Online tananyag

Gazdaságtudomány

Sorozatszerkesztő: Rajcsányi-Molnár Mónika

6. Stratégiai menedzsment



DUNAÚJVÁROSI EGYETEM
UNIVERSITY OF DUNAÚJVÁROS

Tartalom

A stratégiai menedzsment fogalma (ppt bemutatóanyag) 6

Stratégiai menedzsment

I.1. Stratégiai menedzsment 15
I.2.1 A stratégiai menedzsment története (ppt bemutatóanyag) 17
I.2.2 A stratégiai gondolkodás kialakulása és fejlődése a gazdaságban 27
I.2.3 Stratégiai menedzsment a gyakorlatban (ppt bemutatóanyag) 31

II.1. A stratégiai menedzsment folyamata 34
II.1.1. A stratégiai menedzsment folyamata (ppt bemutatóanyag) 36
II.2.1 A stratégia szinjei 40
II.2.2 A stratégia szinjei (ppt bemutatóanyag) 42
II.3.1 A stratégia alpkérdései 46
II.3.2 A stratégia alpkérdései (ppt bemutatóanyag) 48

III.1 A szervezet tág környezete 55
III.2 Az iparági versenykörnyezet elemzése 57
III.3 A működési környezet elemzése 60
III.4 Hallgatói munkafüzet ppt 62

IV.1 Erőforrás elemzés (ppt bemutatóanyag) 66
IV.2 Értéklánc elemzés (ppt bemutatóanyag) 72
IV.3.1 SWOT-elemzés 78
IV.3.2 SWOT-elemzés (ppt bemutatóanyag) 80

V. Stratégiai kihívások (ppt bemutatóanyag) 84

VI. Stratégiai portfólió (ppt bemutatóanyag) 105

VIII. SM portfólió (ppt bemutatóanyag) 128

IX. A stratégiai döntés és a célmeghatározás (ppt bemutatóanyag) 144

X. Stratégiai menedzsment (ppt bemutatóanyag) 168

XI.1 SM szervezet (ppt bemutatóanyag) 205
XI.2 Változás– és válság-menedzsment (ppt bemutatóanyag) 233

A kulturális stratégia összefüggése (ppt bemutatóanyag) 253

A stratégiai döntés összetevői (ppt bemutatóanyag) 257

A stratégia végrehajtása (ppt bemutatóanyag) 261

A stratégiai változás (ppt bemutatóanyag) 266

A szervezeti kultúra 271

A vállalati stratégia építőelemei (ppt bemutatóanyag) 273

A válság-helyzet (ppt bemutatóanyag) 279

Alapstratégiák 283

Az alapstratégiák választéka (ppt bemutatóanyag) 296

Az üzleti folyamatok újjászervezése (BPR) (ppt bemutatóanyag) 302

Balanced ScoreCard (ppt bemutatóanyag) 306

Blue Ocean templet 329

Értéklánc-elemzés 331

Érdekek és szándékok elemzése (ppt bemutatóanyag) 333

Értéklánc-elemzés 340

Erőforrás-elemzés 353
- A szervezeti kultúra 356
- Értékek 360
- Stratégia 364
- A stratégiai menedzsment 366
- SWOT-analízis 368
- A szervezetekkel kapcsolatos változások 372
- Változások színterei 375
- Stratégiai vezetés kulcsszavai 379

Hallgatói munkafüzet 382

Érdekek és szándékok elemzése (ppt bemutatóanyag) 413

Iparági jellemzők
(ppt bemutatóanyag) 420

A kék óceán stratégia
(ppt bemutatóanyag) 424

A kék óceán stratégiák (2)
(ppt bemutatóanyag) 432

Madonna sikeres pályafutása (esettanulmány)
(ppt bemutatóanyag) 446

Outsourcing
(ppt bemutatóanyag) 449

A működési környezet elemzése
(ppt bemutatóanyag) 453

A környezet stratégiai elemzése
(ppt bemutatóanyag) 458

Az iparági versenykörnyezet elemzése
(ppt bemutatóanyag) 462

Principles of Marketing – Blue Ocean Strategy
(ppt bemutatóanyag) 470

Stratégiai célmeghatározás
(ppt bemutatóanyag) 522

Stratégiai portfólió és vállalati szintű stratégiák
(ppt bemutatóanyag) 526

Stratégiai portfólió 540

Stratégiai szervezet modellek
(ppt bemutatóanyag) 542

Stratégiai szövetség
(ppt bemutatóanyag) 549

Az üzleti egységek stratégiája 554

Stratégiai vezetési rendszer
(ppt bemutatóanyag) 556

Example Strategy Canvas – Southwest Airlines 561

Strategy Canvas – Template blank 563

Stratégiai szövetségek
(ppt bemutatóanyag) 566

Szervezeti formák (ppt bemutatóanyag) 626

Tradicionális szervezeti formák (ppt bemutatóanyag) 664

Termék-piaci fejlesztési stratégiák (ppt bemutatóanyag) 685

Változásmenedzsment 692

A stratégiai lehetőségek azonosítása (ppt bemutatóanyag) 694

Versenystratégiák (ppt bemutatóanyag) 699

A szervezet (ppt bemutatóanyag) 705

Vezetői számvitel (ppt bemutatóanyag) 734

A stratégiai menedzsment fogalma



A stratégiai menedzsment

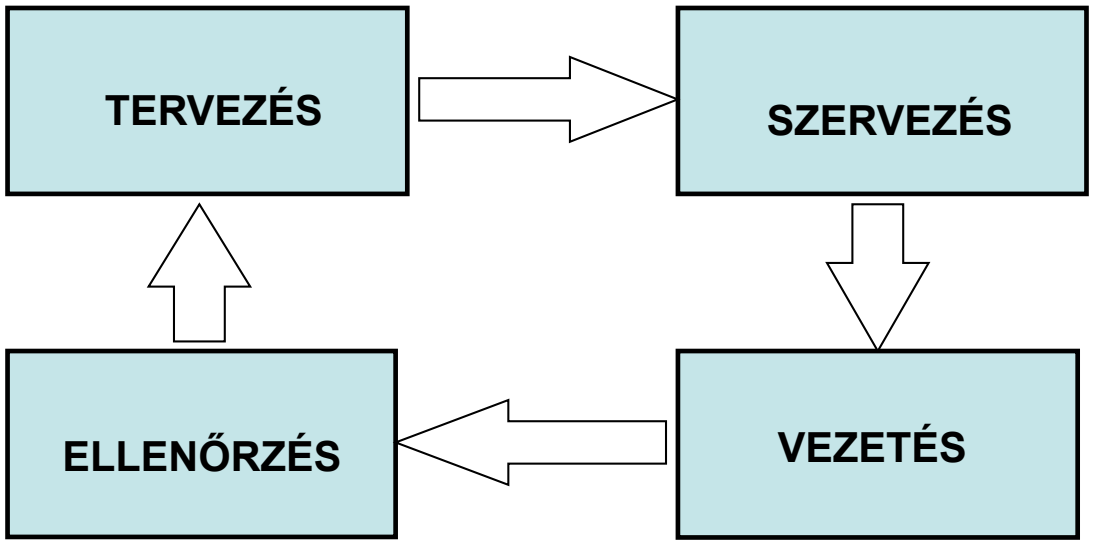
1

Mi a menedzsment?

A konkrét célokra szerveződött **emberi közösségekben**,
a közös **munka megszervezésével**,
a folyamatosan felvetődő **problémák megoldásával**,
a célok megvalósításában közreműködő **embereknek**
a célokat segítő befolyásolásával
kapcsolatos tevékenységek összessége.

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje 2

A menedzsment funkciók



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje 3

Mi a stratégia?

- A szervezet **hosszú-távú jövőjével** kapcsolatos,
- **Versenyelőny létrehozás**ára irányul,
- **Irányt ad** a szervezet akcióinak, és kijelöli a tevékenységek határai,

  Segít a környezethez való **alkalmazkodásban**,
- Befolyásolja az **erőforrások elosztását**,
- A tulajdonosok (és más **érdekcsoportok**) **érdekeinek**

  érvényesítését szolgálja.

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

4

Mi a stratégiai menedzsment?

A vezetői probléma jellege	Fontos	Nem fontos
Sürgős	KRÍZIS-PROBLÉMÁK	TAKTIKAI PROBLÉMÁK
Nem sürgős	STRATÉGIAI PROBLÉMÁK	OPERATÍV PROBLÉMÁK

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje 5

Mi a stratégiai menedzsment?

A **menedzsment tevékenységének azon része**, amely:

- A szervezet egésze **hosszú távú céljainak elérésével** kapcsolatos,
- **Keretet szab** az alsó szinteken hozott **döntéseknek**,
- Eligazít, miként **válaszoljon** a szervezet a környezetből érkező **kihívásokra**,
- A versenytársakkal szemben **előny megtartására**, növelésére irányul,
- A szervezet legfontosabb **érdekcsoportjai elvárásainak** teljesülését szolgálja.

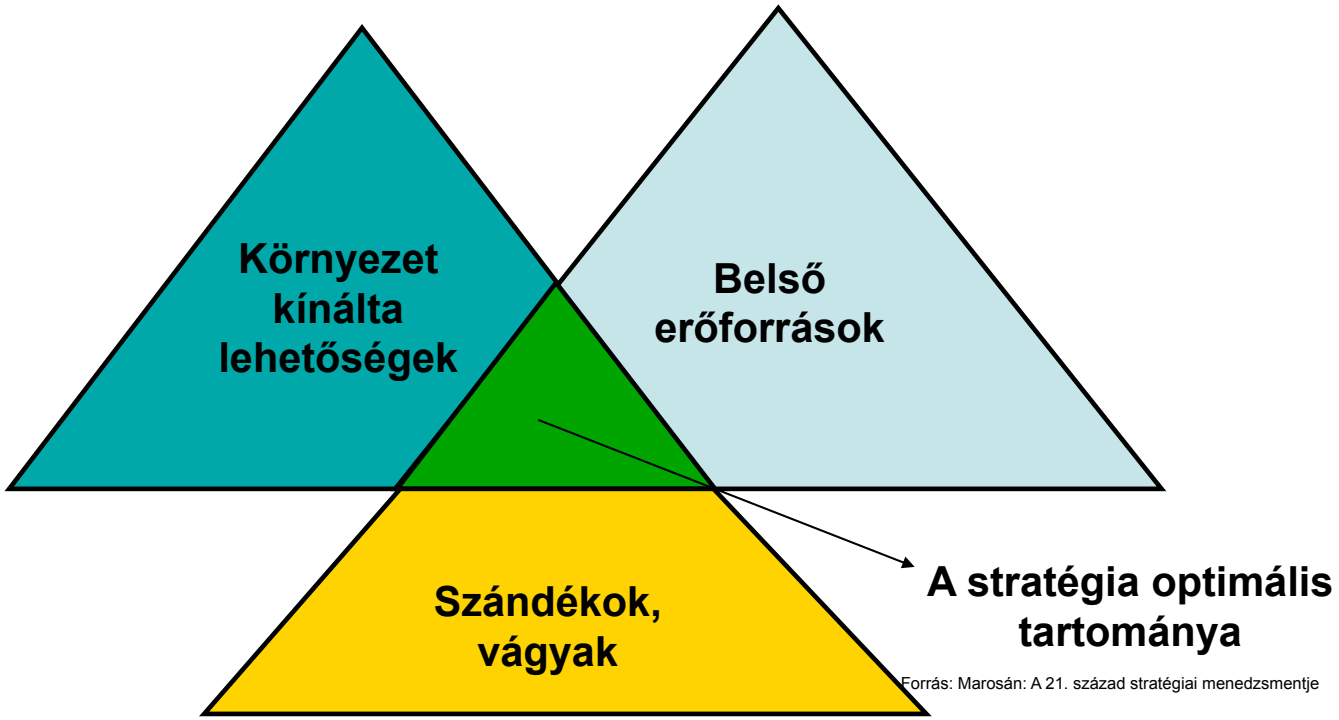
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje 6

A stratégiai szemléletmód

Hagyományos szemlélet	Stratégiai szemlélet
A vállalatra összpontosít	**A környezetre összpontosít**
A múlt eredményeinek értékelésére épít	**A verseny és a piac értékelésére épít**
A trendek folytatását tűzi ki célul	**A versenyképességbeli előnyök kiaknázását tűzi ki célul**

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje 7

A stratégia meghatározó tényezői



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje 8

I.1. Stratégiai menedzsment

I.1. Stratégiai menedzsment

A legegyszerűbb módszer a fogalom tisztázásához, ha részeire bontjuk a fogalmat, és először a részek jelentését tisztázzuk, és ez jól meghatározza az egész fogalmat.

Nézzük tehát mit jelent a **stratégia?**

A szó eredeti értelmében a hadviselés művészete. A hadvezér döntéseit, vezetési elveit és útmutatásait foglalta magába. A hadtörténetben később újabb értelmezést kapott, hiszen megjelent a taktika fogalma is. A taktika jelentette a hadsereg alkalmazásának művészetét a csatában, a stratégia pedig a csaták alkalmazásának művészetét jelentette a háborúban. A mai piaci viszonyok között az analógia kézenfekvő, a vállalat taktikája és stratégiája ennek megfelelően értelmezhető. A stratégia a szervezet hosszú távú „győzelmével" foglalkozik, homlokterében a vállalat versenyelőnyének létrehozása és megtartása a feladata. Pontos irányt ad, felméri és elemzi a külső és belső környezetet, hatást gyakorol a szervezet rendelkezésére álló források elosztására.

A stratégia tehát a vállalat erőforrásainak hozzáértő és hatékony hasznosítása, a vállalkozás tartós piaci sikereinek érdekében.

Minden növekvő vállalkozás számára lehet, hogy elméletinek tűnik ez a megfogalmazás, azonban pontosan ezt teszik a cégek, csak nem feltétlenül tudatosan.

Az „alapító" fejében ott motoszkál minden, amit a stratégia felölel, de nem is gondol rá, hogy ez stratégia! Állandóan keresi a lehetőséget, vizsgálja a módját, hogyan tudja növelni a bevételeit. Figyeli, hogy kivel tud üzletet kötni, hogy tud partnereket szerezni. Tudja, hogy milyen termékkel vagy szolgáltatással foglalkozzon, (hiszen alapvetően valamilyen szakmai ismeretekkel bír a vállalkozása elkezdésekor), vizsgálja azokat, akik már ezzel a termékkel vagy szolgáltatással foglalkoznak, és megvan a határozott célja is!

Később azonban szükségessé válik, hogy azt, amit magától értetődően végez, tudatosan tegye. Az, ami az ő fejében van (például a célokat illetően), legyen mindenki számára ismert. Ne csak végezze ezeket a feladatokat, hanem tegye működő rendszerré. Kicsit emelkedjen a vállalkozása fölé, és kívülről figyelje a működést.

Mit jelent a fogalom másik része, a **menedzsment?**

A termelő vagy szolgáltató tevékenységek nagyobb részét az emberek szervezeti keretek között végzik. Több ember együttműködéséről van tehát szó. Ahhoz, hogy egy ilyen együttműködés hatékony legyen külön funkció a „menedzsment" szükséges.

