket alkalmaz akkor is, ha a piacrészesedését szeretné növelni valamelyik kiszemelt versenytárs rovására. Wheelen és Hunger^{xxix} öt lehetséges módot mutat be a támadásra:

- a frontális támadást,
- a szárnyak támadását
- a bekerítést
- a megkerülő támadást
- és a gerilla hadviselést.

A *frontális támadást* alkalmazva a kiválasztott versenytársat a termékvonalaának teljes hosszában támadja a vállalat. Ez azt jelenti, hogy valamennyi fogyasztói csoportnak kínálunk valamit, akiket a versenytárs eddig megcélzott a termékvonalaával. A frontális támadás igen kockázatos, hiszen a termékvonala összes termékével egyszerre kell versenyezni. Ritkán használják ezért a vállalatok új piacok meghódítására, kiváltképp, ha attól lehet tartani, hogy az ott már gyökeret vert versenyzők összefognak. Abban az esetben viszont elképzelhető, ha egy földrajzilag elkülönült piacot eddig egyetlen vállalkozás szolgált ki és egy nála több szempontból erősebb tervezi a belépést.

A *szárnyak támadása* azt jelenti, hogy a vállalat a versenytársa által kínált termékvonala szélső elemeivel veszi fel a versenyt. Ezek a termékek a kínálat végleteit jelentik, ennél fogva jobban különböznek az „átlagostól” mint a többi elem. Miután a termékvonala szélein lévő elemek különülnek el

a leginkább a többtől, a különbözőség miatt ezek illeszthetők a legkevésbé egy közös gyártási rendszerbe. Másképpen fogalmazva a gyártás hatékonysága vélhetően itt a legalacsonyabb, így e termékek piacain a legsebezhetőbb a vállalat. Ha valaki egy új iparágba szeretne lépni, a versenytárs termékvonal-széleinek piaci e sebezhetőség miatt jó lehetőséget kínálnak a térhódításra. A közismert autógyártók például igen hosszú termékvonalat kínálnak egy-egy márkából, amelyekben általában ugyanúgy megtalálhatók a nagyon alacsony fogyasztású, kisterű autók mint a luxusmodellek is. A termékvonalak közepén található modellek viszonylag sok közös elemet tudnak megosztani egymással, a motor, futóművek vagy karosszériarészek közül, így hozzájárulnak a termelés hatékonyságához. A kisautó és a luxusmodell ugyanakkor eléggé különbözhet az „átlagos” típusától ahhoz, hogy csak kevés közös elemet tartalmazzon. Gyártásuk ezért kevésbé költséghatékony, piacaikon a vállalat relatíve sebezhetőbb.

A *bekerítés* esetén a vállalat elfoglalja a vetélytárs szegmentumai melletti piacokat, majd támadást indít a termékvonal teljes hosszában. A frontális támadásnál az ellenfélnek lehetősége van a kitörésre, a termékvonal szélei által kiszolgált piacok megerősítésével. A szárnyak támadásával éppen a termékvonal közepének piaci védhetők jobban, és újabb elemek illesztésével ezek a piacok tovább szegmentálhatók. A bekerítés taktikájával ezektől a lehetőségektől fosztjuk meg a versenytársat. Az elmondottakból láthatjuk, hogy a bekerítéshez jelentős erőfőlényre van szükség, hiszen a meglévők mellett a versenytárs potenciális piacait is le kell fedni.

A *megkerülő támadás* esetén a vállalat olyan dimenzióban támad, ami korábban nem volt meghatározó a verseny számára. Ezzel az egész iparágat új alapokra helyezheti. Jó példa a megkerülő támadásra az alacsony költségű „fapados” légitársaságok megjelenése, amelyek a hagyományostól

teljesen eltérő útvonalszerkezettel rendelkeznek és szolgáltatás a megszokottól eltérő paramétereivel hívják ki a tradicionális társaságokat.

A *gerilla-hadviselést* elsősorban kis vállalkozások alkalmazhatják. A gerillaháborúban a támadó nem épít ki frontvonalat, hanem az ellenség egy-egy pontjára összpontosít, ahol lecsap, majd elmenekül, mielőtt komolyabb harcra kerülne sor. Legközelebb egy másik célpontot választ és ott csap le és megint eltűnik. Ezzel a taktikával nem vállal fel nyílt csatát, mégis lehetlenné teszi, hogy az ellenség berendezkedjen a területen. Az üzleti életben a gerilla hadviselést alkalmazva a támadó vállalat a versenytárs termékvonalaának egyetlen pontjára összpontosít. Az autós példánál maradva, elképzelhető, hogy egyetlen típus cabrio verziójával veszi fel a versenyt. Az összpontosítás miatt a versenytársnak gyakran sokáig nem is tűnik fel, hogy megtámadták egy szűk szegmenumban. Ez az időszak, amelyből profitálni lehet. Amikor azonban a versenytárs észreveszi a támadást és reagál, az erőforrásokat arra kell felhasználni, hogy kivonuljunk az adott szegmenumból és egy másikon jelenjünk meg.

A *védekező taktikák* a piacrészesedés megőrzésére, vagy a potenciális belépők elrettentésére szolgálnak. Wheelen és Hunger három védekezési lehetőséget mutatnak be:

- a belépési korlátok emelését,
- a megtorlással kapcsolatos várakozások fokozását,
- a támadási szándék csökkentését.

A *belépési korlátok emelésével* a vállalat elsősorban a lehetséges új belépők ellen tud fellépni. A belépési korlátok egy része az iparági sajátosságokból adódik, mindazonáltal számos olyan is van, amire a vállalat hatni tud. Így például a marketingtevékenység fokozásával és a termék vagy szolgáltatás minőségének emelésével erősítheti a márkanévet, ami egyben a termék megkülönböztetéséből adódó belépési

korlát növekedésével jár. A belépési korlátokat emeli a vállalat, ha igyekszik lekötni a beszállítói vagy a forgalmazó csatornákat. Hasonlóképpen a belépési korlátok növelését jelenti, ha sikerül olyan technológiát vagy know-how-t kifejleszteni, amivel a termelés illetve forgalmazás jóval hatékonyabb, mint az új belépőké.

A *megtorlással kapcsolatos várakozások fokozásával* a vállalat a potenciális belépő, vagy a piacait potenciálisan támadó versenytársral tudatja, milyen szigorú ellenlépésekre készül. A versenytársnak így kétsége sem lesz a megtorlás felől, ami fokozza a veszélyérzetét. A megtorlás lehet az árak drasztikus csökkentése, intenzív marketing, termékfejlesztés és minden más, amivel a vevők lojalitását növelni lehet. A megtorlásban a versenytárs akkor is biztosabb, ha a múltban már sikeresen alkalmazták.

Ha a vállalat a *versenytársak vagy a lehetséges belépők támadási szándékait szeretné csökkenteni*, kommunikálhatja azt, hogy milyen nehéz a piacon boldogulni. Ezzel azt szeretné elérni, hogy a versenytárs újra átgondolva a piacralépést, ne tartsa a területet annyira jövedelmezőnek, hogy fedezze a belépésből származó költségeket és még az iparágban elvárható profitot is kitermelje.

Láthatjuk, hogy míg a támadó taktikák piaci lépéseket jelentenek, a védekező taktikák esetében megjelenik ezek mellett a versenytárs felé irányuló kommunikáció is.

5.1.2. Kompetitív és kooperatív taktikák

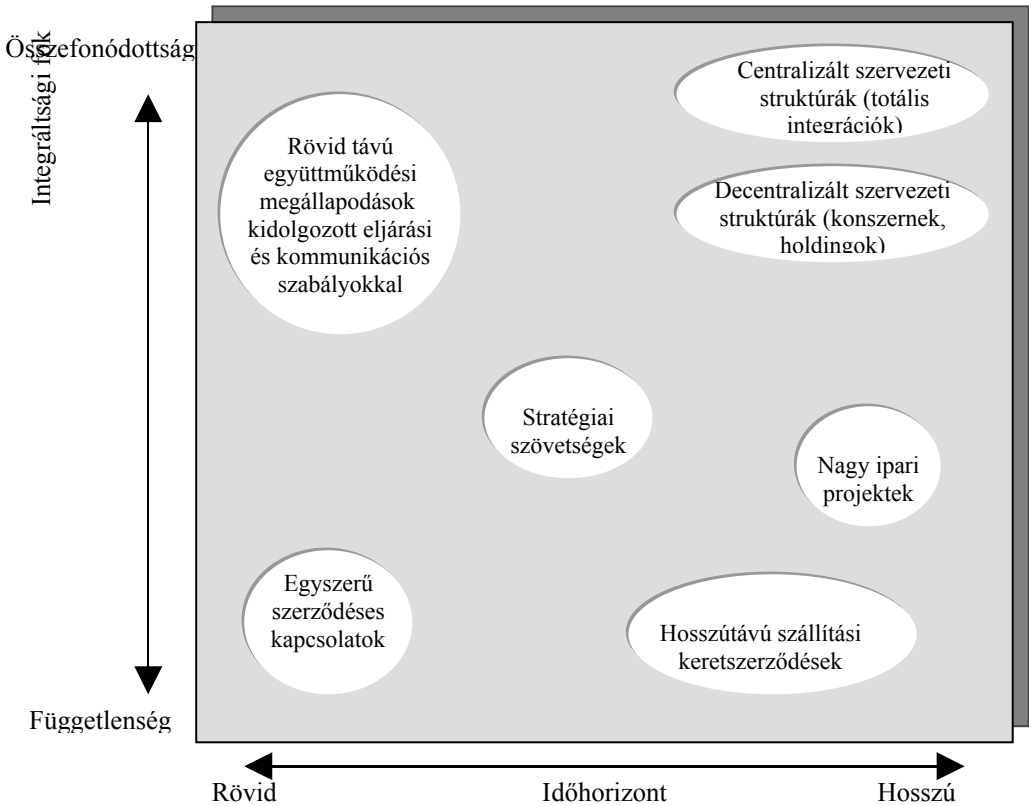
Mint ahogyan már említettük, a stratégiák végrehajtását a szervezet alapozhatja a saját képességeire, de alapozhatja más vállalatokkal való együttműködésre is. Az első esetben kompetitív taktikáról beszélünk, mert ekkor a piac meghódításában vagy a pozíció biztosításában a vállalat nem számít együttműködésre, ezáltal nagyobb a lehetséges versenytársainak a köre. A kompetitív taktikák alkalmazása során mindig tisztában kell lenni azzal, hogy rendelkezünk-e a

megfelelő erőforrásokkal és kompetenciákkal a stratégia végrehajtásához. Ha nem, kérdés mennyi időbe és ráfordításába kerül, míg ezeket kifejlesztjük.