A menedzsment egy konkrét célokra létrejött közösség munkájának megszervezésével, az irányok kijelölésével, a keletkező problémák megoldásával, és a közös cél elérésének irányába történő motiválással foglalkozik. **Többnyire tehát nem a vezető végzi a termelő vagy szolgáltató tevékenységet és oldja meg a problémákat, hanem elvégezteti, és megoldatja!**

Összefoglalva tehát: **a stratégiai menedzsment egy olyan sajátos vezetési mód, amely a jövőbe tekintő, jövőalkotó, integráló, motiváló és összhangteremtő tevékenység.**

I.2.1 A stratégiai menedzsment története



A stratégiai menedzsment története

1

A stratégia eredeti jelentése

**A szót eredetileg a hadászatban használták,
a háború megnyerésének művészetét,
a seregek mozgatását és ellátását jelentette.
Alakja a görög *stratēgos* szóból ered.**

2

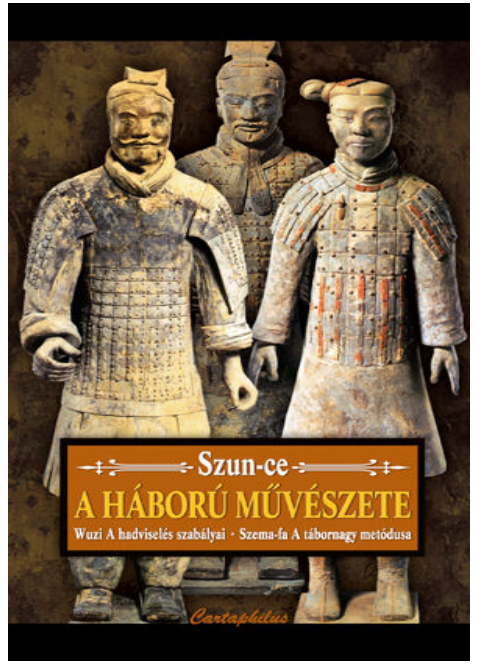
Szun-Ce



(i. e. 544 – i. e. 496)

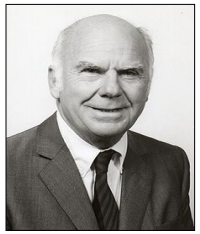
2500 évvel ezelőtt a „Háború művészete” című könyvének 13 fejezetében elsőként foglalta össze a hadviselés tudományának alapjait:

- A tervezés
- A hadviselés
- Támadás
- Taktikai felállás
- Az erők és alkalmazásuk
- Erős és gyenge pontok
- Manőverezés
- A taktika variációi
- A felvonuló hadsereg
- A terep
- A kilenc szituáció
- A tűz felhasználása támadásra
- A kémek alkalmazása



3

A stratégiai menedzsment fejlődése

1960-1970	1970-1980	1980-1990	1990-2000	1995-2005
A stratégiai modellalkotási elméletek kezdete	A klasszikus portfólió modellek időszaka	Az iparági szerkezet elemzésének időszaka	Az erőforrás alapú megközelítés időszaka	A szervezetközi kapcsolatok, vállalati hálózatok időszaka
				
Igor Ansoff	Albert Humphrey	Michael Porter	C. K. Prahalad	Jeff Dyer

4

1960-1970

A stratégiai modellalkotási elméletek kezdete

A piacok jellemzői	A stratégia alkotás hangsúlyai
Javuló életszínvonal, növekvő kereslet, bővülő piacok	Diverzifikáció, növekedésmenedzse-lés, bonyolulttá váló szervezetek



Igor Ansoff

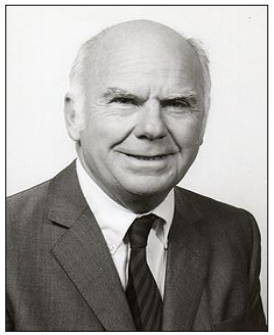
Forrás: Csath: Stratégiai tervezés és vezetés a XXI. században

5

1970-1980

A klasszikus portfólió modellek időszaka

A piacok jellemzői	A stratégia alkotás hangsúlyai
Növekvő infláció, lassuló gazdasági növekedés, erősödő verseny	Portfólió elemzés BCG-mátrix, GE- mátrix SWOT elemzés



Albert Humphrey

Forrás: Csath: Stratégiai tervezés és vezetés a XXI. században

6

1980-1990

Az iparági szerkezet elemzésének időszaka

A piacok jellemzői	A stratégia alkotás hangsúlyai
Globalizáció hatására nő a külföldi vállalatok szerepe a hazai piacokon, intenzívebb verseny	5 piaci erő modell Értéklánc elemzés



Michael Porter

7

Forrás: Csath: Stratégiai tervezés és vezetés a XXI. században

1990-2000

Az erőforrás alapú megközelítés időszaka

A piacok jellemzői	A stratégia alkotás hangsúlyai
Globalizáció gyorsul, a verseny tovább éleződik,új piacok és új erőforrások nyílnak a keleti blokk felbomlásával	Folyamatszemlélet Reengineering, Benchmarking Balanced Scorecard



C. K. Prahalad

8

Forrás: Csath: Stratégiai tervezés és vezetés a XXI. században

1995-2005

A szervezetközi kapcsolatok, vállalati hálózatok időszaka

A piacok jellemzői	A stratégia alkotás hangsúlyai
Gazdasági visszaesés, csökkenő kereslet, monopóliumok megerősödnek	Változásmenedzsment Tudásmenedzsment Hálózatszervezetek



Jeff Dyer

9

Forrás: Csath: Stratégiai tervezés és vezetés a XXI. században

I.2.2 A stratégiai gondolkodás kialakulása és fejlődése a gazdaságban

A stratégiai gondolkodás kialakulása és fejlődése a gazdaságban [1]

A gazdaságban a stratégiai gondolkodás kialakulása szervesen kötődik a kínálati, piaci viszonyokhoz, a vállalati gazdálkodás, a vállalati tervezés fejlődéséhez. Első jelei az 1920-as, 1930-as években a modern piacgazdasági viszonyok kibontakozása időszakában mutatkoztak meg az iparilag fejlettebb térségekben. A stratégiai elmélet és gyakorlat kérdéseinek mélyrehatóbb, tudományos igényű vizsgálata néhány évtizeddel később, a II. világháború után kezdődött el, ugyancsak az Egyesült Államokban és Nyugat– Európában.

A stratégiai gondolkodás először a vállalatvezetési gyakorlatban jelentkezett. Az 1960-as évektől kezdődően a következő öt periódus különböztethető meg a tudatos előrelátáson alapuló stratégiai gondolkodás fejlődésében:

A stratégiai modellalkotási elméletek kezdete (kb. 1960–1970)

A II. világháború után a gazdasági fellendülés együtt járt a tudományos-technikai szféra intenzív fejlődésével, valamint a háborús évek miatt elhalasztott fogyasztói kereslet növekedésével. A gyors és egyenletes gazdasági növekedés a bővülő üzleti lehetőségek kihasználására, illetve a tömegtermelés kiépítésére ösztönözte a vállalatokat. A tartós konjunktúra kilátásai közepette a vállalatok egyre inkább törekedtek olyan stratégiák kialakítására, amelyek jövőjüket hosszabb távon biztosítják. Ennek megalapozását a távlati (többnyire 5–7 évre) szóló tervezés, a célok írásban történő dokumentálása jelentette.

A „vállalati stratégia” és a „vállalatpolitika” kifejezések 1960 előtt csak elvétve fordultak elő a szakirodalomban. Az első stratégiaelméleti munkák az 1960-as években jelentek meg a Harvard Business School négy tanára (Learned, Christensen, Andrews és Guth) tollából, akik oktatási esettanulmányokból szűrték le következtetéseiket. Ők fogalmazták meg a vállalati stratégia egyik központi kérdését: „Milyen üzleti területeken van jelen a vállalat, és milyen üzletágakban szándékozik tevékenykedni a jövőben?” Ugyancsak a Harvard-iskola nevéhez fűződik a vállalati stratégiát megalapozó diagnózis első modellje, az ún. SWOTanalízis.

A korai stratégiaelmélet egyik legjelentősebb műve Igor Ansoff Corporate Strategy című könyve (1965), amely a nagyvállalati stratégiaalkotás koncepcionális és módszertani kérdéseivel foglalkozott. Ansoff professzor először tett különbséget a stratégiaalkotás egyes szintjei között, felismerve, hogy a stratégiaalkotás feladatai a vezetési szinttől függően eltérőek. Ansoff modelljében racionálisan felfogott, logikusan egymásra következő lépésekként értelmezte a stratégia elkészítésének folyamatát. A részletes tervezési séma szerint az előzetes vállalati elképzelésekből kiindulva szisztematikus elemzést kell végezni a környezet várható alakulására, valamint a szervezet belső jellemzőire és korábbi működési tapasztalataira vonatkozóan. A vállalati tervezők a külső és belső diagnózis nyomán fogalmazzák meg a lehetséges stratégiákat, majd a felső vezetés dönt – számos stratégiaértékelési szempont figyelembevételével – a kiválasztandó alternatíváról.

[1] Forrás: Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban, CVIR tanulmánykötet, Educatio Kft. kiadványa

A klasszikus portfóliómodellek időszaka (kb. 1970–1980)

Az 1960-as évek második felétől az iparilag fejlettebb országokban lelassult a gazdasági fejlődés növekedési üteme, csökkent az ipar szerepe a nemzetgazdasági folyamatokban. Az

1 1973. évi olajválság által kiváltott recesszió krónikus kapacitás-kihasználatlansághoz, éleződő piaci versenyhez és fokozódó értékesítési nehézségekhez vezetett.

A vállalatok magatartására ebben az időszakban a termékek és technológiák diverzifikációja, azaz az új profilok bevezetése lett jellemző. Előtérbe került az intenzív kutatási-fejlesztési tevékenység, csakúgy, mint az intenzív marketing. Míg korábban a gyors és egyenletes gazdasági növekedés passzív kihasználásáról beszélhettünk, ekkorra a differenciálódó szükségletek és a minőségi igények kielégítése, a versenytársak legyőzése került a középpontba. Emellett olyan új érdekcsoportok is megjelentek (pl. környezetvédelmi, érdekvédelmi, monopóliumellenes mozgalmak), amelyek elvárták, hogy a társadalmi felelősség is érvényesüljön a vállalatok stratégiai döntéseiben. Mindez azt jelentette, hogy a vállalatoknak „olyan stratégiai alapállásra volt szükségük, amely a» kifelé irányulás «elvét fokozattan érvényesíti, vagyis a vállalati jövő formálását a környezettel való aktív kölcsönhatásban képzeli el és valósítja meg".

Fentiek alapján érthető, hogy erre az időszakra (amit a „mátrixok korszakának" is nevezünk) a vállalati stratégiai pozíció elemzésének a fejlődése jellemző. Az 1970-es évek elején több, ma már klasszikusnak számító portfóliómodell született.

Az iparági szerkezet elemzésének időszaka (kb. 1980–1990)

Az 1973-as és 1978-as olajválságokat követő időszakban felerősödött a stratégiai gondolkodásban a verseny tényezője, a vállalat-versenytárs kapcsolat elemzése. **Michael Porter,** a Harvard Egyetem professzora 1980-ban jelentette meg *Competitive Strategy* című művét, amelyben az iparági és versenyhelyzet-elemzés új szempontjaira irányította a figyelmet. Porter a vállalati stratégia kérdését az iparági szerkezet oldaláról közelítette meg. Véleménye szerint kettős elemzésre van szükség: egyfelől meg kell ismerni az adott iparág strukturális változásait, fejlődési tendenciáit, másrészt meg kell vizsgálni a verseny „erőterét" befolyásoló piaci szereplők, azaz a közvetlen versenytársak, valamint a potenciális új versenytársak magatartásának változását is.

Porter nevéhez fűződik az értéklánc modell megalkotása is, ami az egyes üzleti egységek értékalkotó tevékenységeinek stratégiailag releváns fázisokra való szétbontásán alapul, s célja az üzletágak potenciális versenyelőnyeinek, illetve a vállalat megkülönböztető képességeinek, kompetenciáinak kimutatása (Porter, 1985).

Az erőforrás alapú megközelítés időszaka (kb. 1990–2000)

Az 1980-as és 1990-es évek fordulóján lényeges szemléletváltás következett be a stratégiai elemzés fejlődésében, amennyiben a figyelem középpontjába kerültek a vállalat belső anyagi és szellemi erőforrásai. Hamel (London Business School) és Prahalad (University of Michigan) két új fogalmat vezetett be: a stratégiai szándékét és az alapvető képességekét. A stratégiai szándék gyakran egy mondatba sűrítve jelenik meg a szervezet tagjai számára (küldetés, misszió), mozgósítva a tartós elkötelezettséget. Az alapvető képességek a japán vállalatok példáin alapulnak, s azokat a felhalmozott kutatási és termelési tapasztalatokat, szellemi tőkéket jelentik, amelyek döntő módon hozzájárulnak a fogyasztóknak szánt értékek előállításához, és egyidejűleg többféle termék versenyképességét alapozzák meg. Mint látható, ez a szemlélet megerősítette a SWOT-analízis. (erősségek és gyengeségek) dimenzióját.

Az erőforrás alapú megközelítést Barney (1991) fejlesztette összefüggő, koherens elméletté. Barney felfogásában stratégiai eszközöknek minősültek a vállalat megfogható (materiális) és kevésbé megfogható (immateriális) erőforrásai. „Milyen kritériumokkal kell rendelkeznie a stratégiai erőforrásoknak ahhoz, hogy a tartós versenyelőny forrásai a hosszú távú nyereség (járadék) biztosítékai legyenek az egyre fokozódó verseny feltételei között? Barney négy ismérvet sorolt fel a stratégiai horderejű kérés megválaszolásához: értékesség, ritkaság, utánozhatatlanság és helyettesíthetetlenség".

A szervezetközi kapcsolatok, vállalati hálózatok analízise (kb. 1995–2005)

Az 1980-as évek második felében kezdett körvonalazódni a vállalati együttműködés gondolata a növekvő működési költségek és a piaci kockázat megosztásának szándékaként. A szervezetközi kapcsolatok alapjául az a szemlélet szolgál, amely szerint a vállalat nem elszigetelten tevékenykedik, hanem a többi szervezettel való interakciók bonyolult hálózatában. A létrejövő stratégiai szövetségek, vállalati hálózatok képesek szert tenni kapcsolati járadékra a csak versenyben álló egyedi cégekkel szemben.

A stratégia megvalósításának egyik új eszközeként értelmezték a vállalatok közötti menedzsment megjelenését. Astley már 1984-ben kifejtette, hogy a stratégiakészítés során nem a versengésnek, azaz a kompetíciónak, hanem az együttműködésnek (a kollaborációnak) célszerű dominálnia. Később, 1998-ban **Dyer** és Singh elméleti szinten is megmagyarázták, hogy a tartós versenyelőny forrását nem kis részben az egyedi vállalat határain kívül kell keresni, azaz a stratégiai kooperációkból származó kapcsolati előnyök kiaknázásának fontosságát hangsúlyozták.

I.2.3 Stratégiai menedzsment a gyakorlatban

Stratégiai menedzsment a gyakorlatban



Vass Zoltán
Vezérigazgató



Lukács Péter PhD
Stratégiai műszaki vezérigazgató-helyettes



Bencs Attila
Ügyvezető igazgató

Stratégiai menedzsment a gyakorlatban



Végighallgatva az interjúkat, melyek voltak a stratégiai menedzsmentről alkotott véleményekben a közös elemek?

Az egyes vezetők miben határozták meg vállalataik versenyelőnyét?

II.1.1 A stratégiai menedzsment folyamata

II.1. A stratégiai menedzsment folyamata

A stratégia, első közelítésben racionális döntési folyamat eredményeként formálódik ki. A folyamat első lépése a **stratégiai elemzés**, melynek keretében a stratégia kidolgozói igyekeznek pontos képet alkotni a környezetről és a vállalkozás belső állapotáról. Ezt követően kell kidolgozni és mérlegelni, hogy milyen **megoldási változatok** lehetségesek a szervezet számára. A mérlegelést a döntés zárja le: a tulajdonos/ok/ és a meghatározó érdekhordozók elvárásait leginkább biztosító **változat kiválasztás**át. A döntést a megvalósítás szakasza követi. Ennek során a **stratégia végrehajtás**ának feltételeit kell megteremteni. Ez magába foglalja az erőforrások elosztását, megfelelő ellenőrzési rendszer kialakítását, a szervezet és a kultúra illesztését az új stratégiához.

A konkrét vállalati eseteket tanulmányozva vált világossá, hogy a stratégia a külső környezet és a belső folyamatok állandó nyomásának hatására formálódik.

Nem feltétlenül az a stratégia valósul meg, amelyet a döntés során kiválasztottak. Ezt a valóságos helyzetet felismerve használja a szakirodalom az alábbi fogalmakat:

Szándékolt (eltervezett) stratégia:
Sokrétű elemzés, átgondolt döntés eredményeképpen létrejövő célok, tervek és programok összessége.

Kiformálódó stratégia:
Az eredetileg elfogadott, tervezett stratégia a különböző érdekhordozók „harcának” eredményeként fokozatosan módosul és egy attól különböző stratégiává alakul.

Kikényszerített stratégia:
A környezetben váratlanul bekövetkezett nagy hatású változások kikényszerítik az eredeti stratégia alapvető megváltoztatását.

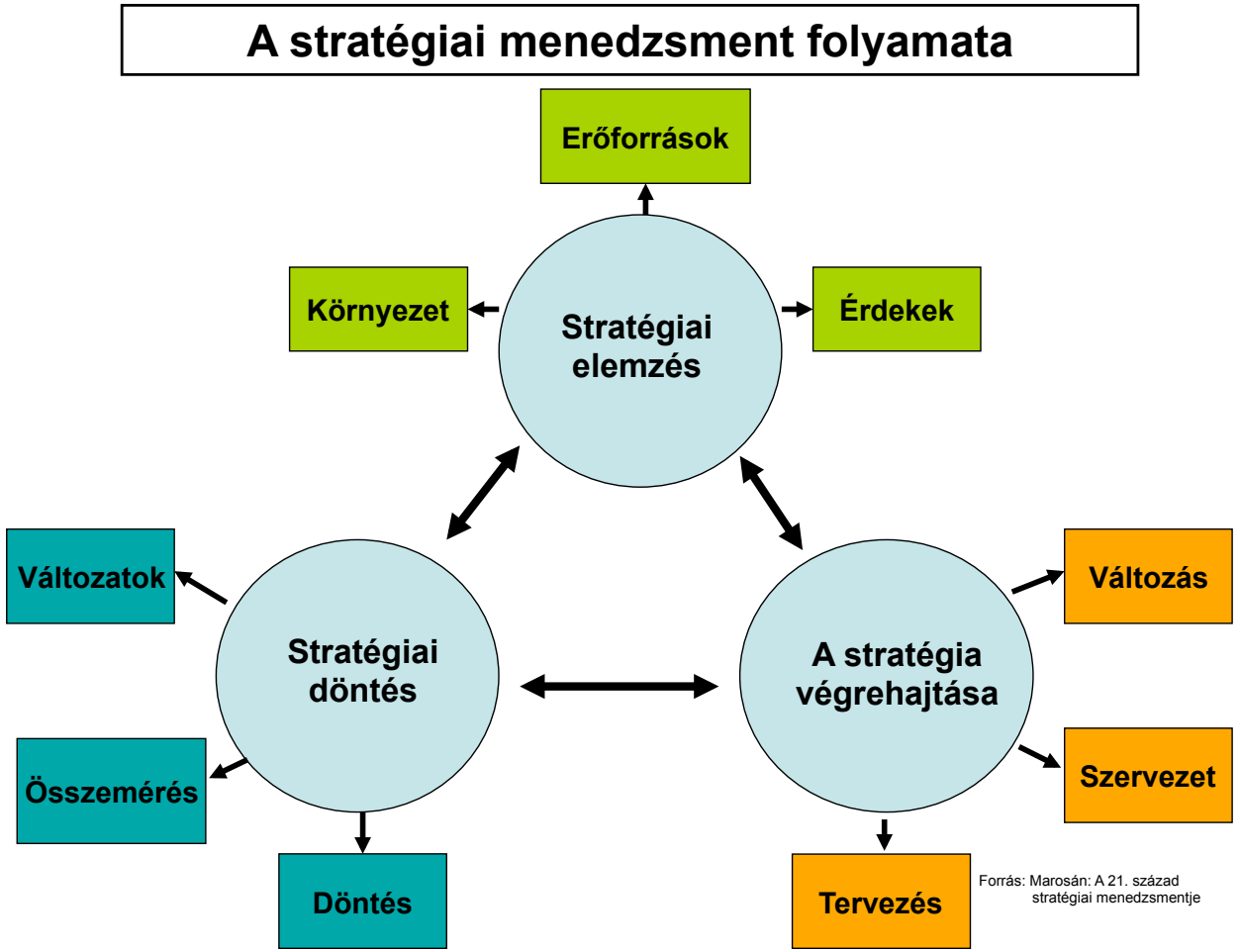
Elvetett stratégia:
A végrehajtás során különböző okok miatt a szervezet kénytelen eltérni az előre kidolgozott stratégiától.

Megvalósuló stratégia:
A szervezet életútját szemlélve jól követhető irányultság, az akciók összehangoltsága alapján azonosítható.

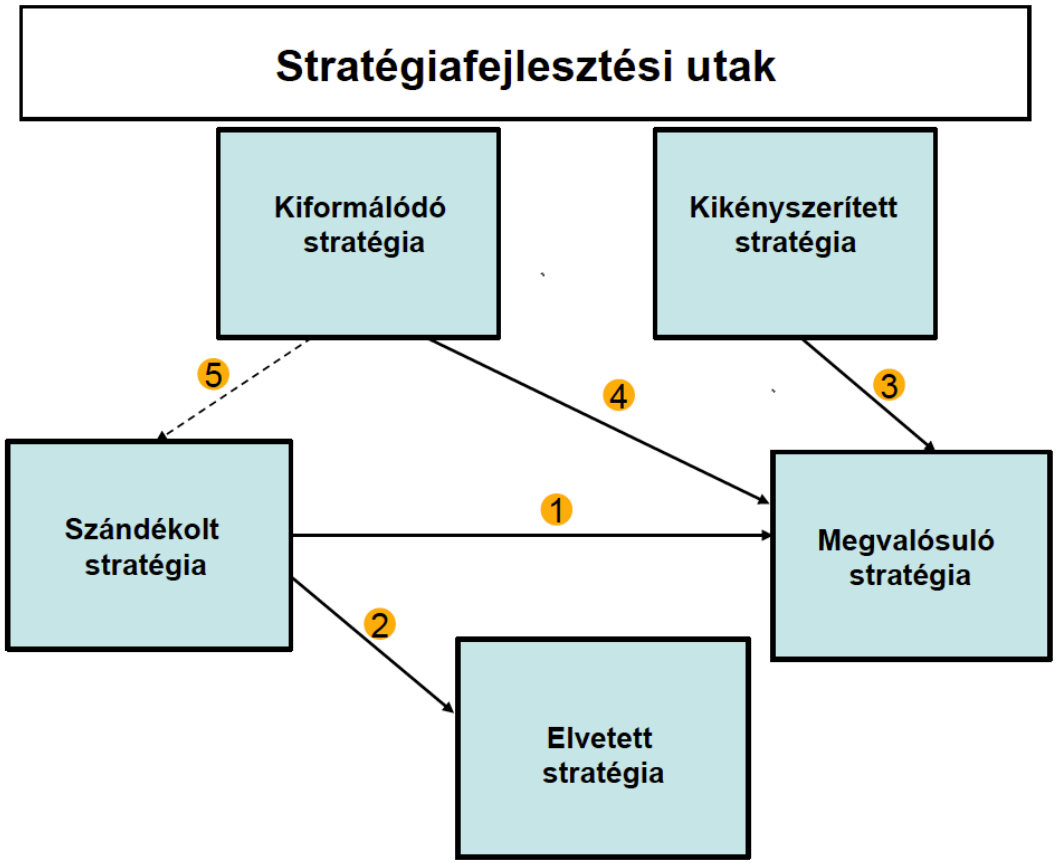
II.1.2 A stratégiai menedzsment folyamata



A stratégiai menedzsment folyamata



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

II.2.1 A stratégia szinjei

II.2. A stratégia szintjei

A vállalkozások növekedésük során egyre több, egymástól eltérő terméket kínálnak és különböző igényű fogyasztóknak nyújtanak szolgáltatásokat. Ebben a helyzetben elválik egymástól a vállalat egészére, a konkrét üzleti egységekre, illetve az egyes üzleti funkciókra vonatkozó stratégia.

Létrejön tehát a stratégia három szintje:

Vállalati szintű stratégia:
A vállalat egészének távlati fejlődésével, a rendelkezésre álló források felosztásával, a vállalat küldetésével, a gazdaságban és a társadalomban elfoglalt helyzetével kapcsolatos célok, módszerek, értékek összessége.

A stratégiai üzleti egységek szintje:
A stratégiai üzleti egységek/SÜE/ szervezetileg elkülönített egységei a vállalatnak, melyeknek saját céljaik, piacaik és versenytársaik vannak. Eredményeik önállóan is értelmezhetők. A vállalat stratégiai döntései a különböző SÜE-k közötti erőforrásátcsoportosításra vonatkoznak. A különböző SÜE-k sajátos helyzetükből eredően eltérő stratégiákat folytathatnak.

A funkcionális stratégia szintje:
Az egyes SÜE-ken belül a különböző jellegű erőforrásokkal és tevékenységekkel kapcsolatos távlati célok, fejlesztési irányok, módszerek és eszközök (marketing, emberi erőforrás, K+F stb.) alkotta stratégiák. E funkcionális stratégiák a SÜE stratégiáját szolgálják és abból vezethetők le.

A vállalatok vezetési szintjeinek eltérő feladataik és felelősségük van a stratégia létrehozása és megvalósítása során.

A **felső vezetés** a vállalati szintű stratégia meghatározója és a megvalósulás ellenőre.

A **középszintű vezetés**i stratégia "lebontásáért" és a végrehajtás megszervezéséért felel.

Az **alsószintű, operatív vezetés** feladata a stratégia érvényesítése az operatív döntésekben.

II.2.2 A stratégia szinjei



A stratégia szintjei

A stratégia szintjei



- Vállalati szintű stratégia
- A stratégiai üzleti egységek szintje /SÜE/
- A funkcionális stratégiák szintje

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A stratégia szintjei



- A stratégiai változtatás kezdeményezése
- A küldetés és a stratégia meghatározása
- A végrehajtás ellenőrzése

- A stratégia lebontása
- A funkcionális stratégiák kidolgozása
- A végrehajtás megszervezése

- A stratégia érvényesítése az operatív döntésekben
- A stratégia végrehajtása

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

II.3.1 A stratégia alpkérdései

II.3.1. A stratégia alpkérdései

A stratégia első alapkérdése: **kik a fogyasztók, milyen elvárásokat támasztanak, és miként viselkednek a szervezet által szolgált egyének és csoportok?**
A piaci szemlélet általánossá válásának sajátos hatásaként a fogyasztói elvárások egyre növekednek.
A fogyasztói elvárásokat a hagyományos szolgáltató szervezetek gyakran nem képesek a „fogyasztó" által elvárt színvonalon kielégíteni.

A stratégia második alapkérdése: **Mi a termék?**

A hagyományos meghatározás szerint termék lehet bármi, ami fogyasztói szükségletet elégít ki, amelyért valaki hajlandó fizetni, és ami az előállítójának költséget/ráfordítást jelent.
Az elmúlt évtizedek során a termékeknek egyre magasabb a szolgáltatás– és információ tartalma, másrész egyre magasabb szintű szükségleteket elégítenek ki. /**Fogalom gyűjtemény:** Maslow-i szükségletpiramis/

A stratégia harmadik alapkérdése: **Milyen üzletágban /iparágban/ tevékenykedik az adott szervezet?**

Három tényező segít az üzletág meghatározásában: a fogyasztói csoport, a fogyasztói igény és az igény kielégítés módjának együttes elemzése.
Az üzletág azonosítása alapján lehet választ adni a kérdésre: konkrétan kik a versenytársak és pontosan kik a fogyasztók?
Az üzletág behatárolja a stratégiai döntések mozgásterét, ezért nem mindegy, hogy milyen szemléletet követve határozzuk meg az üzletágat. / széles ill. szűk meghatározás/

II.3.2 A stratégia alpkérdései



A stratégia alapkérdései

Kik a fogyasztóink?

Kik a kedvezményezettek, kik ítélik meg és mi alapján a tevékenységünket?

- Főiskola
- Önkormányzat
- Egyház
- Színház
- Múzeum
- Kórház

Kedvezményezett

- Hallgatók
- Lakosság
- Hívők
- Nézők
- Látogatók
- Betegek

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A „kedvezményezettek” átalakulása

Beteg	Fogyasztó
Kötelességei vannak és kiszolgáltatott	Elvárásai és jogai vannak
Szívességet tesznek neki	Ő tesz szívességet ha „vásárol”
Nem léphet fel követelményekkel	Követelményekkel lép fel
Alárendelt	Meghatározó pozícióban van
Nem rendelkezik választási lehetőségekkel	Választási lehetőségei vannak
Nem rendelkezik információval	Információval rendelkezik
Megkövetelik a lojalitását	Lojalitást követel

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Mi a termékünk?

Mi az, amiért a fogyasztó, vagy a vásárló fizet?

A termék a múltban:

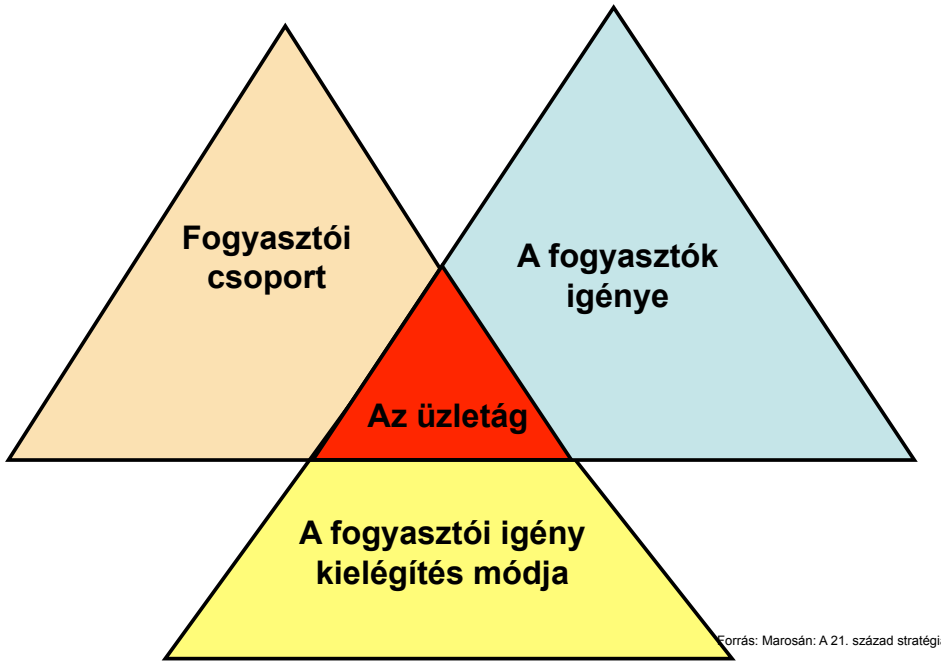
- **egy „megfogható” és fizikai szükségletet kielégítő „dolog”.**

A termék ma:

- **bármi, ami emberi szükségletet elégít ki, ami előállítójának költséget jelent és valaki hajlandó fizetni érte.**
- **egyre inkább „szolgáltatás-csomag”.**
- **egyre inkább a szükségletek magasabb szintjeit elégíti ki.**

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Milyen üzletágban tevékenykedünk?