Sok esetben az erőforrások illetve kompetenciák előállítása, kifejlesztése több energiát emészt fel, mint ha valaki egy a területen jártas partnerrel kezd együttműködésbe. Ez az oka annak, hogy a vállalatok gyakran választják a kooperatív taktikákat. Az empirikus kutatások eredményei azt támasztják alá, hogy a vállalatok elsősorban akkor alakítanak együttműködési hálózatot, ha ezáltal a gazdasági erőben vagy versenyképességben szinergia érvényesül, azaz a partnerek együttes ereje nagyobb, vagy pozíciójuk jobb, mint az egyes vállalatoké külön-külön^{xxx}.

A kompetitív taktikák esetében egyszerű a kategória határainak meghúzása, hiszen ilyenkor a vállalat maga hajtja végre a stratégiához kapcsolódó összes feladatot. A kooperatív taktikák esetében viszont az együttműködés többféle módja képzelhető el, amelyek a feladatok megosztásában, menedzselésében és a kooperáció működtetésében lényeges különbségeket jelentenek. Antal és szerzőtársai^{xxxii}, az együttműködési lehetőségeket az együttműködő felek tevékenységi integrációjának foka és az együttműködés időtartama szerint csoportosítják (5-14. ábra).

5-14. ábra: vállalati együttműködési formák



Forrás: Antal et al. Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem 1996, 157.

A rövid időtávra formált *együtműködési megállapodások* ritkán kapcsolódnak a stratégiák megvalósításához. Az egyszerű szerződéses kapcsolatok vagy a rövid távú együtműködési megállapodások sokkal inkább egy-egy projekt végrehajtására vonatkoznak, és a feladat elvégzése után meg is szűnik az együtműködés. Ezek a kapcsolatok általában nem járnak az erőforrások tartós megosztásával, nincs szükség a szerződésen túlmutató koordinációra közreműködő szervezetek között.

A *hosszútávú szállítási keretszerződések* az előzőekkel ellentétben már irányulhatnak a forgalmazó csatornák lekötésére vagy a beszállítókkal való kapcsolat megerősítésére, így piacralépési vagy piacvédelmi célokat is szolgálhatnak. A hosszútávú szállítási szerződések az iparág vertikális kapcsolatait erősítik meg. Lehetőséget biztosítanak arra is, hogy az egyik vertikális értékláncot hatékonyabbá, versenyképesebbé tegyék a másikkal szemben. A szállítási szerződések alapesetben nem követelik meg az erőforrások megosztását, a gyakorlatban mégis találunk erre esetet, például amikor a „just in time” rendszerben működő vállalat a beszállítójával közösen végzi a terméktervezést.

A *nagy ipari projektekre* szerveződött együtműködések esetében a vertikális kapcsolatok mellett már megjelennek a horizontális viszonyok is. Ebben az esetben az egyébként kompetitív viszonyban álló cégek megosztják a részfeladatokat.

Az együtműködés másik végletét a teljes összefonódottságot képviselő *centralizált és decentralizált struktúrák képviselik*. Az ilyen együtműködés akvizíció vagy egyesülés során jön létre, és az erőforrások illetve a feladatok teljes megosztásával jár. A korábban különálló szervezetek koordinálása, az együtműködésből származó szinergiák biztosítása feladatként jelenik meg abban a stratégiában, amelyik a szervezetek egyesítését célozta.

Az egyszeri alkalomra, vagy rövidtávra szóló együttműködések menedzselése kevés stratégiai elemet foglal magába, a koordinációt általában maga a szerződés biztosítja. Az összefonódott struktúrák esetében a stratégia egyrészt az egyesülés megvalósítására vonatkozik, másrészt a már kibővült szervezet későbbi működésére. Ez utóbbi esetben a stratégia már ugyanazt jelenti, mint más, nem egyesüléssel vagy akvizícióval létrejött szervezeteknél. A két véglet között találjuk a stratégiai szövetségeket. Itt nem beszélhetünk teljes összefonódásról, ugyanakkor egyszeri alkalomra szóló együttműködésről sem. A szövetség általában valamilyen stratégiai cél megvalósítása érdekében jön létre, és miután nem történik meg az összeolvadás, a partnerek külön-külön menedzselik a szövetséget, hogy elérjék a kitűzött célt.

5.2.A stratégiai szövetségek

A stratégiai szövetségek definíciója tekintetében nincs egységes álláspont a menedzsment-irodalomban. Tari^{xxxii} szerint a különböző együttműködési formák közül a stratégiai szövetségeket a következők jellemzik:

- az együttműködés a partnerek stratégiai céljainak megvalósítását szolgálja,
- megmarad az üzleti partnerek viszonylagos stratégiai önállósága,
- a tagok megosztják anyagi eszközeiknek és ismereteiknek egy részét,
- megvalósuló tevékenység bizonyos mértékű integrációja.

A szerző négy fő okot lát a szövetségek megalkotására: a vállalatok akkor hoznak létre szövetségeket, ha nagyságrendi megtakarításokat érhetnek el általuk, ha ki tudják egészíteni műszaki-technikai ismereteiket, ha a szövetség lehetővé teszi a belépést új piacokra, illetve politikai és jogi természetű akadályok leküzdése várható tőle.

A *megtakarítások* egyrészt azért érhetőek el, hogy a szövetségben résztvevő partnerek meg tudják osztani a kutatás-fejlesztésre fordított kiadásukat. Emellett ha a partnerek közösen állítják elő a termék valamely elemét, mint például egyes autóiipari szövetségek esetében a motort, jóval nagyobb sorozatot gyárthatnak, mintha nem működnének együtt, és külön-külön állítanák elő az elemet. A nagyobb sorozat egyrészt a gazdaságos sorozatnagyságból másrészt a begyakorlási görbéből származó előnyök kihasználását teszi lehetővé. Ha tehát a stratégia alapja a termelés racionalizálása és a költségpozíció javítása, a végrehajtás módja lehet a szövetségre lépés.

A szövetség vonatkozhat az innovációra is. Ebben az esetben a partnerek *műszaki- technológiai ismereteik kiegészítését*, kombinálását várják az együttműködéstől, ami biztosítja számukra az innovációs folyamatok felgyorsítását. Emellett az innovációra vonatkozó szövetségek lehetővé teszik a partnerek számára termékeik értékének, illetve a megkülönböztetés fokának a növelését. Példa erre a Sony és az Ericsson közös telefonja, ahol a Sony tudása elsősorban a kijelzőben és a digitális kamerában jelenik meg, míg az Ericsson a bluetooth technológiában rendelkezik különleges ismeretekkel.

A szövetségek létrehozásának célja lehet az *új piacokra való* belépés. Az újonnan alakuló piacok esetében szövetségbe tömörülhetnek a vállalatok, hogy minél szélesebb fogyasztói csoportot vonzzanak minél gyorsabban az iparág piacára. A piacszerzésre alakult szövetségek emellett vonatkozhatnak a *részeseések növelésére* a már meglévő piacokon. Az ilyen együttműködés példái a légitársaságok között, a járatok megosztásával létrejött szövetségek. A járatmegosztástól mindkét részvevő társaság az utasforgalom bővítését várja

A *politikai és jogi természetű* akadályok leküzdésére éppen a piacokra való belépés reményében szövetkeznek a szervezetek. Egy vállalat úgy tud belépni egy védett piacra,

hogy közös gyártásra vonatkozó szövetséget alkot egy ottani szereplővel. Ha a hazai gyártó állítja elő a termék szabályozástól függő hányadát, a termék „hazainak” minősül és nem vonatkoznak rá többé a piacvédelmi intézkedések. Az Európai Unió piacán például a Magyarországon összeszerelt Suzuki autók EUs, és nem japán terméknek számítanak.

A stratégiai szövetségek alakulhatnak az azonos iparágban tevékenykedők vagy oda belépni szándékozók között. Ekkor *horizontális* szövetségekről beszélünk. A kooperáció eddig felsorolt motivációi közül valamennyi szerepelhet a horizontális szövetségek indokai között. Ha a partnerek egy vertikum mentén szövetkeznek, mint a vevő-szállító kapcsolatok esetében, *vertikális* szövetséget hoznak létre. Az ilyen kooperációk egy része az iparágban használt termelési technológiából adódik. A vertikális kapcsolatok még szorosabb szintjét jelentheti, ha a termelési lánc tagjai tudatosan összehangolják tevékenységüket azért, hogy jobb versenypozíciót érjenek el, mint a versenyző termékeket előállító láncok. A vertikális szövetségek így a hatékonyság növelését, a tagok versenypozícióinak javítását célozzák. Létrejöhetnek emellett a piacrálépést segítő vertikális szövetségek is. Ha egy vállalat be szeretne lépni egy földrajzilag elkülönülő piacra, de nincs tisztában a helyi viszonyokkal, az első lépés lehet egy kizárólagos forgalmazási szerződés megkötése valamelyik helyi disztribútorral vagy kereskedővel. A horizontális és vertikális kapcsolatok mellett létrejöhetnek úgynevezett *diagonális* szövetségek is, amiket a különböző iparágakhoz tartozó, és vevő-szállító kapcsolatban nem álló partnerek hoznak létre. Létrehozásukra akkor van leginkább esély, ha az iparági szerkezet átalakul, bizonyos tevékenységi ágazatok összefonódnak más iparágakkal. Jó példa erre a számítástechnika és a telekommunikáció összefonódása az elmúlt évtizedben. Hasonló eset, ha a korábban különálló iparágak új piacot teremtenek, amely az eddigiektől eltérő fogyasztói szükségletekre alapul. A

kábeltelevíziózás elterjedése például összehozta a műsorszórással foglalkozó vállalatokat azokkal amelyek hálózatokkal rendelkeztek vagy azok kiépítésében volt gyakorlatuk. Végezetül a saját iparágán túlmutató szövetségre léphet egy szervezet, ha oldalirányú diverzifikációs stratégiát hajt végre.