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje 5

Milyen üzletágban tevékenykedünk?

Az üzlet „széles” meghatározása	Az üzlet „szűk” meghatározása
Üdítőitalok	Szénsavas üdítők
Háztartási gépek	Hűtőszekrények
Cipő	Sportcipő
Bútoripar	Összeszerelhető /lapra szerelt/ bútor
Szórakoztatóipar	Rajzfilm gyártás

III.1 A szervezet tág környezete

A szervezet tág környezete

A környezet a szervezetet körülvevő feltételek, hatások, tényezők összessége, ahonnan az erőforrásokat szerzi, és amelynek igényeit kielégíteni igyekszik. A környezet egyidejűleg a fejlődést támogató lehetőségek és a létet fenyegető veszélyek forrása. A szervezetek stratégiájának módosítását leggyakrabban a külső feltételekben végbemenő változások váltják ki.

Az elemzés kiinduló lépése a környezet természetének megértése: mennyire bizonytalan, milyen gyorsan változik és mennyire összetett.
Napjainkban egyre több szervezet környezete turbulensként jellemezhető, mivel a versenytársak viselkedése egyre kiszámíthatatlanabb, a fogyasztók igényei gyorsan változnak és a technológiai fejlődés szinte előre jelezhetetlen. Iparágak szűnnek meg, olvadna össze vagy alakulnak ki néhány év alatt.

A környezet egymásra épülő és egymástól viszonylag jól elkülöníthető-és ezért külön– külön vizsgálható– szintekre bontható. Az egymás felett elhelyezkedő rétegek eltérő időtávon és mechanizmusok alapján befolyásolják a szervezet tevékenységét.

Tág környezet

Az elemzés eszközeként a **PESTEL-modell** alkalmazható.
Az elemzés lényege: a szervezetre ható tendenciák rendszerezett feltárása és minősítése aszerint, hogy kedvezően, vagy kedvezőtlenül befolyásolják tevékenységét.

A tág környezet elemzése az alábbi hat területre terjed ki:

– Politikai	**P**
– Gazdasági	**E**
– Társadalmi	**S**
– Technikai	**T**
– Környezeti	**E**
– Jogi	**L**

Lehetséges, hogy némely esetben elegendő kevesebb kérdéskör elemzése, vagy a meglévők mellett más terület figyelembevételére lehet szükség.

III.2 Az iparági versenykörnyezet elemzése

Az iparági versenykörnyezet elemzése

Iparágnak (üzletágnak) tekintjük a vállalatok azon csoportját, amelyek azonos fogyasztói igényt kielégítő terméket/szolgáltatást állítanak elő, hasonló beszállítókkal és vevőkkel állnak kapcsolatban.

A versenykörnyezet elemzésére a Porter-féle öt erő modell a legalkalmasabb.

A hagyományosan meghatározó elemek:

– Az iparágon belüli verseny
– A potenciális piacra lépők fenyegetése
– A beszállítok alkuereje
– A fő vásárlók alkuereje
– A helyettesítő terméket gyártók fenyegetése

Az elemzés során választ kaphatunk arra a kérdésre, hogy az egyes tényezőcsoportok mennyiben változtatják meg az iparági versenyhelyzetet a jövőben.

Az elmúlt évek során vált világossá, hogy az öt tényező vizsgálatán túl további hatások elemzése is indokolt lehet:

– Globalizáció
– Dereguláció
– Privatizáció
– Technológiai fejlődés

A Versenyelemzést egyre nehezebbé teszi, hogy a fogyasztói igények bonyolultabbá válásával és a helyettesítő termékek felbukkanásával egyre nehezebb feladat az iparág és a fő versenytársak azonosítása.

Az iparág határainak pontos kijelölése nélkülözhetetlen, mivel a szervezet számára ez azonosítja, azt a piaci teret melybe versengeni kíván. Ez teszi lehetővé, hogy a vállalat kidolgozza versenystratégiáját és meghatározza a siker kulcs tényezőit.

Az iparágat jellemző-a versenyt meghatározó– strukturális tényezők:

– Koncentráció
– Méretgazdaságosság
– Termékek megkülönböztethetősége
– Piacra lépés korlátai
– Növekedési ütem

Nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a mozgató erők iparáganként időről időre változnak.

III.3 A működési környezet elemzése

A működési környezet elemzése

Az esetek túlnyomó többségében a vállalat valóságos versenytársainak száma jóval kevesebb, minta az iparágat alkotó összes vállalat. A siker lényeges tényezője, hogy a vállalat azonosítani tudja, hogy kikkel és miben versenyez valójában. Ennek alapján képes azonosítani kritikus sikertényezőit, illetve alapvető képségeit.

A stratégiai menedzsment leggyakrabban a stratégiai csoport elemzését és a fogyasztói érték vizsgálatát alkalmazza.

Ebben az altémában a **stratégiai csoport térkép** elkészítésével pozícionáljuk a vállalatot a működési környezetében.

A stratégiai csoport a vállalatok azon köre, amelyek azonos piaci szegmenset szolgálnak, azonos sikertényezők szabják meg tevékenységüket, hasonló versenystratégiát követnek és közel azonos forrásokkal rendelkeznek.

A stratégiai csoport térkép az iparág valamennyi vállalatának elhelyezkedését ábrázolja a versenyt meghatározó, két legfontosabbnak ítélt összetevő mentén. Mivel a piacot többféle szempontból elemezhetjük, a legtöbb iparág esetében többféle stratégiai csoport térkép szerkeszthető. A vállalat helyzete, erőforrásai és tulajdonosi szándéka alapján dönthető el, hogy mely tényezők mentén pozícionáljuk a stratégiai csoportokat.

Az idő távlatában jól követhet, egyes stratégiai csoportok vagy a csoportok egyes vállalatainak elmozdulása. (pl. a gyorsétkeztetés iparága lassan a szélesebb és kifinomultabb menük irányában tolódik.)

A vállalatok sikeressége a versenyben elfoglalt helyezésétől függ, így a valóságos versenytársak azonosításánál elkövetett minden hiba visszaüthet.

III.4 Hallgatói munkafüzet



Hallgatói munkafüzet

A munkafüzet arra szolgál, hogy segítse a hallgatót a stratégiai-menedzsment ismeretek elsajátításában. Lépésről lépésre végigvezet egy létező vállalkozás, vagy non-profit szervezet stratégiája létrehozásának folyamatán.



Hallgatói munkafüzet

A tananyagot követve, valamint az ajánlott szakirodalomból és egyéb forrásokból /interjúk, vállalati dokumentumok stb./ megszerezhető információkra alapozva, a kurzus során ki kell dolgozni a stratégiai-elemzés, a stratégiai-döntés, és a stratégia végrehajtás folyamatát a választott szervezetre.



Hallgatói munkafüzet

E téma keretén belül dolgozza ki a Hallgatói munkafüzet 1. fejezetét, a választott szervezet bemutatását.
A bemutatás fő részei:

- **Alapadatok**
- **A tevékenységi kör**
- **A legfontosabb termékek/szolgáltatások**
- **Piaci részesedés**
- **Legfontosabb versenytársak**
- **A szervezet fejlődésének mérföldkövei**
- **A meghatározó tulajdonosok**

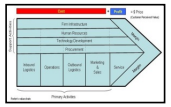
IV.1 Erőforrás elemzés



Stratégiai erőforrás elemzés

Az erőforrás elemzés logikai lépései









Erőforrás átvilágítás

↓

Értéklánc elemzés

↓

Iparági összehasonlítások

↓

Erős és gyenge pontok azonosítása

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Az erőforrások fajtái

Erőforrások		Jellegzetességeik	Indikátoraik
Kézzelfogható	Pénzügyi	A vállalat hitelképessége Belső források likviditása Jövedelemtermelő képesség	Adósság/vagyon hányados Hitelbesorolás Netto cash flow
	Fizikai	Méret, telephely, műszaki színvonal Technológiai rugalmasság Alapanyag elérhetőség	Az állandó tőke piaci értéke A berendezések korszerűsége A berendezések alternatív használati lehetősége
Nem kézzel fogható	Technológiai	Szabadalmak, licencek, találmányok Termeléshez szükséges technológiai eljárások	Szabadalmak száma K+F kiadások mértéke K+F dolgozók aránya
	Hírnév	Márkanév, vevői lojalitás A vállalat és termékeinek ismertsége	Márka érték Vevő megtartás Visszavásárlás aránya
Emberi erőforrások		A dolgozók képzettsége,tapasztalata tanulási képessége, rugalmassága, lojalitása, elkötelezettsége	Bérköltség aránya Végzettségi szint Munkaügyi viták száma Fluktuáció



A kompetencia

**A kompetencia a szervezet által a működés során felhalmozott,
a gyakorlatban elsajátított, a vállalati kultúrába beépült ismeretek és készségek összessége.**

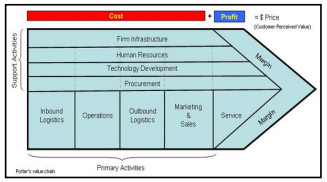
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Az erőforrások és kompetenciák jellemzői

Erőforrások	Kompetenciák
Körülhatárolhatók, és pénzben kifejezhetők.	Nem körülhatárolhatók, és nem fejezhetők ki pénzben.
Pontosan azonosítható, hogy ki birtokolja.	Nem határozható meg pontosan, hogy ki birtokolja.
Adhatók, vehetők, így beruházásként megszerezhetők.	Nem lehet eladni és megvásárolni, csak gyakorlatban lehet elsajátítani.

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

IV.2 Értéklánc elemzés



Értéklánc elemzés

Funkcionális vs. folyamat megközelítés

Funkcionális megközelítés	Folyamat megközelítés
A vállalat egymáshoz kapcsolódó funkciókból épül fel.	A vállalat egymáshoz kapcsolódó folyamatokból épül fel.
A funkciók szervezeti egységekhez kötődnek és a menedzsment integrálja őket.	A szervezeti egységeken túlnyúló folyamatokat a lényegükből fakadó belső kapcsolatok integrálják.
Az ellenőrzés a szervezeti egységhez kötődik.	Az ellenőrzés az adott folyamatnak a végső kibocsátásban játszott szerepéhez illeszkedik.
A szervezeti tartalékok nehezen mozgósíthatók.	A folyamatokat optimalizálva képesek vagyunk maximálni a vállalat szervezetének kihasználását.

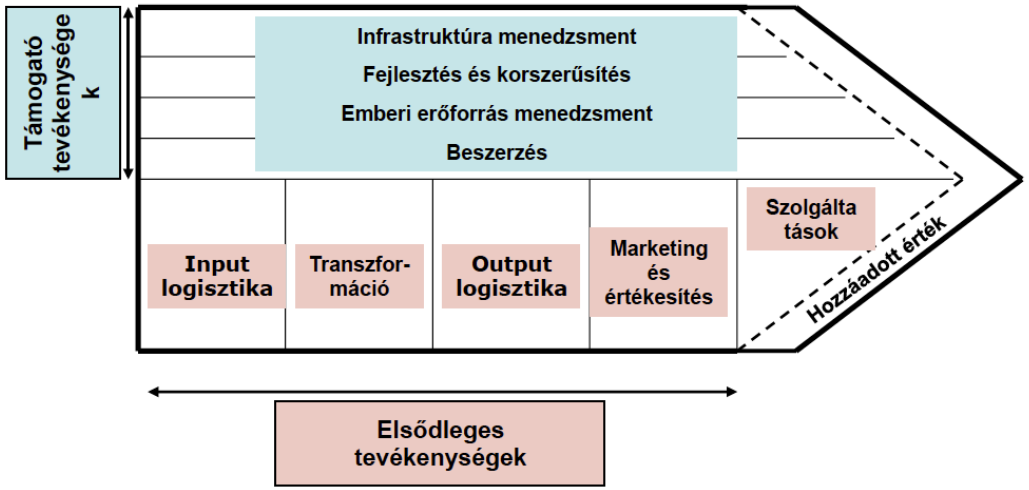
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Az értéklánc elemzés lényege

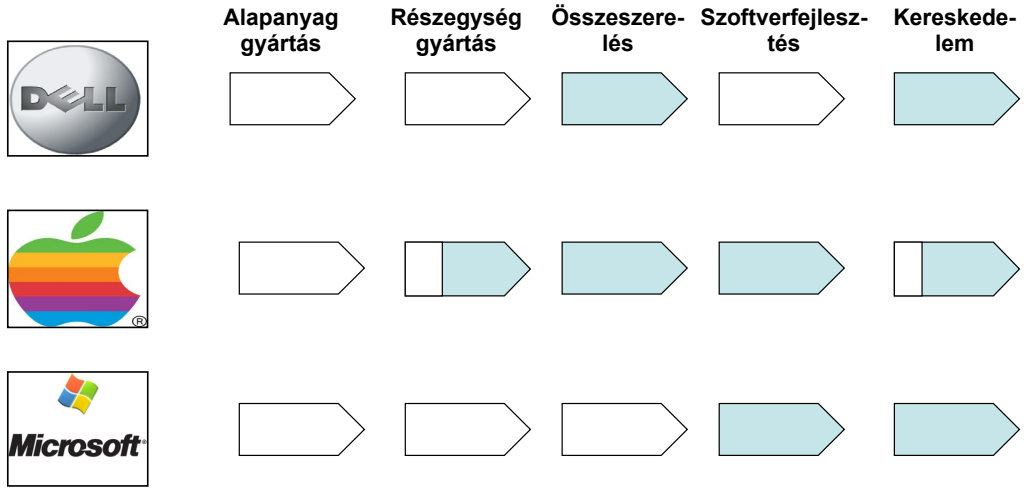
- Azonosítja, milyen összekapcsolódó elemek vesznek részt a termék/szolgáltatás előállításában
- Elemzi ezek mekkora hozzáadott értéket állítanak elő,
- Felméri, hogy eközben mennyi vállalati erőforrás kötnek le,
- Összeveti az iparág tendenciáival

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Porter-féle értéklánc



A személyi számítógép iparág lehetséges értékláncai



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

IV.3.1 SWOT-elemzés

SWOT elemzés

A SWOT elemzéssel feltérképezhetjük egy piac, iparág, üzlet, termék, szolgáltatás stb. piaci életképességét, illetve megismerhetjük, hogy mely feladatok a legfontosabbak stratégiai szempontból. Leggyakrabban az üzleti terv részét képezi: bankok, vagy befektetők számára készül, hogy látható legyen az üzleti tervben, mik a megtérülés esélyei, arányai.

A SWOT egy angol mozaikszó, 4 szó kezdőbetűiből áll össze:

Strengths – erősségek
Weaknesses – gyengeségek
Opportunities – lehetőségek
Threats – veszélyek
Magyar megfelelője

A SWOT elemzés magyar megfelelője a GYELV elemzés.

Gyengeségek: belső tényezők: olyan dolgok, amik nem jól működnek, de lehet rá befolyás, hogy jobb legyen.

Erősségek: belső tényezők: pozitív dolgok, amik jól működnek és lehet rá befolyás, hogy még jobban működjenek.

Lehetőségek: külső tényezők: olyan adottságok, amelyeket nem tudunk befolyásolni, de kedvezőek, és rájuk építve kihasználhatjuk az erősségeinket.

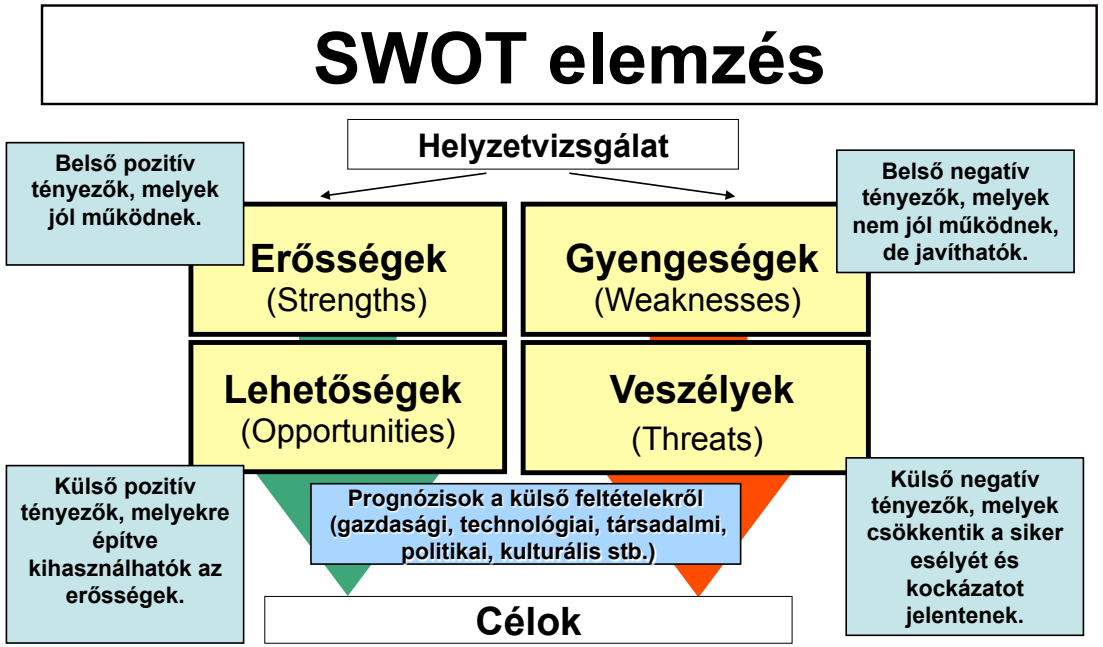
Veszélyek: külső tényezők: olyan korlátok, negatív tényezők, amelyeket nem tudunk befolyásolni, és csökkentik a siker esélyeit, kockázatot is jelentenek.

Amikor SWOT elemzést végzünk a stratégia kiértékelése céljából, akkor a hangsúlynak nem azon kell lennie, hogy mindenféle erősséget, gyengeséget, lehetőséget és veszélyt felsoroljunk, hanem inkább azon, hogy felismerjük azokat, amelyek kapcsolatban állnak a stratégiával. Ez még mindig nem elég, mert néhány erősség vagy gyengeség fontosabb lehet a stratégia építésénél vagy a piaci helyzet szempontjából, mint a többi, és ugyanez vonatkozik a lehetőségekre és veszélyekre is. Fontos tehát, hogy a SWOT-listát kiértékeljük abból a szempontból, hogy milyen következményei vannak a stratégiára nézve, és a stratégia alkotásánál milyen területeket kell még feltárni.

IV.3.2 SWOT-elemzés (ppt előadás)



SWOT elemzés


SWOT elemzés
Helyzetvizsgálat
Belső pozitív tényezők, melyek jól működnek.
Belső negatív tényezők, melyek nem jól működnek, de javíthatók.
Erősségek
(Strengths)
Gyengeségek
(Weaknesses)
Lehetőségek
(Opportunities)
Veszélyek
(Threats)
Külső pozitív tényezők, melyekre építve kihasználhatók az erősségek.
Prognózisok a külső feltételekről (gazdasági, technológiai, társadalmi, politikai, kulturális stb.)
Külső negatív tényezők, melyek csökkentik a siker esélyét és kockázatot jelentenek.
Célok

Kibővített SWOT mátrix

Belső erőforrások / Külső környezet	ERŐSSÉGEK 1, 2, 3,	GYENGESÉGEK 1, 2, 3,
LEHETŐSÉGEK 1, 2, 3,	Lehetőség-erősség stratégiai akciók	Lehetőség-gyengeség stratégiai akciók
FENYEGETÉSEK 1, 2, 3,	Fenyegetés-erősség stratégiai akciók	Fenyegetés-gyengeség stratégiai akciók

V. Stratégiai kihívások

A stratégiai kihívások két típusa

1. A verseny feltételeit hosszú távon, alapvetően, és az egyes vállalatok által befolyásolhatatlan módon megváltoztató tendenciák,
2. Az iparágban kibontakozó változások fel nem ismeréséből fakadó, vagy elhibázott, késedelmes, esetleg hibás vezetői döntések következményei

Stratégiai kihívást megtestesítő piaci helyzet

- Csökkenő piaci részesedés
- Lassuló növekedés, vagy visszaesés
- Elmaradás a versenytársaktól
- Elvándorló vevők
- Romló minőség
- Növekvő vevői elégedetlenség
- Romló nyereség-rés

Stratégiai kihívást megtestesítő pénzügyi helyzet

- Romló nyereségesség
- Romló megtérülés
- Az eladósodás növekedése
- Romló tőkeérték
- Ingatag pénzügyi helyzet
- Növekvő hitelezési költségek
- A költségek indokolatlan növekedése
- Nehezen finanszírozható, presztízs-beruházások

Stratégiai kihívást megtestesítő innovációs helyzet

- Lassuló termék-fejlesztési ütem
- Elmaradás a műszaki fejlődéstől
- Elavuló technológiák és menedzsment módszerek
- Az újítások befogadásának folyamata lelassul
- Ellenállás a változásokkal szemben

Stratégiai kihívást megtestesítő munkaerő és társadalmi helyzet

- A dolgozók növekvő elégedetlensége
- Konfliktus a fontosabb tulajdonosi- és érdek-csoportok között
- Éleződő ellentétek a vezetés és a szakszervezetek között
- Romló társadalmi megítélés
- Vállalati botrányok
- Növekvő konfliktus a helyi társadalommal

A versenyképesség fogalma

A versenyképesség olyan elsajátított tapasztalat, örökölt adottság, vagy megszerzett képesség, amely az adott piaci környezetben lehetővé teszi a vállalat számára, hogy olcsóbban termeljen és/ vagy magasabb hozzáadott értéket állítson elő versenytársainál, amely előnyök a fogyasztó döntéseiben valóságosan is érvényesül.

A versenyképesség két alapvető kategóriája

- Kulcs sikertényezők:

  Azok az iparággal vagy az üzletággal összefüggő, a vállalat stratégiai környezete által meghatározott tényezőket, amelyek megléte elengedhetetlen, hiánya pedig megakadályozza a szervezet sikeres tevékenységét.

Megkülönböztető képességek:

A vállalat tevékenysége során elsajátított, döntően az emberi erőforrásokhoz kötődő, a szervezeti kultúrában felhalmozódott, az egyének tapasztalataiban megtestesülő, elkötelezettségében megnyilvánuló, a vállalat erősségeit alkotó tényezők.

A növekedést megalapozó stratégiák választéka

- Milyen versenyelőnyre támaszkodom a növekedés érdekében?
- Milyen irányban fejlesztem tevékenységemet a növekedés érdekében?
- Milyen módon valósítom meg a növekedést?

A versenytársaknál magasabb hozzáadott érték előállításának (versenyelőny elérésének) két útja:

1. Szabványos termék kínálata a versenytársaknál alacsonyabb áron

2. A fogyasztó igényére formált, kiemelkedően jó termék kínálata magas áron


PORTER-FÉLE ALAPSTRATÉGIÁK
Versenyelőny: alacsony költség
Versenyelőny: megkülönböztetés
Széles versenyterület
Költség-vezető stratégia
Megkülönböztető stratégia
Szabvány termék
Nagy sorozat
Alacsony termelési költségek
Egyedi termék
Kis sorozat
Magas költségek
Legjobb érték szolgáltató
Szűk versenyterület
Költségvezető összpontosító
Megkülönböztető összpontosító
10

Költségvezető stratégia

- Termelés: Mindenkinél olcsóbban
- Marketing: Legalacsonyabb ár, kiváló érték a vásárló pénzérét
- A termék jellege: Semmi „cicoma”, egyszerű, de nagyszerű, szerény kivitelezés
- Fő versenyelőny: Méretgazdaságosság kihasználása
- A fejlesztés hangsúlya: technológia fejlesztése, a magas termelékenység biztosítása érdekében
- Árcsökkentés, mint támadó, és védekező fegyver
- Alacsony nyereségrés: sűrű fillár a ritka forint helyett

Költségvezető stratégia módszerei

- „Cicoma” nélküli termék/szolgáltatás nyújtása
- Alacsony költségű termelést lehetővé tevő design
- Az alapanyagköltségek alacsony szinten tartása
- Alacsony költségű elosztási módszerek
- A telephely költségtakarékos megválasztása
- Alacsony költségű és energia-takarékos berendezések használata
- Csökkentett rezsiköltségek
- A termelés méreteiből fakadó előnyök kihasználása
- A tanulási görbe kihasználása

Megkülönböztető stratégia

- Termelés: senki nem tudja jobban
- Marketing: tudatosan különbözni versenytársaktól, összetéveszthetetlennek lenni
- A termék jellege: sok kiegészítő tartozék, a lehető legnagyobb választék, mindenkinek valami egyedi
- Fő versenyelőny: választék-gazdaságosság és egyediség
- A fejlesztés hangsúlya: a termék-fejlesztés, mindig valami újjal kilépni
- Magas ár, magas nyereség-rés, a magas költségek ellensúlyozására
- Intenzív hirdetés, eladás-ösztönzés.

Megkülönböztető stratégia módszerei

- Minőség fejlesztése,
- Magas-szintű márkahűség megteremtése
- Erős fogyasztói kapcsolat kialakítása
- Fogyasztói igényekre formált, egyedi termékek kifejlesztés
- Különleges személyre szabott szolgáltatások
- Széles körben elismert műszaki kiválóság
- Saját elosztási csatorna

Összpontosítási stratégiák

A piac egyetlen (vagy kevésszámú) szegmensére összpontosítva az előző két stratégia valamelyikét alkalmazni

- Termelés: Mi éppen az Ön igényére igazítjuk a terméket
- Marketing: Mi kizárólag Önnel törődünk
- Szakosodás: egyetlen szegmens, de abban a legjobbnak lenni
- A kiaknázott versenyelőny: megkülönböztető, vagy költségvezető

Összpontosítási stratégiák módszerei

- A technológiai sor, vagy az értéklánc meghatározott szakaszára összpontosítani
- Egyetlen piaci célcsoportot megcélozni, és azt megszerezni
- Egyetlen földrajzi térségre összpontosítani
- A piacnak a versenytársak által elhanyagolt területére összpontosítani

A „legjobb érték szolgáltató” stratégia

A technológiai lehetőségeket, valamint fogyasztói igények magas-szintű ismeretét kihasználja egyidejűleg nyújtani kiváló terméket, magas minőséget, egyedi stílust (megkülönböztetés előnyeit), és a versenytársaknál alacsonyabb árat (a költség-vezetés előnyeit).

Költségvezető stratégia feltételei

Megkívánt képességek és erőforrások

- Hozzáférés a befektetési forrásokhoz
- A termelés fejlesztésének képessége
- A dolgozók szoros ellenőrzése
- Könnyű gyárthatóságot lehetővé tevő design
- Alacsony költségű elosztási módszerek

Szervezeti és vezetési követelmények

- Szoros költséggazdálkodás
- Rendszeres és részletes ellenőrzés
- Egyértelmű, és világos struktúrájú szervezet
- Mérhető célokhoz illeszkedő ösztönzési rendszer
- A végrehajtásban kiváló vezetés

Megkülönböztető stratégia feltételei

Megkívánt képességek és erőforrások

- Erős marketing képesség
- Magas-szintű termékfejlesztési gyakorlat
- Általános kreatív légkör
- Erős alap- és alkalmazott kutatás
- A minőség és fejlesztés terén elismert kiválóság
- Iparági tradíció és annak folyamatos fejlesztés

Szervezeti és vezetési követelmények

- Szoros kapcsolat a szervezeti egységek között
- Szubjektív szempontok elfogadása a teljesítmények mérésénél
- Kreatív emberek megszerzése és megtartása
- Rugalmas és gyors válaszadást lehetővé tevő szervezeti forma


Kockázatok

VI. Stratégiai portfólió

Stratégiai portfólió és vállalati szintű stratégiák

Készítette: Nagy Enikő
főiskolai docens

Stratégiai üzleti egységek

SÜE - Strategic Business Unit SBU

Fő sajátosságaik:

- egyetlen, vagy ***szoros kapcsolatban lévő termékeket*** állítanak elő a többitől jól elkülönült technológiával,
- termékeiket, szolgáltatásaikat ***körülhatárolható piaci szegmens*** számára adják el,
- jól ***meghatározott versenytárssal*** vetélkednek a piacon,
- a legtöbb stratégiai üzleti egység – bizonyos mértékig – ***függetlenül működtethető*** a többi üzleti egységtől,
- a felsoroltakból következően ***saját stratégiájuk van***, és többnyire önálló szervezetként irányítják.

Vállalati stratégiai portfólió

- **Portfólió**: egy befektető különböző típusú, eltérő jellegű befektetéseinek összessége.
- **Vállalati stratégiai portfólió**: az SBU-k összessége
- **Vállalati stratégiai portfólió-elemzés**: a vállalat SBU-inak részben a piaci versenytársaikhoz, részben a saját vállalat egyéb SBU-ihoz viszonyított vizsgálata, azzal a céllal, hogy az erőforrások átcsoportosítását szolgáló döntéseket megalapozza.

Vállalati stratégia

- **Vállalati szintű stratégia**: az SBU-k jövőbeli sorsára vonatkozó elképzelés és a különböző üzleti egységek közötti ezt alátámasztó erőforrás átcsoportosítás.