5.3.Akvizíció, egyesülés, outsourcing

5.3.1.Akvizíciók és összeolvadások

Az akvizíció egy vállalat felvásárlását jelenti. A felvásárló meghatározó tulajdonossá válik, és szervezeti struktúrájától függően integrálja a felvásárolt vállalat funkcióit. Holding esetében a felvásárolt vállalat akár önálló szervezetként is megmaradhat, míg ha a felvásárló egy lineáris funkcionális szervezet, valószínű, hogy „elnyeli” a felvásárolt céget. Az akvizíció okai részben megegyeznek a stratégiai szövetségek alakítását ösztönző tényezőkkel, csak más intenzitással jelentkeznek, részben különböznek azoktól. Johnson és Scholes^{xxxiii} alapján következőkben összegezzük az akvizíciót kiváltó tényezőket:

- Lépéstartás a változásokkal
- Az erőforrások vagy kompetenciák hiánya
- A piacralépés megtorlásának elkerülése, a verseny korlátozása
- Költséghatékonyság növelése
- A belépési korlátok emelése
- Pénzügyi megfontolások

A *lépéstartás* a gyorsan változó piacok esetében indokolhatja az akvizíciót. Néhány esetben előfordulhat, hogy a technikai fejlődés hatására a termékkör, vagy más okokból a fogyasztók igényei annyira gyorsan megváltoznak, hogy a szükséges erőforrások kiépítése, illetve a kompetenciák

kifejlesztése, a szövetségek kialakítása lassú ahhoz, hogy a vállalat lépést tudjon tartani és meg tudja őrizni versenypozícióját. Ekkor az akvizícióval a vállalat hamar pótolni tudja a felmerült hiányosságokat.

Az erőforrások vagy kompetenciák hiányának pótlása már a stratégiai szövetségeknél is felmerült kiváltó tényezőként. A felvásárlások esetében tipikus célpontoknak számítanak a kutatási-fejlesztési tapasztalatokkal rendelkező, illetve valamilyen a termeléshez vagy speciális termelési rendszerhez köthető tudás birtokában lévő vállalkozások.

Amennyiben egy piac jól védett és magasak a *belépés korlátai* előfordulhat, hogy csak valamelyik, ott már meggyökeresedett vállalat felvásárlásával van lehetőség a bejutásra. A telített piacok nem tartják el azt a pótlólagos kapacitást, amit az új versenytárs megjelenése jelentene, ezért a belépés azonnali éles ellenlépéseket vonhat maga után. Ezzel szemben a felvásárlás esetén nem bővülnek az iparágban lekötött kapacitások, csak a tulajdonviszonyok változnak, ezért a megtorlásra sem kell számítani. A felvásárlás oka lehet a verseny intenzitásának csökkentése is. Növekvő, vagy érett szakaszban lévő iparágban társadalmilag nehezen tolerálható a verseny korlátozása. A hanyatló szakaszban lévő iparágban ugyanakkor folyamatosan csökken a kapacitásigény. Ha magasak a kilépési korlátok, irracionális mértékű háború indulhat meg a csökkenő piacok birtoklásáért, így a kapacitások lekötéséért. Ha a felvásárló más területen is tudja hasznosítani a felvásárolt vállalat kapacitásait, az akvizíció megfelelő megoldás arra, hogy az adott szereplő nagyobb veszteségek nélkül hagyja el a piacot.

Az akvizíció mögött meghúzódhat a *költséghatékonyság szándéka* is. Ha egy vállalat régóta szolgál ki egy piacot és előrejutott a tapasztalati görbében, jó felvásárlási célpont annak, aki ugyanezen a piacon szeretné javítani a költséghatékonyságát.

Az akvizíciót arra is fel lehet használni, hogy *emeljük a belépési korlátokat*. Ebben az esetben a cél ugyanaz, mind a hasonló indokból létrehozott vertikális szövetségé: lekötni a beszállítókat vagy a forgalmazási csatornákat.

Végezetül a felvásárlásnak lehetnek *pénzügyi okai* is. Ha egy vállalat részvényei valamilyen oknál fogva alulértékelték, az célpontot jelent az olyan felvásárlók számára is, akik a tranzakciót pusztán a rövidebb távú nyereség elérése érdekében hajtják végbe. Az ilyen típusú akvizíciók extrém esete, amikor egy vállalatot alacsony áron felvásárolnak, majd részenként értékesítik.

Az összeolvadások okait megtaláljuk az akvizíciókat és a szövetségek alakítását motiváló tényezők között. Ebben az esetben azonban az egyesülő partnerek között megmarad a kiegyensúlyozott viszony. A fúzió feltétele, hogy a résztvevők kölcsönösen birtokában legyenek valaminek, amitől a másik a versenypozíció javulását reméli. A vállalatok, különösen az oligopol szituációban lévő nagyvállalatok megkísérelhetnek fúziókat a verseny korlátozására is, de az ilyen próbálkozásokat a legtöbb piacgazdaságra épülő országban árgus szemmel figyelik és a törvény erejével megakadályozzák.

5.3.2.Outsourcing

A szövetségek, összeolvadások, akvizíciók a korábban különálló szervezetek integrációját növelik. A stratégiák végrehajtásának gyakorlatában ugyanakkor megfigyelhető egy ellentétes irányú folyamat is: a nagyobb szervezetekből kiválnak bizonyos tevékenységek, amelyeket a vállalat többé nem saját erőforrásaival lát el, hanem szolgáltatásként megvásárol. Az „*outsourcing*” kifejezés eredetileg az „*outside resource using*” azaz a külső erőforrások használatának a fogalmát takarta és tág értelemben, az alvállalkozói viszonyok kezelésére használták. A 90-es években elterjedt gyakorlat nyomán a kifejezés kapott egy szűkebb értelmezést is: az

olyan tevékenységek szolgáltatókkal, alvállalkozókkal való elvégeztetését, amelyeket korábban maga a vállalat látott el. Esetünkben ezt az értelmezést használjuk, vagyis az outsourcingot azonosítjuk a tevékenység-kihelyezéssel.

Az integráció növeléséhez hasonlóan, az outsourcingra is több ok készíthető a vállalatokat, amiket az alábbiakban összegezhünk^{xxxiv}:

- Ha a vállalat kis hatékonysággal végez egy tevékenységet, vagy nem rendelkezik a szükséges kompetenciákkal költségsökkentést érhet el, ha ezután a feladatot egy tapasztalattal rendelkező szolgáltatótól rendeli meg. Az outsourcing klasszikus területének számít az IT, vagy a könyvvitel, ahol a gyorsan változó technológia miatt az eszközök folyamatos cseréje és a munkatársak állandó képzése lenne szükséges egy olyan területen, ami nem a vállalat elsődleges profilja.
- Bármilyen tevékenységet végez a szervezet, az az erőforrások lekötésével jár. Az erőforrások lekötése másként fogalmazva kapacitások lekötését jelenti. Ha egy tevékenység bizonyos időszakokban sok, máskor kevesebb feladatot jelent, érdemes lehet elgondolkodni azon, hogy inkább szolgáltatásként rendeljük meg, mert így nem kell fenntartani a kapacitásokat kihasználatlanul a kevésbé intenzív időszakokban. A tevékenység kihelyezésével ekkor a szervezet rugalmasabbá válik.
- Az outsourcing megoldást jelenthet arra az esetre is, ha a szervezet mindössze néhány területre kíván specializálódni, itt kívánja a kompetenciáit fejleszteni. A más területre lekötött erőforrások ekkor átirányíthatók erre a célra.
- Az iparágak szerkezetének átalakulása is maga után vonhatja az outsourcing-döntést. Előfordulhat, hogy a korábban egy szervezetbe foglalt vertikumok

felbomlanak, átlapolásokat, kapcsolódási pontokat alakítanak ki más iparágakkal, ezért átalakul a korábbi munkamegosztás és a koordináció. A Ford művek például az iparág keletkezésének az időszakában lefedte a teljes vertikumot. Voltak bányái, sajtolóüzemei, gyárai, ahol az autók tartozékait készítették és összeszerelő üzemei is. Mára ez e helyzet megváltozott, az autógyártók elsősorban a marketingre, a termékfejlesztésre és az összeszerelésre koncentrálnak, a bányászatot és az elemek sajtolását meghagyják más vállalatoknak.

- A tevékenység kihelyezését vezérelheti a kockázat megosztásának szándéka. Ha egy tevékenység magas kockázattal és magas tőkelekötéssel jár, célszerű lehet bizonyos feladatait olyan szolgáltatótól megrendelni, aki azokat több partner számára is végzi. Ezzel a kihelyező és a szolgáltató megosztja a tevékenységhez kapcsolódó kockázatokat.
- Az outsourcing oka lehet a direkt költségcsökkentés, amikor a vállalat a termék komponenseit általában alacsony költséget biztosító régiókban működő beszállítóktól viszi ahelyett, hogy maga állítaná elő őket.
- Végezetül, a kihelyezés mögé rejthetnek létszámleépítést is, de ebben az esetben az outsourcing csak ürügy és nem eszköz.

Az outsourcing ugyanakkor magában rejti annak kockázatát, hogy a vállalat olyan tevékenységet helyez ki, amely szervesen hozzájárul a versenyképességet biztosító kompetenciához. Ezzel nemhogy javítja, hanem rontja a versenypozíciót. Gottfredson és szerzőtársai szerint^{xxxv} célszerű minden olyan funkciót vagy tevékenységet kihelyezni, amelyben semmi olyan különleges nincs, amivel

csak a vállalat rendelkezik és nem is mondható egyedinek. Ezzel szemben, ha a vállalat rendelkezik a funkciókhoz kapcsolódó egyedi profit- modellel, nemhogy kihelyezni nem szabad a tevékenységet, hanem el kell gondolkodni az integráción, ha nem rendelkezik vele. Az egyéb esetekben a döntés a szervezeti és iparági sajátosságoktól függ. Vizsgálni kell az iparág standardjait, a szabályozást, az alternatív termékeket és minden befolyásoló tényezőt ahhoz, hogy láthassuk milyen szerepet töltenek be a kérdéses feladatok illetve funkciók a jövőben.