- **Vállalatvezetés feladata**:
  - eltérő jellegű, eltérő piacokon versengő, eltérő erőforrásokat hasznosító és eltérő fejlődési lehetőségeket rejtő SBU-k egyidejű áttekintése, szemmel tartása,
  - e mellett, ezzel párhuzamosan rövid és hosszú távú érdekek és célok összehangolása
- Az SBU-kból felépülő vállalat elemzési módszerei:

  BCG-mátrix, GE-mátrix, egyéb portfólió módszerek

BCG-mátrix

Dimenziói:

- **Piaci növekedési ütem:** %-ban kifejezve a piaci kereslet változása. A **10 %**-ot meghaladó piacbővülés nagynak számít
- **Relatív piaci részesedés:** a legjelentősebb versenytárshoz viszonyított piaci részesedése a vizsgált üzleti egységnek.

$$\text{alacsony, ha} \quad 1 > \frac{\text{Saját részesedés \%}}{\text{Versenytárs rész. \%}} > 1 \quad \text{magas}$$

- Az ábrában látható **kör területe:** az üzleti egység Ft-ban kifejezet nagyságával arányos

Növekedés/részesedés-mátrix

BCG-mátrix



Boston Consulting Group

Kérdőjelek

- Bár **nagy jövő** lehetősége áll előttük, az életgörbe **kezdeti szakasz**ában vannak
- **Nagy kockázat**ot jelentenek, ennek csökkentésére kezdetben többet célszerű finanszírozni, és csak később szelektálni
- **Nem termelnek nyereséget**, esetleg csekély mértékben
- **Fejlesztést igényelnek**, amit más termékek/üzleti egységek nyereségéből kell fedezni

Sztárok

- **Növekedési szakasz**ban vannak
- Hozzájárulnak a vállalat hírnevéhez, megalapozzák növekedését és nyereségét
- Fő céljuk a **piaci részesedés növelése**
- **Jelentős tőkebefektetést** igényelnek, aminek nagy részét képesek megtermelni

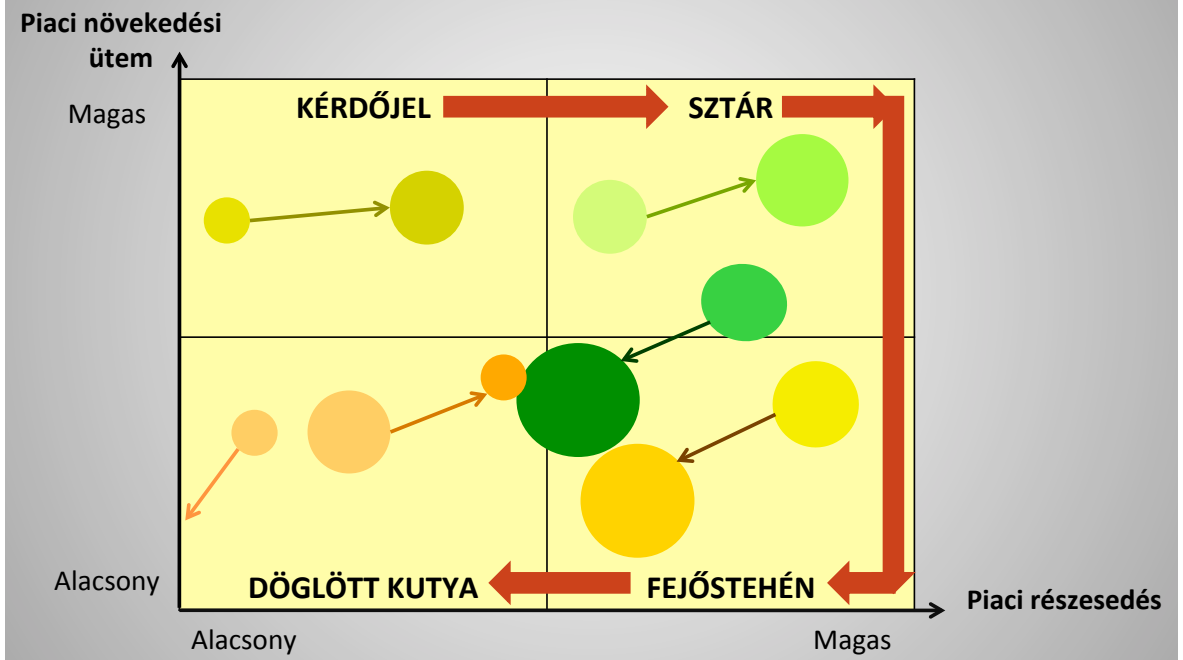
Fejőstehenek

- **Érett szakasz**ban lévő üzleti egységek
- **Előnyös piaci pozíciót** értek el
- **Nyereségtermelő** képesség a legkedvezőbb
- Céljuk a **pozíció megőrzése**, a versenyben maradás
- Nyereségük hatékonyan szolgálja a kérdőjelek fejlesztését
- De a túlzott elvonás megingathatja a vállalat egészének stratégiai pozícióját

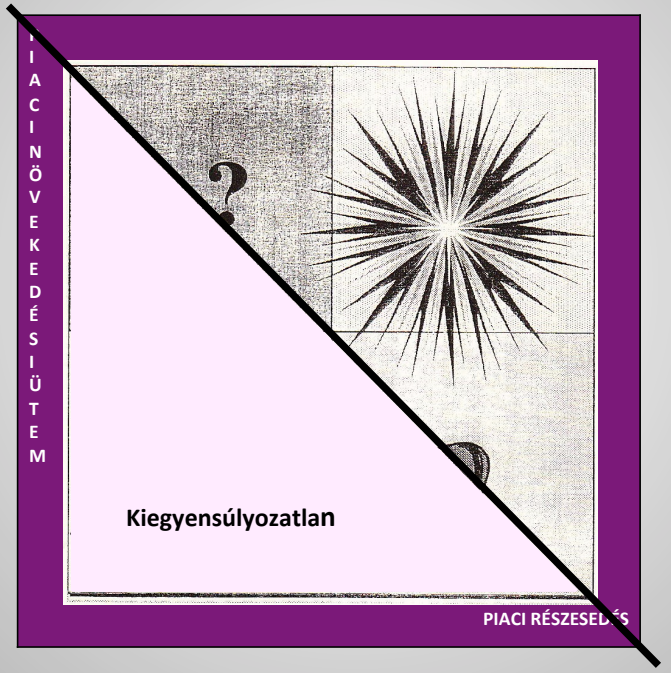
Döglött kutyák

- **Visszaeső piac**on **kicsi részarány**al rendelkezik
- Életgörbéjének **hanyatló szakasz**ában van
- Nyelik a forrásokat és sok esetben észrevétlenül **fogyasztják a vállalat tőkéjét**
- Már **nem képesek hozzájárulni** a vállalat fejlődéséhez
- Kihozni belőlük, amit még lehet, majd **megszabadulni tőlük**

Termék életút a BCG-mátrixban



Kiegyensúlyozott portfólió



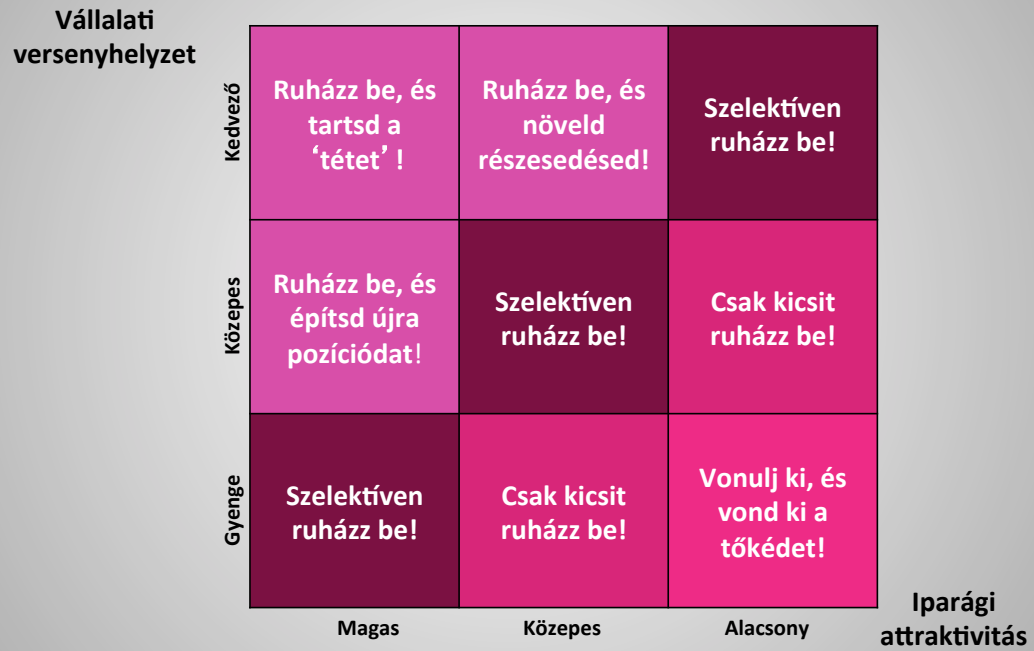
GE-mátrix

General Electric kilencmezős mátrixa

Bonyolult, összetett dimenziók, a külső helyzet és a belső tényezők együttes elemzésére

Vállalati versenyhelyzet	Iparági attraktivitás /hosszú táv/
Relatív piaci részesedés	Piac mérete, növekedési üteme
Versenytényezőkhöz való hozzáférés	Iparági nyereséghányad és várható hozzáférés
Nyereséghányad a versenytárshoz képest	Verseny erőssége
Kiegészítő szolgáltatások mértéke	Szezonalitás és ciklikusság
Piaci és technológiai ismeretek	Technológiai és tőkekövetelmények
Alkalmazott technológia fejlettsége	Társadalmi, környezetvédelmi megszorítások
Vezetés színvonala	Piacra lépés és kilépés korlátai

GE-mátrix befektetési stratégiái

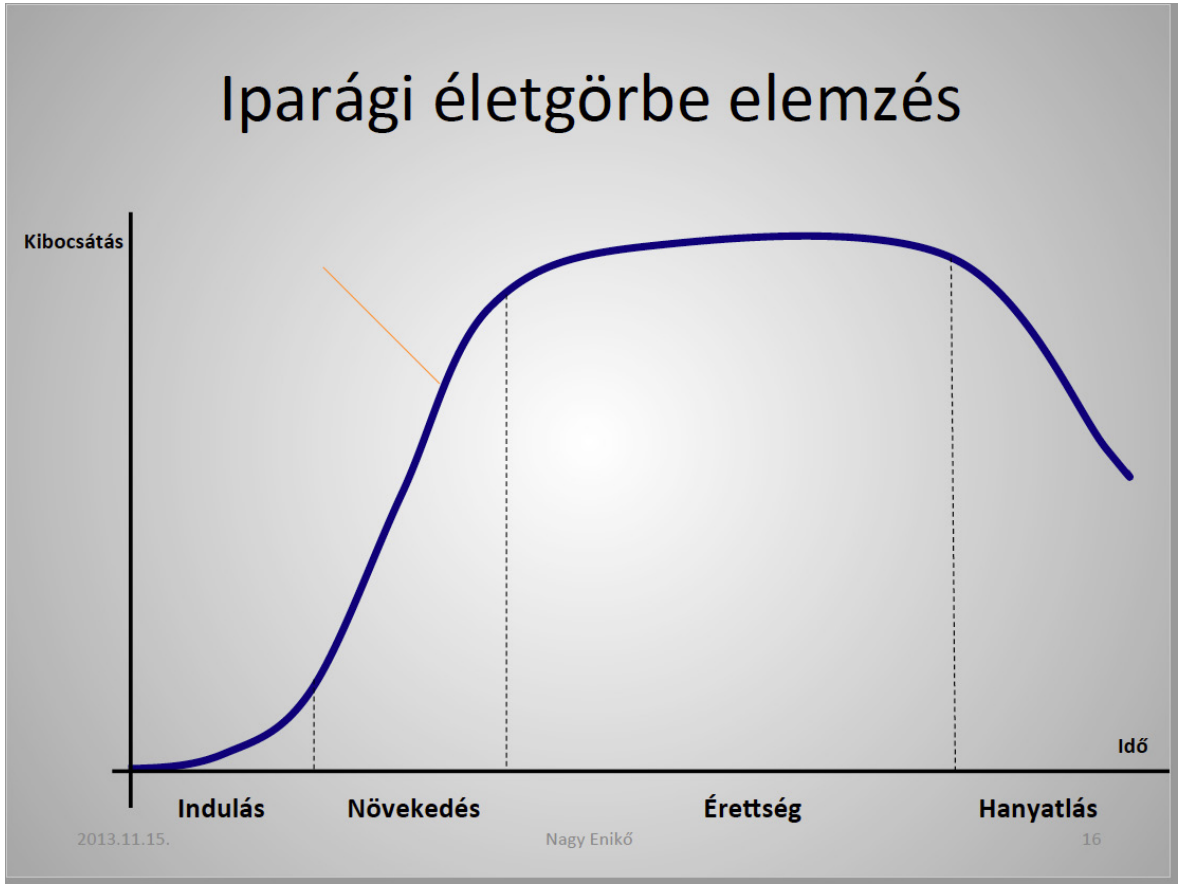


14

2013.11.15. Nagy Enikő

A portfólió modellek hiányosságai

- **Pillanat felvétel**, az aktuális helyzetet rögzíti, nem érzékelhető a változás
- **Sok tényezős dimenziók**, csak bonyolult matematikai számításokkal határozhatók meg
- Túlságosan **növekedés orientált**, pedig stabil piaci viszonyok között is lehet sikeres a vállalkozás


Iparági életgörbe elemzés
Kibocsátás
Idő
Indulás
Növekedés
Érettség
Hanyatlás
2013.11.15.
Nagy Enikő
16

Iparági helyzet és vállalati stratégia

	Indulás	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Növekedés	*lassú*	*gyorsuló*	*stagnáló*	*hanyatló*
Kibocsátás	*kevés*	*növekvő*	*csúcson levő*	*hanyatló*
Egységköltség	*magas*	*csökkenő*	*alacsony*	*alacsony*
Nyereség	*veszteséges*	*növekvő*	*magas*	*csökkenő*
Versenytársak	*kevés*	*növekvő*	*sok*	*csökkenő*
Belépési korlát	*technológia*	*indulási költség*	*versenytársak*	*kapacitás-túlkínálat*

Kialakuló iparág

- Jellemzői:
  - **Piac új,** a fogyasztó és a termelő **tapasztalat nélküli**
  - **Sok a feltételezés**, a bizonytalanság
  - A termék és technológia **know-how védett**, versenyelőny
  - **Sokféle** minőségi és technológiai **szabvány** versenyez
  - **Belépési korlát alacsony**, nagyszámú próbálkozó
- Stratégiai irányok:
  - Merész és **kockázatvállaló stratégia**
  - Műszaki, **technológiai korszerűsítés**
  - Több vasat tartani a tűzben, **gyors adaptáció**

Gyorsan növekvő iparág

- Jellemzői:
  - Technológiai, piaci szabályozási **kihívások**
  - **Elébe menni a trendeknek**
  - Megjelennek a **tőkeerős** vállalkozások
- Stratégiai irányok:
  - **K+F** befektetés
  - Gyors **válaszadó képesség** kialakítása
  - Stratégiai **együttműködések** kialakítása
  - **Kezdeményezőkészség** biztosítása