5.4.A stratégia megjelenítése az üzleti tervben

A stratégia szerepét, megalkotásának módját és alkalmazásának mikéntjét tekintve több elméleti iskoláról is beszélhetünk^{xxxvi}. Vannak olyan közelítések, amelyek a formalizált elemzési eljárásokat helyezik előtérbe és a stratégiát vaskos tervdokumentumokban tartják célszerűnek megjeleníteni. Ezek a dokumentumok tartalmazzák a környezetelemzés és a szervezeti diagnosztika eredményeit, az egyes stratégiai alternatívákat és az elfogadott változat megvalósulásához vezető akciókat és programokat.

Más stratégiaalkotási iskolák az intuícióra és tanulásra helyezik a hangsúlyt a formalizált eljárásokkal szemben, és nem tartják szükségszerűnek az írásos tervdokumentumokat sem. A kiszámíthatatlanul változó környezetben működő vállalatok és a kisvállalkozások esetén inkább ezek az irányzatok jutnak szerephez. A stratégiát illetve annak megvalósítási tervét azonban még ebben is célszerű dokumentálni, ha a vállalkozás hitelekhez szeretne jutni az expanzióhoz, vagy egyszerűen csak ellenőrizni szeretné az elképzelések konzisztenciáját. A dokumentáció alapját képezheti az *üzleti terv*, amely alkalmas arra is, hogy a potenciális hitelezők számára bemutassuk a vállalat törekvéseit és azok anyagi vonzatait.

Az üzleti terv magában foglalja az iparág és vállalkozás elemzését, a termeléssel és a marketinggel kapcsolatos elképzeléseket valamint a kapcsolódó pénzügyi tervet és a koncepcióban rejlő kockázatokat^{xxxvii}. Ha a dokumentumot azzal a céllal készítették, hogy meggyőzzék a potenciális befektetőket illetve hitelezőket, érdemes finanszírozniuk a vállalkozást, a tervnek tartalmaznia kell egy bevezető oldalt, egy összefoglalót és egy függelék is, valamint be kell mutatnia a vállalkozás tulajdonosi körét és szervezeti struktúráját. Egy ilyen, kibővített terv tehát a következő szakaszból áll:

- Bevezető oldal
- Összefoglaló
- Iparág és vállalkozás elemzése
- Marketing terv
- Működési terv
- Szervezeti forma bemutatása
- Kockázatelemzés
- Finanszírozási és pénzügyi terv
- Függelékek

A következőkben részletesen tárgyaljuk az egyes fejezeteket.

Bevezető oldal

A bevezető oldalra akkor van szükség, ha az üzleti tervet nem magunknak készítettük, hanem az elképzeléseinket szeretnénk bemutatni a lehetséges befektetőknek, illetve hitelezőknek. Ezek a szervezetek (néhány esetben magánszemélyek) valószínűleg katalogizálják és ennek megfelelően tárolják a hozzájuk beérkezett anyagokat. A bevezető oldal ezt a katalogizálást segíti. Az oldal maga nem más, mint egy fedőlap, aminek alkalmasnak kell lennie arra, hogy a befektető azonosíthassa a vállalkozást és az üzleti szituációt. A bevezető oldalnak ezért tartalmaznia kell a

- vállalkozás nevét és címét,
- működési körét,
- a tulajdonosok vagy főrésztvényesek nevét és elérhetőségeit,
- a területet amelynek finanszírozásába be szeretnénk vonni a befektetőt,
- az igényelt pénzüsszeg nagyságát.

Összefoglaló

Az *összefoglaló* célja, hogy a potenciális partnerek még a részletekben való elmélyülés előtt, nagyvonalakban megismerjék a finanszírozni kívánt terméket, annak célpiacát, illetve magát az üzleti koncepciót és a vállalkozást. Sok partner az összefoglaló elolvasása után dönt arról, hogy elutasítja-e az együttműködést, vagy fenntartja az érdeklődését és megismeri a részletesebb információkat. Fontos ezért, hogy az összefoglalóban a vállalat kitérjen azokra a lehetőségekre, amelyeket a ki kíván használni, és azokra a versenyelőnyökre, amelyek a képessé teszik arra, hogy számítva a versenytársak reakcióira, valóban ki is tudja használni a lehetőségeket. Az összefoglalóban be kell mutatni az elvárt üzleti eredményt, a finanszírozási igényt és a gazdaságosságot jelző mutatókat. Ezekre a későbbiek során részletesebben is kitérünk.

Az iparág és a vállalkozás elemzése

Ennek a fejezetnek a célja, hogy a terv olvasója (és készítője) összefoglaló képet kapjon az iparágban rejlő gazdasági lehetőségekről, illetve meg tudja ítélni, hogy a vállalkozás számára kínálkozik-e esély e lehetőségek kihasználására.

Az iparágról gyűjtött és a fejlődési lehetőségeket kifejező információk egy része számszerűsíthető, míg más részük nehezen kvantifikálható, minőségi jellegű. Ahhoz, hogy a potenciális befektetők átfogó képet kapjanak az iparág

fejlődéséről és az elérhető jövedelemről, a következőkkel kell foglalkoznunk:

- az iparág azonosítása
- az iparág keresleti és megtérülési jellemzőinek vizsgálata
- a versenyszerűség alakulása
- a vertikum strukturális jellemzői
- az iparág fejlődését meghatározó tényezők alakulása

Az *iparág meghatározása* elsősorban könnyűnek tűnhet, hiszen az iparági kategóriákat adottnak vehetjük. Az üzleti koncepció megítéléséhez azonban azt kell tudnunk, hogy a termék vagy szolgáltatás milyen nyereséget hozhat, ha figyelembe vesszük azokat a fogyasztókat akik igényt tartanak rá, és azokat a vállalatokat, akik ugyanezt a fogyasztói kört célozzák hasonló termékeikkel. Mindez azzal jár, hogy gyakran finomítani kell az iparág meghatározásán. A személyautó-gyártás iparágába a családi és sportmodellek mellett beletartoznak például a pick-up jellegű autók is. Ezek a személyautó vázára épült, általában kétüléses mini-teherautók, amelyeket el lehet vezetni a B kategóriájú jogosítvánnyal. Mégsem mondhatjuk, hogy egy Skoda pick-upot ugyanaz vesz meg, vagy ugyanabból a célból veszik meg, mint mondjuk egy Octaviát. Körültekintőnek kell lennünk ezért, amikor meghúzzuk az iparág határait.

Az azonosítás után elvégezhetők az *egész iparágra vonatkoztatott keresleti és megtérülési számítások*. Mindez azt a célt szolgálja, hogy láthatóvá váljék az egész iparágban rejlő gazdasági potenciál. Ezt természetesen másként használják ki az egyes vállalkozások, ezért az egyéni mutatóik különbözni fognak az iparági értékektől. Az iparág kereslete nőhet például 5%-al, de könnyen elképzelhető, hogy egy vállalkozás emellett növeli a piacrészesedését is. Ekkor az értékesítése jobban nő, mint 5%, szemben azzal a vállalattal, amelyik veszít a részesedéséből. Figyelnünk kell arra is, hogy a

keresletet összességében, és vállalatokra vetítve is meg szokták határozni:

- Az iparág potenciális kereslete azt mutatja, hogy mekkora lenne az értékesítés egy időszakban, ha valamennyi fogyasztó vásárolna a termékből, akit az érdekel vagy érdekelhet.
- Az iparág átlagos értékesítése azt mutatja, mennyi terméket vagy szolgáltatást értékesítene egy vállalat az időszakban, ha mindegyik vállalat értékesítése azonos lenne.

A potenciális keresletre előrejelzések készíthetők. Ezeket előállíthatjuk a környezetelemzésnél megismert Delphi vagy szenárió módszerekkel, illetve trendek extrapolációjával. A trendek illesztése és extrapolációja könnyen elvégezhető olyan táblázatkezelő illetve statisztikai szoftverekkel amilyen például a Microsoft Excel, vagy az SPSS.

A *trendeket* a korábbi időszakok iparági értékesítési adataiból nyerjük. Ezek az idősorok felbonthatók:

- a trendre, ami a hosszú távú mozgás mintáját mutatja,
- a ciklusokra, amelyek az időszakonkénti prosperitást és hanyatlást jelenítik meg
- a szezonálisra, ami egy speciális ciklusnak fogható fel, csak itt a kereslet a naptári időszakoknak megfelelően változik
- a véletlen komponensre, amely nem becsülhető előre.

Fontos, hogy amikor az előrejelzést készítjük, ne álljunk meg a trendek extrapolációjánál, hanem legyünk tekintettel a majdani ciklikus ingadozásokra is. Fontos az is, hogy azonosítsuk azokat a lehetséges eseményeket, amelyek befolyásolhatják a trendeket, azaz a kereslet jelentős

növekedését vagy visszaesését eredményezik az előrejelzett értékhez képest.

Az iparág megtérülését a nyereségességet mérő mutatók átlagos értékein keresztül tudjuk bemutatni illetve vizsgálni. Ehhez ki kell választani az iparág illetve piac meghatározó vállalatait, majd az adataikból számított mutatók átlagával lehet jellemezni az iparágat. A következő mutatókat célszerű használni:

ROI (Return on investment – befektetés-arányos nyereség)

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Befektetett tőke}}$$

ROA (Return on assets – eszközarányos nyereség)

$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Eszközök}}$$

ROE (Return on equity – sajáttőke-arányos nyereség)

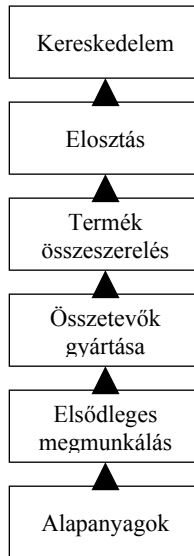
$$\frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}}$$

A *versenystruktúra* bemutatásához egyrészt meg kell vizsgálni az iparág szerkezetét. Az oligopol piacon néhány nagyobb vállalat dominál. Együttesen ezek fedik le a kereslet nagy százalékát, ezért általában ők határozzák meg az iparági standardokat a minőség és az árak tekintetében. Elképzelhető, hogy közülük is csupán egy-két vállalat játssza a vezető szerepet és a többiek követők, de az is lehetséges, hogy mindegyik azonos súllyal alakítja az iparági jellemzőket. A versenypiaci struktúrában ezzel szemben nagyobb számú, kisebb méretű vállalat versenyez, amelyek közül egyik sem

erős annyira, hogy befolyásolja az iparág karakterisztikáját. A struktúrában el kell helyezni a saját vállalatot, azaz láttatni kell, mekkora a cég befolyásoló képessége, vagy miben kényszerül alkalmazkodni a mások által megszabott feltételekhez. Az elemzésnél támaszkodhatunk Porter a korábbiakban bemutatott, iparágat elemző modelljére. Az elemzés eredményei informálnak a piaci verseny erősségéről és jellegéről, a lehetséges belépőkről és az új versenytársak belépésének esélyeiről, valamint arról, hogy a vevők és a szállítók mennyiben tudják rákényszeríteni akaratukat a vállalatra. Mindezek mellett a stratégiai csoportok elemzése alkalmas az iparág szűkítésére, és a közvetlen versenytársak bemutatására, vizsgálatára is.

A *vertikum strukturális jellemzőinek* elemzése már megkezdődik az előző pontban, a vevők és a szállítók alkupozíciójának tárgyalásánál. A feladat itt kibővül egy kitekintéssel a teljes vertikumra.

5-15. ábra: az iparági vertikum



Látni kell, hogy az iparág melyik pontján a legmagasabb a haszonkulcs. A befektetők számára hasznos az információ az előre vagy hátra irányuló integrációs lehetőségekről. Az üzleti tervben ezért célszerű bemutatni,

- hol helyezkedik el a vállalat a vertikumban,
- hogyan alakul a haszonkulcs az egyes pontokon,
- van-e lehetőség és a későbbiekben érdemes-e a vevők vagy szállítók feladatainak felvállalása,
- számítani kell-e arra, hogy a vevők vagy szállítók átvállalják a vállalat feladatait.

Az iparág fejlődését meghatározó tényezők azonosíthatók az iparági életgörbe elemzése során. Az, hogy a vállalat az életgörbe melyik szakaszában lévő iparágban versenyez, meghatározza, milyen fő stratégiai irányok dominálnak, milyenek a fogyasztók minőségi elvárásai, milyen az árszint,

mekkora az innovációs kényszer és a verseny intenzitása. Becsülhető, meddig marad az iparág az adott életszakaszban, így látható, hogyan változnak a felsorolt jellemzők a jövőben.

A vállalkozás elemzése egyrészt segít a terv készítőinek abban, hogy tisztában legyenek a szervezet erős és gyenge pontjaival (amennyiben a stratégiakészítés folyamatában ez a lépés nem jelenik meg elkülönítve). Másrészt, ha az üzleti terv célja a befektetők illetve hitelezők meggyőzése, ebben a pontban tudunk tájékoztatást adni a finanszírozni kívánt termék vagy szolgáltatás életképességéről, valamint arról, hogy a vállalat miként tudja megőrizni, illetve javítani a piaci pozícióját. Az elemzésnél a szervezeti diagnosztikával foglalkozó fejezetben tárgyalt eredményeire támaszkodhatunk. Az üzleti tervben mindenképp a finanszírozni kívánt terméket vagy szolgáltatást kell részletesen bemutatni, illetve azt, hogy a vállalkozás piaci helyzetéből és szervezeti tulajdonságaiból adódóan hogyan tudja biztosítani annak sikerét.

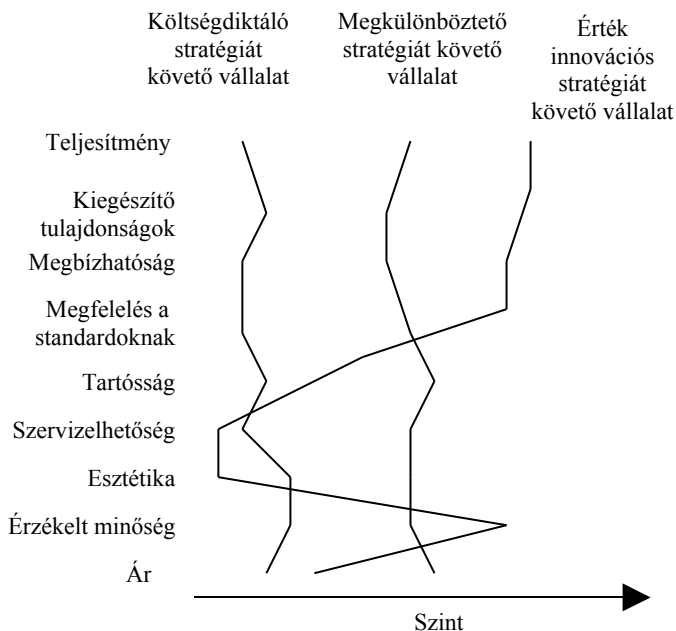
Az elemzést tehát a *termék vagy szolgáltatás bemutatásával* kell kezdeni. Látni kell, hogy ha a jövőben szeretnénk bevezetni, „hogyan fér majd el a piacon” a már meglévők mellett. Miben fog azoktól különbözni? Ehhez meg kell vizsgálni, hogy az egyes minőségi dimenziókban milyen szintet fog képviselni a mi termékünk, és milyen szinteken vannak a versenytársak. Fontos tudni, melyek a fogyasztók számára fontosabb és kevésbé lényeges tulajdonságok. Az elemzést akkor is célszerű elvégezni, ha a termék vagy szolgáltatás már a piacon van. Ekkor arra enged következtetni, miből adódik a vállalat versenypozíciója, és az mennyire tartható. Emlékeztetőül, az egyes dimenziók:

- Teljesítmény
- Kiegészítő tulajdonságok
- Megbízhatóság
- Standardoknak való megfelelés
- Tartósság

- Szervizelhetőség
- Esztétika
- Érzékelt minőség.

Fontos tudnunk emellett azt is, hogy milyen árszintek társulnak az egyes minőségi konfigurációkhoz, és ehhez képest milyen szinten van vagy lesz a termékünk vagy szolgáltatásunk ára. A piacon lehetnek a költségdiktáló stratégiát folytató vállalatok standard, illetve a megkülönböztető stratégiát folytató versenyzők értéknövelt termékei. Működhetnek emellett a piacon olyan cégek, amelyek úgynevezett érték innovációs stratégiát követnek (5-16. ábra). Ennek a lényege, hogy a minőséget csak a fogyasztók számára kiemelten fontos dimenziókban biztosítják magas szinten, a kevésbé fontos tulajdonságok esetében viszont alacsonyan tartják, ami kedvező költségpozíciót tesz lehetővé, így alacsonyan tudják tartani árait is.

5-16. ábra: a különböző alapstratégiát folytató vállalatok termékeinek minősége



A vállalkozás elemzése illetve bemutatása során válik láthatóvá, mennyiben alkalmasak a szervezeti feltételek a termék vagy szolgáltatás bevezetéséhez illetve piaci pozíciójának a megőrzéséhez. Vizsgálni kell ezért a szervezet erős és gyenge pontjait. Célszerű értékelni az erőforrásokat és megállapítani, rendelkezik-e a vállalkozás a sikerhez szükséges erőforrásokkal, illetve ezen túlmenően vannak-e nehezen másolható, vagy a versenytársak által nehezen

beszerezhető különleges erőforrásai. A kompetenciák esetében ugyanúgy el kell végezni az értékelést. A potenciális befektetők számára bizonyítani kell, hogy a vállalat birtokában van valamennyi olyan erőforrásnak és képességnek, ami elengedhetetlen piaconmaradáshoz vagy a piaci megjelenéshez. A vállalkozás emellett vonzóvá válik a befektetők számára, ha ezek mellett rendelkezik különleges erőforrásokkal, illetve alapvető képességekkel is. Az erőforrások egy részét maguk a döntéshozók és a munkatársak képviselik. Célszerű ezért bemutatni a döntéshozók szakmai háttérét és bizonyítani munkatársak alkalmasságát.

A marketing terv

A marketing feladatok sokrétűek egy vállalatnál, és különböznek aszerint, hogy az iparág az életgörbe melyik szakaszában van, valamint hogy a terméket már bevezették-e, illetve erre csak a jövőben kerül sor. A marketing terv feladata, hogy átfogóan jelenítse meg a feladatokat, ezért a következőképp célszerű tagolni^{xxxviii}:

- keresleti előrejelzés,
- termékhez kapcsolódó információk és feladatok,
- árképzés,
- értékesítési csatornákhöz kapcsolódó információk és feladatok,
- promócióval kapcsolatos feladatok.

A *keresleti előrejelzés* mutatja, hogy az iparági keresletből mit tud kihasználni a vállalkozás. Nem szabad összekevernünk ezért az iparági keresletet a vállalat termékei iránti kereslettel. Előfordulhat például, hogy az iparági kereslet csökken, ezért több versenyző elhagyja a piacot. Vállalatunk a helyükre lépve éppen hogy növelheti eladásait.