Érett iparág

- ***Egyedi kezelés szükséges***
  - Tartós, **kiszámítható igények**, kifinomult elvárások
  - Lassú növekedés ⇒ **kiélezett verseny**
  - **Hangsúlyok** /költségek, marketing-innováció, szolgáltatások/
  - Kapacitás-kihasználatlanság megjelenése
  - Nemzetközi verseny erősödése ⇒ **nyereségesség csökken**
  - Késztetés felvásárlásra, egyesülésre
- ***Stratégiai irányok:***
  - Piaci **kompetenciák** erősítése
  - Folyamatos **költségcsökkentés**
  - **Fogyasztók megtartása**/elhódítása

Hanyatló iparág

- ***Sok egyedi tényező befolyásol***
  - Az iparág egészében **visszaesik**
  - Jövőkép elveszik → **kilépés a piacról**
  - **Piacon maradók**nak akár növekedési lehetőség
  - Hosszú távú befektetés már **nem tud megtérülni**
- ***Stratégia irányok:***
  - **Összpontosító stratégiával** támaszkodni a leggyorsabban növekvő szegmensre
  - **Megkülönböztető stratégiával** minőség és innovatív termék-fejlesztés
  - **Költségcsökkentéssel** költségvezetővé válni

Fragmentált iparág

- ***Méretben rendkívül eltérő nagyságú vállalkozások huzamos együttélése.***
  - **Nincs piacvezető**
  - **Piacra lépés** befektetéssel könnyű
  - **Nincs méretgazdaságosság** /a kicsi versenyezhet a naggyal/
  - Igény: **kevés, szabványosított termék**
- ***Stratégiai irányok:***
  - **Kitalálni**, versenyképesen működtetni a formula létesítményeket /gyorsétterem, kiskereskedelmi lánc/
  - **Költségvezető** szolgáltató
  - **Szakosodás** termékre / fogyasztóra
  - **Összpontosítani** régióra / szűkebb térségre

VIII. SM portfólió

Stratégiai portfolió és vállalati szintű stratégiák

BCG modell

A stratégia újszerű problémája: a méret kezelése

- A szervezet – egyébként többnyire sikerei nyomán – nagyon nagyméretűvé válik. A vállalat stratégiai üzleti egységek portfoliójaként írható le.
- A nagy méret gyakran kezelhetetlen komplexitást jelent (ezt fejezi ki a üzleti rendszerek „anti-intuitív” tulajdonságának fogalma)
- A szervezet integrálásához a hatalom és a terv nem elegendő: fontos lesz a szervezeti kultúra (küldetés), és az integrált vezetési rendszerek (BSC)
- A szervezet határai fellazulnak, belső kapcsolataiban is megnő a verseny és a piaci viszonyok szerepe, míg a külső kapcsolatokban megjelenik a terv-szerű koordináció

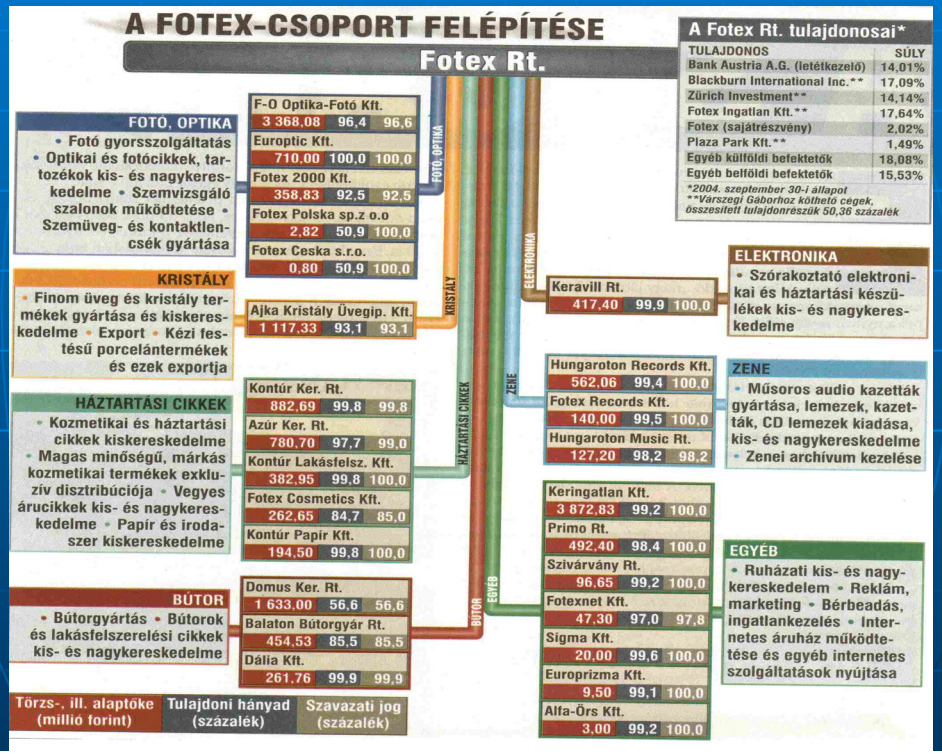
A diverzifikáció tendenciája

Az üzlet jellege	1940	1960	1980	2000
Egyetlen termék	34%	16%	6%	5%
Összefüggő termékcsoport	36%	37%	29%	25%
Kapcsolódó üzletágak	26%	40%	45%	40%
Nem kapcsolódó üzletágak	4%	6%	20%	30%

Elvárásunk a módszerrel kapcsolatban:

- Képes legyen egyedileg kezelni az alapvetően eltérő jellegű SÜE-et,
- Képes legyen (ugyanakkor) a sokféle SBU-kat együtt szemlélni, és a kiértékelés „közös nevezőre” hozni
- Képes legyen kezelni a termék-életcikluson átnyúló vállalati élet-ciklust
- Képes legyen olyan mutatókra alapozni, amelyek a versenyképességgel vannak közvetlen kapcsolatban
- Képes legyen stratégiai döntéseket könnyen áttekinthető formában prezentálni, és megalapozni

Egy konkrét vállalati portfolió



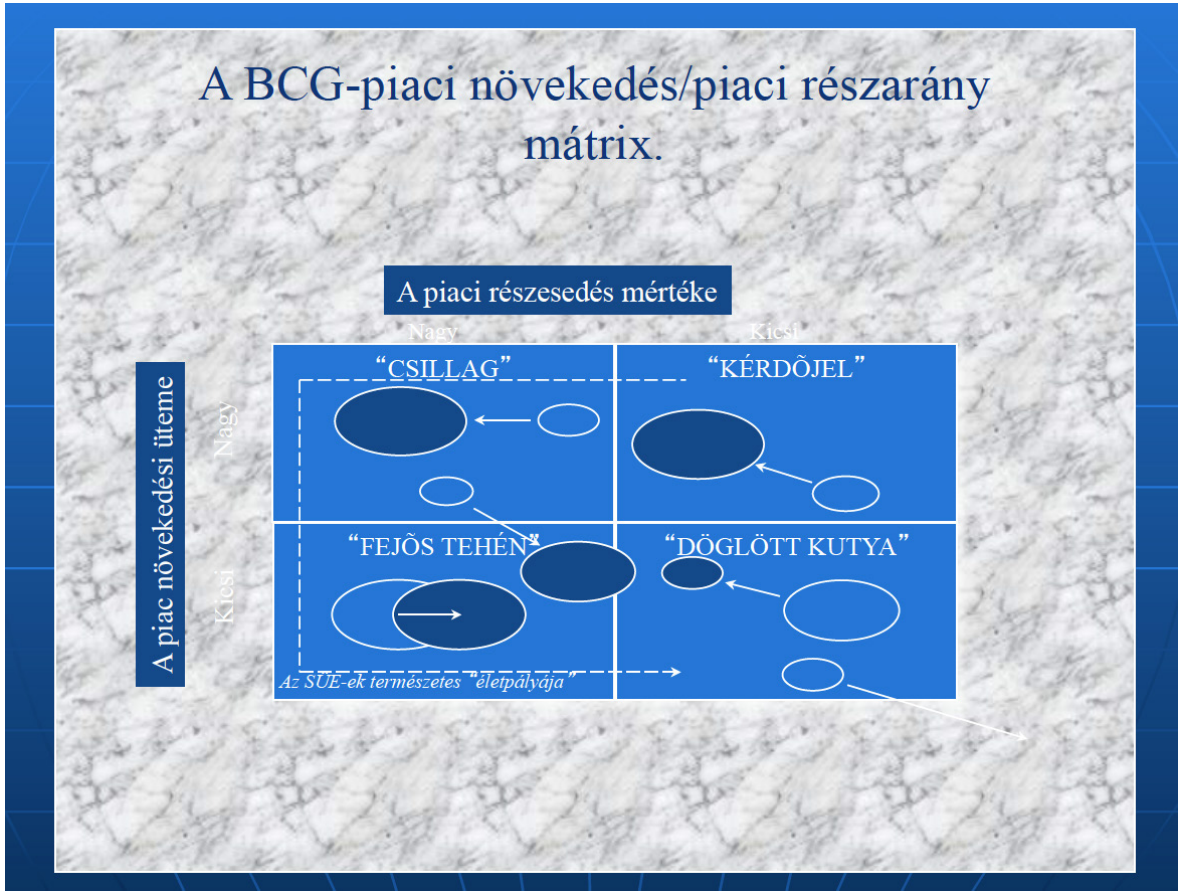
Stratégiai üzleti egység

A vállalatok felbonthatók olyan jól elkülöníthető részekre, amelyek:

- Egyetlen, vagy szoros kapcsolatban levő terméket állítanak elő,
- A többi egységtől jól elkülöníthető technológiával,
- Termékeiket egy jól körülhatárolható piaci csoport számára adják el,
- Jól meghatározott versenytársakkal vetélkednek a piacon,
- A többi SÜE-től függetlenül, azoktól elkülönítve működtethetők, (és így eladhatók, és megvásárolhatók)
- Önálló stratégiával, és szervezettel rendelkeznek

A portfolió stratégia

- A portfolió eredetileg értékpapír-tárcát jelent (egy befektető önálló vagyon-elemeinek összessége)
- A legtöbb vállalat a 21. században egymástól független SÜE portfoliójából tevődik össze
- A vállalati stratégia ebben az esetben nem építhető az Ansoff-, és a Porter-modellre (amelyek SÜE szintjén nyújtanak eligazítást)
- A vállalati stratégia kérdése: hogyan történjen (történjen-e egyáltalán) erőforrás átcsoportosítás?
- És a válasz igenlő: milyen módszerrel döntsük el, honnan, hova menjen a pénz, és ki döntsön erről?


A BCG-piaci növekedés/piaci részarány mátrix.
A piaci részesedés mértéke
Nagy
Kicsi
A piac növekedési üteme
Nagy
Kicsi
“CSILLAG”
“KÉRDŐJEL”
“FEJŐS TEHÉN”
“DÖGLÖTT KUTYA”
Az SÜE-ek természetes “életpályája”

Miért a növekedési ütem?

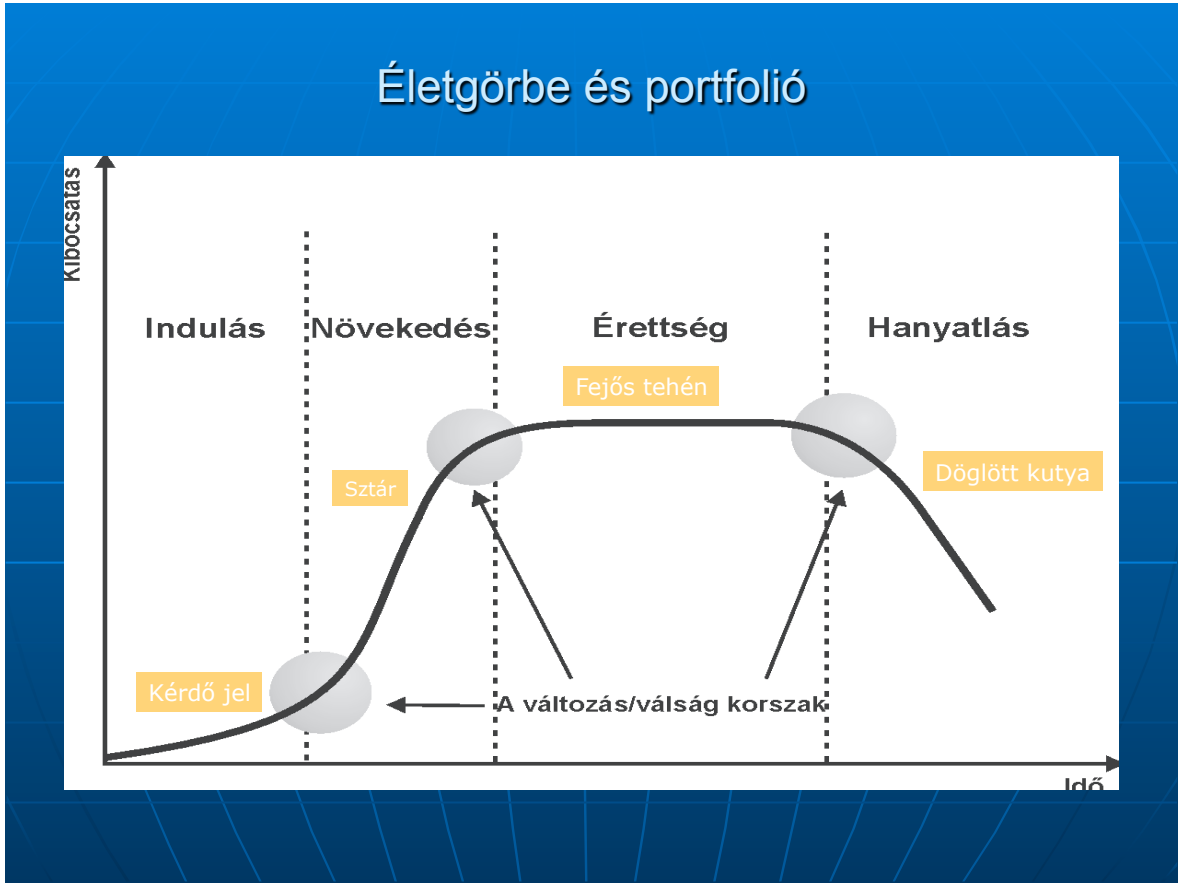
A növekedési ütem kiemelése azért fontos mert:

- pontos jelzője a termék életgörbének, amely alapvetően meghatározza a termék lehetőségeit;
- a gyors növekedés lehetővé teszi a tapasztalati görbe alkalmazásából fakadó előnyök kihasználását;
- a gyors növekedés eredményeként elért nagyobb piaci részesedést könnyebb megtartani, mint később növelni;
- a gyorsan növekvő piacon a kereslet gyakran meghaladja a kínálatot;
- ha egy cég kellő agresszivitással lép a növekvő piacra, és kihasználja versenyelőnyeit, elbátortalaníthat más cégeket a piacra lépéstől.

Miért a piaci részarány?

A piaci részarány, - a vállalat belső adottságainak koncentrált kifejezője - hasonlóképpen stratégiai fontosságú elem:

- a nagyobb piaci részesedés megalapozza a növekedésből fakadó előnyök kihasználását;
- a piacvezetőnek a legkedvezőbb a helyzete ahhoz, hogy kihasználja a tapasztalati görbét;
- a tapasztalat azt mutatja, hogy a piaci részesedés egyenes arányban van a nyereségességgel.