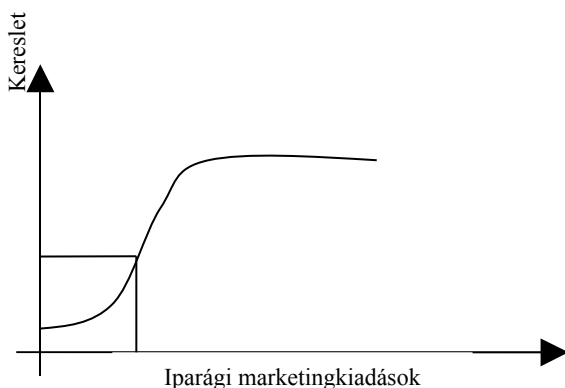
A *piac alakulására* vonatkozó előrejelzések készítése során azokra a fogyasztókra kell koncentrálnunk, akik a vállalat

vevői lehetnek. A tágabb értelmezéstől a konkrétum felé haladva ezért a következő fogalmakat különítjük el^{xxxix}:

- Potenciális piac- azoknak a fogyasztóknak az összessége, akik érdeklődést mutatnak a termék vagy szolgáltatás iránt.
- Elérhető piac- azoknak a fogyasztóknak az összessége, akiknek az érdeklődés mellett megfelelő jövedelme is van, hogy megvásárolja a terméket, illetve igénybe vegye a szolgáltatást. Emellett a fogyasztót el kell érje az értékesítési csatorna.
- Minősített elérhető piac- akik a fentiek mellett jogosultságot is élveznek a termékre vagy szolgáltatásra. Így például a 18 év alattiak nem jogosultak dohányáru és szeszesital vásárlására.
- Célpiaç – a minősített elérhető piacnak a vállalat által megcélzott szegmentuma.

A keresletet nem tekinthetjük teljesen „külső” adottságnak, mert egy az időszakban több dolog függvénye. Ha például az iparágban általánosan csökken az árszint, a kereslet várhatóan növekedni fog. Hasonlóképpen, az iparági szinten mért marketingiadások befolyásolják a kereslet mértékét (5-17. ábra).

5-17. ábra: a kereslet alakulása a marketingkiadások függvényében



Adaptálva: Kotler, P (2002) Marketing menedzsment, KJK Kerszöv 172.o.

A vállalat termékei iránti kereslet az iparági piacpotenciál és a piacrészesedés függvénye. Az iparági piacpotenciál becslése a következő formulával végezhető:

$$Q = nqp$$

ahol:

Q = a teljes piacpotenciál,

n = a vevők száma adott termék/piac esetében adott feltételek mellett,

q = egy átlagos vevő vásárlásának mennyisége,

p = egy átlagos termék vagy szolgáltatás egységének ára.

Meglévő termék vagy szolgáltatás esetén a vállalat valós piacrészesedéssel rendelkezik, míg ha újonnan szeretne a piacra jönni a részesedés csak célérték lehet. A vállalat kereslete ezután:

$$Q_i = s_i Q$$

ahol:

Q_i = a vállalat terméke iránti kereslet

s_i = a vállalat piacrészesedése.

A jövőben várható kereslet alapja a jelenlegi piac felmérése az előzőekben bemutatott módon. Ezután azt kell vizsgálni, illetve bemutatni, hogy miként változik ez a keresleti mennyiség az időben előre haladva. Ehhez a vállalat felmérheti, vagy becsülheti a vevők jövőre vonatkozó vásárlási szándékait. Megkérdezhetjük emellett az értékesítők véleményét is a várható forgalomról, vagy felkérhetünk szakértőket a kereslet becslésére.

A *termék* bemutatásánál foglalkoztunk azzal, hogy az milyen szintet képviseljen az egyes minőségi dimenziókban. Mindez meg fogja határozni a fő jellemzőit, tulajdonságait is. Ha a vállalat több terméket gyárt, és az üzleti terve egy újonnan bevezetendő darabra vonatkozik, a marketingtervnek ki kell térnie arra, hogyan fog illeszkedni az új termék a termékvonalba a már meglévők közé. Vizsgálni kell, mekkora mértékű termékkannibalizmus, vagy másképpen elszívó hatás várható. Ez a jelenség arra utal, hogy az új termék bevezetésekor a meglévő termékek fogyasztóinak egy része „átvált” az újra, azaz nem jelent ténylegesen új keresletet.

A termékekkel kapcsolatban meg kell hozni bizonyos márkázási döntéseket is. Ezek arra vonatkoznak, hogy az áru egyszerűen márkázatlanul jelenik-e meg a piacon, vagy a

kereskedőtől illetve a gyártótól kapja-e a márkanévet. Ha a gyártó végzi el a márkázás feladatát, el kell döntenünk, hogy a vállalat neve képezze-e a márkát, esetleg a termékvonalat márkázzuk, vagy a termék egyedi márkát kap.

A termék vagy szolgáltatás árának megállapításánál nem szabad elfelejtenünk, hogy az ár növelése az egyik oldalról közvetlenül növeli a bevételt, de a másik oldalról csökkenti a keresletet, ami így a bevétel csökkenését eredményezi. Bizonyos esetekben tesztelni tudjuk, hogyan reagálnak a fogyasztók az árak növelésére. Máskor mindezt felmérésből tudhatjuk meg. Ezekben az esetekben keresleti függvény képezhető, ami a keresett mennyiséget mutatja az ár függvényében. Erről leolvasható, hogy melyik árnál a legmagasabb az összes árbevétel. Ha a terméket ezen az áron forgalmazzuk, maximalizáltuk az árbevételt. Mindez azonban nem jelenti azt, hogy a profitot is maximalizáltuk. Példaként tekintsünk egy olyan esetet, ahol egy termék változó költsége 80EUR. Ha 110EUR áron kínáljuk a havi kereslet 100 darabra tehető, ezzel szemben 200EUR áron csak 50-et tudunk eladni egy hónapban. A 100EUR árnál ekkor termékenként 30EUR fedezi a fix költségeket és adja a profitot. Havi szinten a megadott kereslet mellett ez összességében 3000EUR. Ezzel szemben, ha a 200EUR árat alkalmazzuk, termékenként 120EUR adja a fedezetet a fix költségekre és a profitot, ami a megadott keresleti szinten összesen 6000EUR. A példából láthatjuk, hogy a magasabb árbevétel nem feltétlenül jelent magasabb profitot is (110EUR ár mellett az árbevétel 11000EUR, míg 200EUR esetén csak 10000EUR), ezért a profitfüggvényt kell optimalizálni a korrekten megállapításához:

$$\max \rightarrow \Pi = q(p - vc) - fc$$

ahol:

Π = a termékből származó profit
 p = a termék ára
 q = a termék kereslete
 vc = a termék változó költségei
 fc = a termékhez köthető fix költségek

A gyakorlatban általában az árképzésnek ennél egyszerűbb módjaival találkozunk. Megkülönböztethetjük a kereslet-, költség-nyereség-, és versenyközpontú árképzést.

A *kereslet központú árképzés* az árak keresletmódosító hatását helyezi előtérbe. Dönthetünk az alacsony árak alkalmazása mellett, ha piacrészesedésünket szeretnénk növelni. Erre elsősorban az érett illetve a hanyatló szakaszban lévő iparágak esetén kerül sor, ahol a hatékonyság a kapacitások kihasználása és az alkupozíció szempontjából fontos a nagy méret. Ezzel szemben, ha kevés a versenytárs, illetve a vállalat gyorsan növekvő kereslettel rendelkező iparágban működik, dönthet a lefölöző ár alkalmazásáról. Ilyenkor relatíve magas árszintet állapít meg, a gyors megtérülés reményében.

A *költség-nyereség központú árképzés*nél a kiindulópontot a bekerülési költségek jelentik. Ehhez adjuk hozzá a termékenként elvárt nyereséget, vagy ebből számolunk egy adott haszonkulccsal az ár megállapításához.

A *versenyközpontú árképzés* lényege, hogy az árainkat a versenytársakéhoz viszonyítva határozzuk meg. Ez a megoldás nem egyenlő az automatikusan alacsony árak alkalmazásával. Ha a standard termékeket forgalmazó versenytársakhoz képest megkülönböztető stratégiát folytat a vállalat, az értéknövelt terméket vagy szolgáltatást a versenytársakénál magasabb áron fogja kínálni. Előfordulhat az is, hogy az iparágban átmenetileg kialakul egy status-quo, senki nem szánja el magát radikális lépésre, illetve nem kell jelentős új belépővel számolni. Ekkor a piacvezető beállít egy standard árat, és a többiek ehhez képest árazzák be saját termékeiket.

Az értékesítési csatornához kapcsolódó döntések arra adnak választ, hogy nagykereskedőnek, kiskereskedőnek, vagy közvetlenül a fogyasztónak fogunk értékesíteni. Mindegyik variációnak megvannak a maga előnyei és hátrányai.

Ha a vállalat nagykereskedőnek értékesít, az átveszi a termékhez kapcsolódó logisztikai feladatokat. A szállítási tételek magasak, ami lehetővé teszi a termelés optimalizálását. Ezzel szemben a kereskedő nagyobb mennyiséget vesz át egyszerre, amit arra használhat, hogy diszkontárát érjen el. További probléma, hogy a vállalat nem közvetlenül értesül a piaci mozgásokról, ami az információkat torzíthatja, illetve rugalmatlansághoz vezethet.

A kiskereskedőknek való értékesítés esetén kétségtelenül közelebb vagyunk a piachoz. A kereslet változásait a kereskedő partnereink közvetlenül érzékelik és az információkat nekünk adják tovább. Mindez nagyobb fokú rugalmasságot tesz lehetővé. Ha a kiskereskedők iparága töredezett, azaz relatíve sok, azonos erejű üzlet versenyez egymással, lehetőségünk van az alkupozíció növelésére. Hátrány ugyanakkor, hogy meg kell oldani a logisztikai feladatokat, illetve az, hogy a kiskereskedők vagy nagyon alacsony tételt vesznek át, vagy bizományban értékesítenek, ami a termeléstől az előzőnél nagyobb fokú rugalmasságot követel.

A fogyasztóknak való közvetlen értékesítés gyakori a vertikum vállalatai között. A fogyasztási cikkek piacán azonban kereskedelmi hálózat fenntartását igényli, amit nem mindenki vállal fel szívesen. Ez alól az interneten értékesíthető termékek vagy szolgáltatások képeznek kivételt. Kétségtelen, hogy a közvetlen értékesítés esetén nyerhető a legtöbb pontos információ a fogyasztók elégedettségéről, igényeiről illetve a fogyasztói magatartás és preferenciák változásáról. Ugyanakkor, ha ezt a formát választjuk éppúgy otthon kell lenni a kereskedelemben mint a termelésben és a

termékfejlesztésben. Ez összetett kompetenciákat követel a vállalattól, amit gyakran nem kifizetődő kiépíteni.

A terjesztés módjának megválasztásánál egyrészt figyelembe kell venni az iparági gyakorlatot, de lehet, hogy éppen egy attól eltérő terjesztési mód támogatja a legjobban az üzleti koncepciót. Erre példa, amikor az alacsony költségvetésű légitársaságok az utazási irodák és kirendeltségek helyett a fogyasztóknak közvetlenül kezdtek értékesíteni az interneten.

A *promóció* esetében dönthetünk arról, hogy „pull”, vagy „push” típusú csatornapolitikát alkalmazunk. A pull típusú stratégia esetén a promóció közvetlenül a potenciális fogyasztót célozza elsősorban reklámokkal, hirdetésekkel. Ezzel keresletet támaszt, ami „áthúzza” a terméket az értékesítési csatornán. A fogyasztó keresi a boltban, a bolt megrendeli a nagykereskedőtől, az pedig a gyártótól. Ezzel ellentétben a „push” stratégiánál a promóció magára a termékre vonatkozik, és különböző akciók, árleszállítások formájában jelenik meg. Ezzel kedvet csinál a boltban lévő termékek vásárlásához, vagyis „kitolja” a terméket az értékesítési csatornából. A „pull” típusú stratégia előnye akkor bontakozik ki, ha a termék nem szezonális, és a vállalat olyan reklámkampányt képes folytatni, amivel stabilan fenntartja a keresletet. Ebben az esetben a kereslet kiszámítható, ami lehetővé teszi, hogy a készleteket optimálisan alacsony szinten tartsuk, ezzel javítsuk a költségpozíciót. A „push” típusú stratégia esetén a vásárlások az engedmények, akciók idején tetőznek. Ha egyébként is szezonális a kereslet, ez nem rontja számottevően a logisztika hatékonyságát. Számolni kell ugyanakkor azzal, hogy az akciók hatását nehéz előre kiszámítani, így könnyen előfordulhat, hogy az akciók során a vállalat idő előtt kifogy a készletekből, vagy éppen jelentős mennyiségű eladatlan készletei maradnak. A „push” stratégia ugyanakkor az egyetlen választás azoknál a termékeknél, amelyek jól ismertek, és amiket fogyasztók nagy része már

kipróbált, vagyis a közvetlen reklámokkal már nem növelhető tovább az ismertség vagy az érdeklődés, azaz maga a kereslet.

A működési terv

A *működési terv* foglalkozik az értéklánc egyes elemeivel és a beszállítói kapcsolatokkal. Ebben a fejezetben a terv arról szól, hogyan fogja a vállalat biztosítani a termék minőségének szintjét az egyes dimenziókban, milyen technológiát és logisztikai rendszert használ, milyen eszközállománnyal rendelkezik.

A termék vagy szolgáltatás minőségének biztosítása nemcsak a vállalaton múlik. Egy számítógép rossz minősége például adódhat az olyan processzor hibájából, amit a vállalat más cégtől szerez be. Az étteremben az étel minősége az alapanyagoktól függ, ezeket pedig különböző beszállítóktól vagy kereskedőktől vásárolják. A termékoldal csak az egyik dimenzióját adja a minőség kérdésének. Említenünk kell a folyamat minőségét is. Időben eljut-e a termék a kereskedőhöz, illetve a fogyasztóhoz? Kellően rugalmas-e a termelési rendszer ahhoz, hogy követni tudja a kereslet mennyiségi és minőségi változásait? A válasz nagymértékben függ attól, hogy a beszállítók tartani tudják-e a szállításokat a megrendelt időre, illetve kellően rugalmasak-e ha változás van a komponens mennyiségét vagy jellegét illetően. Láthatjuk mindebből, hogy a beszállítói kapcsolatok fontos szerephez jutnak az üzleti elképzelések valóra váltásában. A befektetők és hitelezők számára is fontos, hogy lássák, a vállalat rendelkezik olyan beszállítói kapcsolatokkal, amelyek biztosítják, erről az oldalról nem kell kockázatokkal számolni.

A termelési és logisztikai kérdésekben látszólag szabad a döntés, ugyanakkor itt utalunk vissza a működési hatékonyság témájára, amit az első fejezetben tárgyaltunk. Ha a vállalat nem az iparágban alkalmazott leghatékonyabb működési folyamatot választja, számolni kell azzal, hogy megjelenhetnek olyan versenytársak, akik képesek arra, hogy

ugyanazt a minőséget alacsonyabb áron, vagy ugyanazon az áron magasabb minőséget adjanak. A termelékenységi határ görbéjéből adódóan olyan versenyzők is lehetnek, akik kicsivel magasabb minőséget képesek adni kicsivel alacsonyabb áron. Mindemellett a kereslet mennyiségi és minőségi ingadozásának kezelésére vonatkozó kitétel itt éppúgy érvényes, mint a beszállítóknál. A lehetséges befektetőknek és hitelezőknek meg kell mutatni, hogy a vállalkozás képes kezelni a kereslet ingadozásából származó problémákat, illetve képes biztosítani és fenntartani a működés hatékonyságát.

A szervezeti forma bemutatása

A *szervezeti forma* tárgyalása során taglalni kell a munkamegosztásra, a hatáskörmegosztásra és a koordinációra vonatkozó elképzeléseket.

A munkamegosztás határozza meg, hogyan osztjuk részfeladatokra az elsődleges és a támogató tevékenységeket, és milyen csoportokhoz rendeljük ezek ellátását. A fő kérdés a munkamegosztás hatékonysága. Nem lenne-e hatékonyabb bizonyos feladatok összevonása, vagy éppen szétválasztása?

A hatáskörmegosztásnál határozzuk meg ki miért felelős, és ki miről dönthet. A hatáskörök megosztásának illeszkednie kell a munkamegosztáshoz, azaz olyan dolgokért tehetjük csak felelőssé munkatársainkat, amire tényleges befolyással bírnak.

A koordináció a feladatok összehangolásáról, és az irányítási módszerekről szól. Kisebb vállalkozás esetén a koordináció nem jelent megterhelő feladatot. Amint a vállalkozás növekedni kezd, a lineáris, divizionális vagy mátrix struktúrából adódóan eltérő koordinációs mechanizmusok válnak hatékonyá.

Kockázatelemzés

Minél kiszámíthatatlanabb, nehezebben előre jelezhető a környezet, annál több kockázat rejlik a jövőre vonatkozó

döntésekben. Az üzleti tervnek ezért figyelmet kell szentelnie a *kockázatok elemzésére* is. Azonosítani kell azokat a pontokat, ahol a kereslet, vagy a verseny az előfeltevésektől eltérő módon alakulhat. Látnunk kell, mennyire reagál érzékenyen az értékesítés vagy a költségszerkezet, ha a jövőben megtörnek a napjainkat jellemző trendek. Ha sikerült a jövőben kockázatot jelentő tényezők és hatásaik azonosítása, célszerű kidolgozni olyan cselekvési terveket, amelyekkel mérsékelhetők az esetlegesen jelentkező károk. Az üzleti tervnek ebben a részében jól használhatók a szcenárió módszerrel nyert eredmények.

A pénzügyi és finanszírozási terv

A pénzügyi terv fordítja le a tevékenység forrásigényét és eredményeit a gazdaság nyelvére. Ebben a fejezetben meg kell jeleníteni egy mérleg- egy eredmény és egy cash-flow tervet, be kell mutatni a fedezeti pontot és tárgyalni kell a tevékenység finanszírozási szerkezetét.

A *mérlegterv* fogja megmutatni, hogyan változik a vállalkozás eszközállománya, forrásainak szerkezete és eredménye.

5-18. ábra mérleg fő sorai

Mérleg			
Eszközök		Források	
<i>Befektetett eszközök</i>		<i>Saját tőke</i>	
Immateriális javak		Jegyzett tőke	
Tárgyi eszközök		Tőketartalék	
Befektetett pénzügyi eszközök		Eredménytartalék	
		Előző évek áthozott vesztesége	
		Mérleg szerinti eredmény	
<i>Forgóeszközök</i>		<i>Céltartalék</i>	
Készletek			
Követelések		<i>Kötelezettségek</i>	
Értékpapírok		Hosszú lejáratú	
Pénzeszközök		Rövid lejáratú	
<i>Aktív időbeli elhatárolások</i>		<i>Passzív időbeli elhatárolások</i>	
<i>Összes eszköz</i>		<i>Összes forrás</i>	

A részletes mérlegből kiszámíthatók a vállalkozás likviditási adatai. Ezek szolgálnak a befektetőknek információt arról, hogy pénzügyileg mennyire stabil a vállalkozás. A likviditás folyó rátája azt tükrözi, milyen mértékben képes a vállalat folyamatosan felmerülő kötelezettségeit teljesíteni^{x1}:

$$\text{Folyó arány} = \frac{\text{Folyó eszközök}}{\text{Folyó kötelezettségek}}$$

A folyó eszközök a készpénzt, a bankszámlán lévő pénzt, illetve a viszonylag rövid időn belül pénzzé tehető eszközöket

foglalják magukban, mint például az értékpapírok, rövid lejáratú befektetések, készletek, stb. A folyó kötelezettségek az egy éven belül esedékessé váló fizetési kötelezettségeket jelentik.

A folyó arány mellett létezik a likviditás úgynevezett gyorsrátája is. Itt a folyó eszközökből levonjuk a készleteket, feltételezve, hogy ezek pénzzé tétele nehezebb, mint a többi folyó eszközé.

$$\text{Gyors ráta} = \frac{\text{Folyó eszközök} - \text{Készletek}}{\text{Folyó kötelezettségek}}$$

A mérleg adataiból számíthatók az eladósodottság mértékét jelző mutatók is:

$$\text{Kölcsön arány} = \frac{\text{Összes kölcsön}}{\text{Összes eszköz}}$$

$$\text{Kölcsön - részvény arány} = \frac{\text{Összes kölcsön}}{\text{Összes részvénytőke}}$$

Az eredményterv magának az eredménynek az alakulásával foglalkozik, amiből elsősorban az üzleti tevékenység eredménye, és a finanszírozási formából adódóan, a pénzügyi eredmény lehet érdekes.

5-19. ábra: összköltség eljárással készített eredménykimutatás fő sorai

Értékesítés nettó árbevétele	
Egyéb bevételek	
Aktivált saját teljesítmények értéke	
Anyagjellegű ráfordítások	
Személyi jellegű ráfordítások	
Értécsökkenési leírás	
Egyéb költségek	
Egyéb ráfordítások	
Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	
Pénzügyi műveletek bevételei	
Pénzügyi műveletek ráfordításai	
Pénzügyi műveletek eredménye	
Szokásos vállalkozási eredmény	
Rendkívüli bevételek	
Rendkívüli ráfordítások	
Rendkívüli eredmény	
Adózás előtti eredmény	
Adófizetési kötelezettség	
Adózott eredmény	
Mérleg szerinti eredmény	

A mérleg és az eredménykimutatás adataiból különböző a profitabilitást jelző mutatók képezhetők. Ezek azt mutatják, hogy az árbevételnek hány százalékából képződik profit, illetve az eszközállománnyal milyen szintű profitot érhet el a vállalkozás. Néhány hasznos mutató:

$$\text{Bruttó profit hányad} = \frac{\text{Értékesítési árbevétel} - \text{Termelési költség}}{\text{Értékesítési árbevétel}}$$

$$\text{Nettó profit hányad} = \frac{\text{Adózás utáni jövedelem}}{\text{Értékesítési árbevétel}}$$

$$\text{Eszközarányos jövedelem} = \frac{\text{Adózás utáni nettó jövedelem}}{\text{Összes eszköz}}$$

A mérleg és az eredménykimutatás az elszámolási szabályok miatt nem alkalmas arra, hogy a pénzállomány tényleges mozgását kövesse. Ezzel szemben a *cash-flow* kimutatás az adott időszakot jellemző pénzáramot mutatja. A cash-flow tervet ezért olyan időszaki bontásban célszerű elkészíteni, amely kellőképpen kifejezi a pénzáram ingadozását. Gyakori, hogy az első egy-két évre havi bontást alkalmaznak.

5-20. ábra: cash flow séma:

Működésből származó pénzáram
+ pénzbeáramlás vevőktől
+ pénzbevételek egyéb működési területekből
- kifizetések szállítóknak
- egyéb működéshez köthető kiadások
-nyereség, adó és osztalék kifizetések
Befektetésből eredő pénzáram
+ befektetési pénzbevételek
- befektetési pénzkidadások
Pénzügyi tevékenységből eredő pénzáram
+ Finanszírozási pénzbevételek
-Finanszírozási pénzkidadások
Pénzeszközök változása

Forrás: www.gtk.uni-miskolc.hu/gtk/ui/uisz/phv.pdf

A *fedezeti pont* azt az értékesített mennyiséget jelenti egy időszakban, ahol megtérülnek a termék vagy szolgáltatás előállításának költségei. Az árbevétel és a változó költségek különbsége nyújt fedezetet a fix költségekre. Ha ez eléri az időszak fix költségeinek mennyiségét, a további értékesítésből

már tiszta nyereség származik. A tervezés során látnunk kell, mennyit kell értékesíteni az áruból vagy szolgáltatásból egy időszakban, hogy az nyereséget hozzon.

A *finanszírozási szerkezet* egyben utal a kockázatmegosztásra is. Minél nagyobb részt képvisel az önerő, annál kisebb kockázatot vállalnak a befektetők. Dönteni kell arról, hogy a finanszírozást tőkebevonással, vagy hitelfelvétellel oldja meg a vállalat. A tőkebevonás előnye, hogy az új tulajdonosok általában érdekeltek lesznek a vállalkozás hosszú távú sikerében, és ennek érdekében lemondhatnak arról, hogy hamar jövedelmet realizáljanak. Kockázata ezzel szemben az, hogy az alapítók tulajdoni aránya csökken, ami a döntési szabadság korlátozásához vezethet. A hitelfelvétel előnye a pénzügyi emelő hatás, kockázata a likviditási pozíció romlása, és hogy a hitelezők viszonylag rugalmatlanok a visszafizetés ütemezésének tekintetében. A pénzügyi kimutatások mellett, el kell végezni a megtérülési rátákra és a megtérülési időre vonatkozó számításokat is.

Függelékek

A *függelékek* olyan anyagokat tartalmaznak, amelyek kedvezően befolyásolhatják a potenciális befektetőt a döntés meghozatalában. Csatolhatók piackutatási adatok, szándéknyilatkozatok, szerződések, és minden, ami az üzleti koncepció sikerébe vetett hitet erősíti.

Hivatkozások

^{xxix} Wheelen, T.L. – Hunger, J.D. (2004), Strategic management and business policy, Pearson Education Inc.

^{xxx} Kocsis, É – Szabó, K (2000), A posztmodern vállalat, Oktatási Minisztérium

^{xxxi} Antal, M.Z. – Balaton, K – Tari, E. – Drótos, Gy. (1996), Fejezetek a stratégiai menedzsment témaköréből, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem

-
- ^{xxxii} Tari, E. (1998), Stratégiai szövetségek az üzleti világban, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- ^{xxxiii} Forrás: Johnson, G. – Scholes, K, (1997) Exploring corporate strategy, Prentice Hall, Europe
- ^{xxxiv} Könczöl, E (1998): A stratégiai eszköztár egy új eleme: az outsourcing in: 50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem (szerk: Temesi József), Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
- ^{xxxv} Gottfredson, M – Puryear, R. – Phillips, S (2005), Strategic sourcing: from periphery to the core, Harvard Business Review 2005 February.
- ^{xxxvi} Minzberg, H. – Ahlstrand, B – Lampel, J. (2005), Stratégiai szafari: útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben, HVG Kiadó
- ^{xxxvii} Auer, K. – Béhm, I. – Czipszer K. – Hoffmann I. (1994), Vállalkozás, Novorg
- ^{xxxviii} Soltész, A (szerk.) (1996) Üzleti tervezés, Magyar Vállalkozásfejlesztési Alapítvány
- ^{xxxix} Kotler, P (2002) Marketing menedzsment, KJK Kerszöv
- ^{xl} Bélyácz, I (1991) Vállalati tőkefinanszírozás, JPTE

- ⁱ Barakonyi, K (1999), Stratégiai Tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó
- ⁱⁱ Johnson, G. – Scholes, K (1997), Exploring corporate strategy, Prentice Hall, Europe
- ⁱⁱⁱ Rubenstein, Herb (2000), Strategic planning tool for futurists, Futures research quarterly 2000/fall, 5-17.
- ^{iv} Pearce II J.A. – Robinson, R.B.Jr. (1991), Strategic management: formulation, implementation and control, Richard D. Irwin INC
- ^v Porter M. (1996), What is strategy?, Harvard Business Review 1996/November-December 61-78.
- ^{vi} Wheelen, T.L. – Hunger, J.D. (2004), Strategic management and business policy (9. kiadás) Pearson Education Inc.
- ^{vii} Wheelen, T.L. – Hunger, J.D. (2004), Strategic management and business policy (9. kiadás) Pearson Education Inc.
- ^{viii} Heijden, Kees (1996): Scenarios, the art of strategic conversation, John Wiley & Sons.
- ^{ix} Linstone, H.A.(1978), The Delphi technique, in: Handbook of futures research, (szerk.: Fowles, J – Fowles R..B.) Greenwood Publishing Group
- ^x Rowe, G. – Wright G. (1996), The impact of task characteristics on the performance of structured group forecasting techniques, International Journal of Forecasting, Vol. 12, 763-89.
- ^{xi} Nelms, K.R. – Porter, A.L. (1985), EFTE: An interactive Delphi method, Technological Forecasting and Social Change, Vol. 28, 43-61.
- ^{xii} Amara, R. – Lipinski, A.J. (1983), Business planning for an uncertain future, Pergamon Press
- ^{xiii} Moyer, K. (1996), Scenario planning at British Airways-a case study, Long range planning, Vol, 29, 172-181.
- ^{xiv} Porter, M.E (1993), Versenystratégia-iparágak és versenytársak elemzési módszerei, Akadémiai Kiadó
- ^{xv} Johnson, G. – Scholes, K (1997), Exploring corporate strategy, Prentice Hall, Europe
- ^{xvi} Garvin, David A. (1987) Competing on the eight dimensions of quality, Harvard Business Review, November – December pp.101-109
- ^{xvii} Porter M.E. (1985), Competitive Advantage, The Free Press, New York
- ^{xviii} Johnson, G. – Scholes, K (1997), Exploring corporate strategy, Prentice Hall, Europe
- ^{xix} Dobák M. és munkatársai (1992), Szervezeti formák és koordináció, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- ^{xx} Borgulyáné – Barakonyi K. (2004), Vállalati kultúra, Nemzeti Tankönyvkiadó
- ^{xxi} Robbins, S.P. (2003), Organizational Behaviour, Pearson Education

- ^{xxii} Barakonyi, K. (1999), Stratégiai Tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó
- ^{xxiii} Johnson, G. – Scholes, K (1997), Exploring corporate strategy, Prentice Hall, Europe
- ^{xxiv} Heijden, K. (1996), Scenarios, the art of strategic conversation, John Wiley & Sons.
- ^{xxv} Porter, M.E. (2006), Versenystratégia, Akadémiai Kiadó
- ^{xxvi} Kotler, P. (1991) Marketing management, Műszaki Könyvkiadó
- ^{xxvii} Hambrick, C.D.-MacMillan, I.C.-Day,D.L. (1982), Strategic attributes and performance in the BCG matrix- A PIMS based analysis of industrial product businesses, Academy of Management Journal, Vol. 25. No. 3.
- ^{xxviii} Ansoff I. H. (1957), Strategies for diversification, Harvard Business Review, 1957 september-october