Életgörbe és portfolió
Kibocsátás
Indulás
Növekedés
Érettség
Hanyatlás
Fejős tehén
Sztár
Döglött kutya
Kérdő jel
A változás/válság korszak
Idő

Kiegyensúlyozott, és kiegyensúlyozatlan portfolió

A vállalatvezetés stratégiai döntéseit a portfolió egészének áttekintése alapozza meg. Ebben az összefüggésben, beszélhetünk *kiegyensúlyozott* vagy *kiegyensúlyozatlan* portfoliójú vállalatokról.

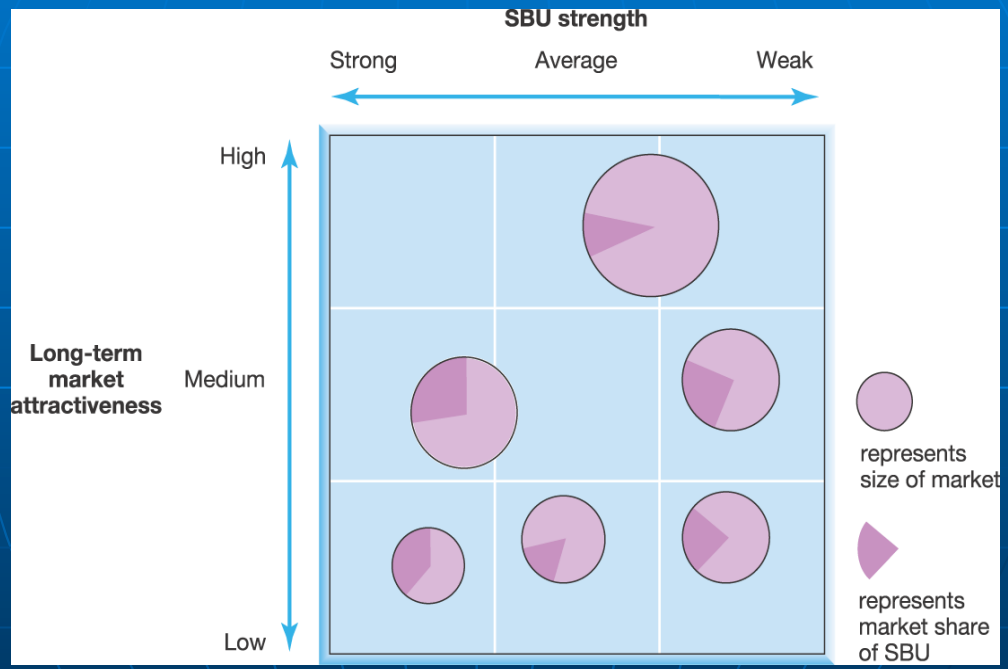
Kiegyensúlyozott a portfolió ha a jövőt megalapozó, de a nyereséget fogyasztó (kérdőjel típusú) SÜE-ek mellett, kellő számú, nyereséget termelő ("fejős-tehén") SÜE található. Ez szemléletesen abban nyilvánul meg, hogy a stratégiai üzleti egységek túlnyomó rész a BCG mátrix jobb felső és bal alsó sarka között húzott *átló felett* helyezkedik el.

Kiegyensúlyozatlannak tekintjük a portfoliót, ha a rendelkezésre álló nyereségtermelő SÜE-k számához és ezzel az átcsoportosítható pénzügyi források mennyiségéhez viszonyítva, túl nagy a potenciális sikertermékek, a "problémás gyerekek" száma (stratégiailag kiegyensúlyozatlan helyzet), és/vagy túl magas a megrendült piaci helyzetű "döglött kutyák" részaránya (pénzügyileg kiegyensúlyozatlan struktúra).

A stratégiai döntés kérdései

- Létezik-e olyan SÜE, amely számottevően alul-teljesít versenytársaihoz képest?
- Létezik-e olyan SÜE, amely túljutott már az életgörbe indulási szakaszán és mégis folyamatosan nyeli a pénzt?
- Létezik-e olyan SÜE, amely sokféle egyedi okból (pl.: speciális szinergia) többet érhet másnak, mint a vállalatnak?
- A folyamatos forrás-allokáció értékén kezeli-e a SÜE-t, azaz létezik-e olyan, amelyet érzékelhetően túlfinanszíroznak, függetlenül attól, hogy ez nyereséges-e vagy veszteséges?
- Létezik-e a hosszú távú érdekeltséget megalapozó ösztönzési rendszer vagy az SÜE-ek ösztönzése rövidtávú és a stratégiával kevés kapcsolatban levő tényezőkhöz kötött?
- A tőkebefektetéseket a stratégia tervekre alapozzák-e, vagy csupán a formális tőkeallokációs eljárásokra?

Market Attractiveness/SBU Strength Matrix



A portfolió modellek alkalmazása

A portfólió-modellek – ha átgondoltan és a szükséges óvatossággal alkalmazzuk – alkalmasak arra, hogy rájuk alapozzuk a vállalat egészének stratégiai átvilágítását. Ennek során a fő figyelmet a következőkre kell összpontosítani:

- A stratégiai üzleti egységek (divíziók, nyereség-centrumok, fő termékek) versenyképességének, nyereség-termelő képességének, tőkehasznosítási képességének elemzése.
- Kapcsolódásuk a vállalat alapvető képességéhez, az esetleges szinergikus hatások és/vagy a többi üzletág által igénybe vett szolgáltatások elemzése.
- A vállalat mely részei termelik a nyereséget, és melyek azok, amelyek csak fogyasztják azt?
- Az alaptevékenységet kiszolgáló egységeknél melyek azok, amelyek magas költséggel működnek, és az adott szolgáltatást mennyiért lehetne megvásárolni a piacon?
- A szűk keresztmetszetek elemzése.

IX. A stratégiai döntés és a célmeghatározás

A stratégiai döntés és a célmeghatározás

12. téma

A belső fejlesztésre összpontosító akciók

- Üzleti folyamatok újraszabályozás
- Kiszervezés (outsourcing)
- Leépítés, áramvonalasítás
- Menedzsment-fejlesztés (integrált vezetés rendszerek kiépítése)
- Stratégiai kommunikáció fejlesztés
- Szervezeti átalakítás
- Kultúraváltás és stratégiai változás menedzsment

Külső fejlesztésre irányuló akciók

1. Stratégiai szövetség
   - Forrás-ellátás (sourcing)
   - Kihelyezés (outsourcing)
2. Közös fejlesztés
   - Szerződéses kapcsolat
   - Közös tulajdonon alapuló kapcsolat
3. Franchise

4. Egyesülés és felvásárlás

A döntés

A döntés választás eltérő lehetőségek, reális cselekvési változtok között.

Homlokterében mindig valamilyen megoldásra váró probléma áll.

A döntés cselekvésre irányul.

A stratégiai döntés összetevői

1. Megfelelőség

(Annak vizsgálata, vajon az adott stratégiai alternatíva megoldást kínál-e az elemzés során felvetődött problémákra?)

2. Megvalósíthatóság

(Annak vizsgálata, vajon az adott stratégia megvalósításához rendelkezésre állnak-e a szükséges feltételek?)

3. Elfogadhatóság

(Annak vizsgálata, vajon a meghatározó érdekcsoportok számára elfogadható-e az adott stratégia?)

A szelekciós mátrix döntési módszere

	Gyorsan növekvő piac	Stagnáló, lassan növekvő piac
Erős vállalati versenyhelyzet	Piacfejlesztés Piaci behatolás Termékfejlesztés Előre-hátra integráció Koncentrikus diverzifikáció	Koncentrikus diverzifikáció Horizontális diverzifikáció Konglomerációs diverzifikáció Közös vállalat létrehozása
Gyenge vállalati versenyhelyzet	Piacfejlesztés Piaci behatolás Diverzifikáció Horizontális integráció Tőkekivonás és felszámolás	„Szűkítés” Koncentrikus diverzifikáció Horizontális diverzifikáció Konglomerációs diverzifikáció Tőkekivonás és felszámolás

A döntés során lekövethető stratégiai hibák

- A piacvezető másolása
- Újabb „csodatermékben” való reménykedés
- A „fegyverkezési verseny” eszkalációja
- Mindennel foglalkozni, amely lehetőséggel kecsegtet
- „Jó pénzt dobni, a rossz után”

A stratégiai döntések eltérő stílusa

- A tervezéses modell
- A kikényszerített döntés modellje
- A fokozatos alkalmazkodás modellje
- A parancsnoki utasítás modellje

A stratégiai célmeghatározás

- A célok az egyének és szervezetek törekvéseinek irányát jelölik. A jövőbeli helyzetre vonatkozó - többnyire számszerűsített – szándékot fejeznek ki.
- A stratégiai célok meghatározása teremt hidat a stratégiai döntés és a stratégia megvalósítása között.
- A célok felrajzolják azt az útvonalat, amelyen a szervezet végig akar haladni

A célok szerepe az üzletben

- Meghatározzák azt az üzletágat, amelyben tevékenykedni akarunk,
- Jelzéseket küldenek a érdekcsoportoknak arról, mit akar tenni a szervezet a jövőben,
- Irányt szabnak a szervezet tevékenységének,
- Segítenek összehangolni az egyének, és szervezet törekvéseit, tevékenységét,
- Igazodási pontot jelent az alkalmazottak törekvései számára

A célok típusai

	A cél jellege	Közös jellemzői
Küldetés	Általános, jövőkép jellegű, mindenkire érvényes, minden célt meghatároz	Mindig nyitott, általános törekvéseket és értékeket tartalmaz
Stratégiai cél	A tulajdonosok érdekeit tükröző, hosszabb távra érvényes, pénzügyi mutatókat tartalmazó	Általában zárt, mindig eldönthető kell legyen az adott időszakban elérték-e vagy sem
Operatív cél	Egyetlen egysége jellemző, éves vagy azon belüli, működésre vonatkozó	Mindig zárt jellegű, amelyről eldönthető, elérték-e vagy sem.

A küldetés meghatározása

A küldetés a vállalat nyilatkozata arról, hogy miért létezik, mire törekszik, kiket és hogyan kíván szolgálni, milyen társadalmi értékekben hisz, és mit tekint megkülönböztető jellemvonásának

A küldetés funkciója a vállalat szemszögéből

- Biztosítani a törekvések és a célok azonosságát a szervezet egészében
- Létrehozni azt a légkört, amely kialakítja a tulajdonosok által elvárt viselkedést
- Igazodási pontként szolgálni a belső, és igazolható elvárást kelteni a külső csoportokban
- Megkönnyíteni, hogy az egyének könnyebben lefordíthassák a szervezeti elvárásokat saját céljaikká

A küldetés meghatározásának alapelemei

1. A szervezet 3-4 meghatározó érdekcsoportjának (személyeknek) az azonosítása
2. A kiemelt érdekcsoportok hosszú távú érdekeinek azonosítása
3. Ígéretek megfogalmazása, amelyek az érdekek érvényesítésére irányulnak
4. Az ígéretek rövid, világos, mozgósító erejű összefoglalása

A leggyakrabban felvetődő érdekcsoportok elvárásai

- A tulajdonosok:
  magas megtérülés, alacsony kockázat, társadalmi elismertség, lendületes fejlődés
- Fogyasztók:
  kiváló minőség, kitüntetett figyelem, magas-szintű szolgáltatások, alacsony ár
- Dolgozók
  megfelelő jövedelem, fejlődési lehetőség, az emberi méltóság tiszteletben tartása, kitüntetett figyelem
- Társadalom
  Környezetbarát működés, társadalmi felelősség, etikai elvek tiszteletben tartása, szakmai igényesség stb.

A küldetés formai követelményei

- Legyen jövőbe mutató, és viszonylag hosszú távon változatlan
- Tegye világossá a szervezet alapcélját, létezésének indokát
- Utaljon a szervezet meghatározó tevékenységére
- Rögzítse a tulajdonosokra, a fogyasztókra és a dolgozókra vonatkozó alapértékeket
- Legyen röviden megfogalmazott, világos, és mozgósító
- A dolgozók ismerjék, és tekintsenek úgy rá, mint ami kihívást jelentő, de megvalósítható

A vízió meghatározása

A vízió = a kívánatos jövőkép

általános értékekből építkező,

nyitott, és

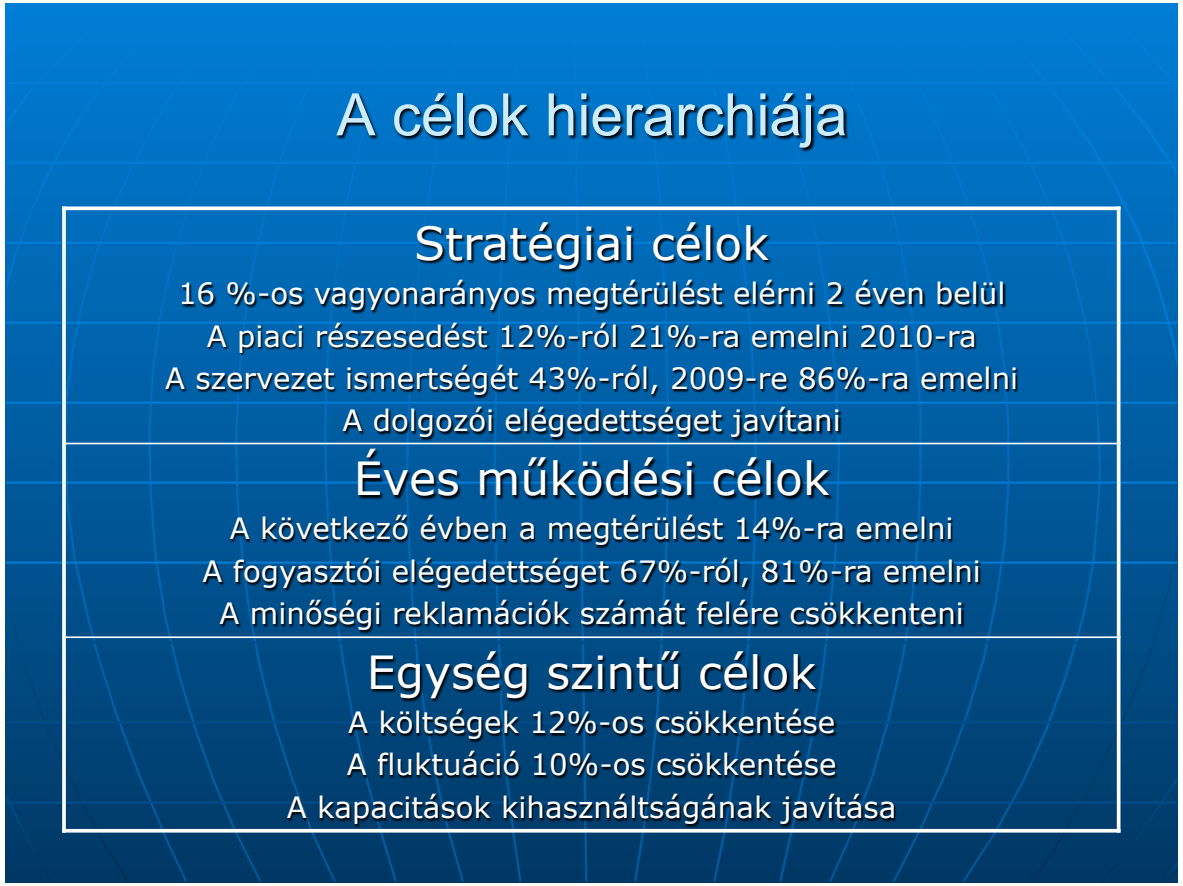
a jelennel gyakran éles konfliktusban levő megfogalmazása

A célok hierarchiájának kialakítása

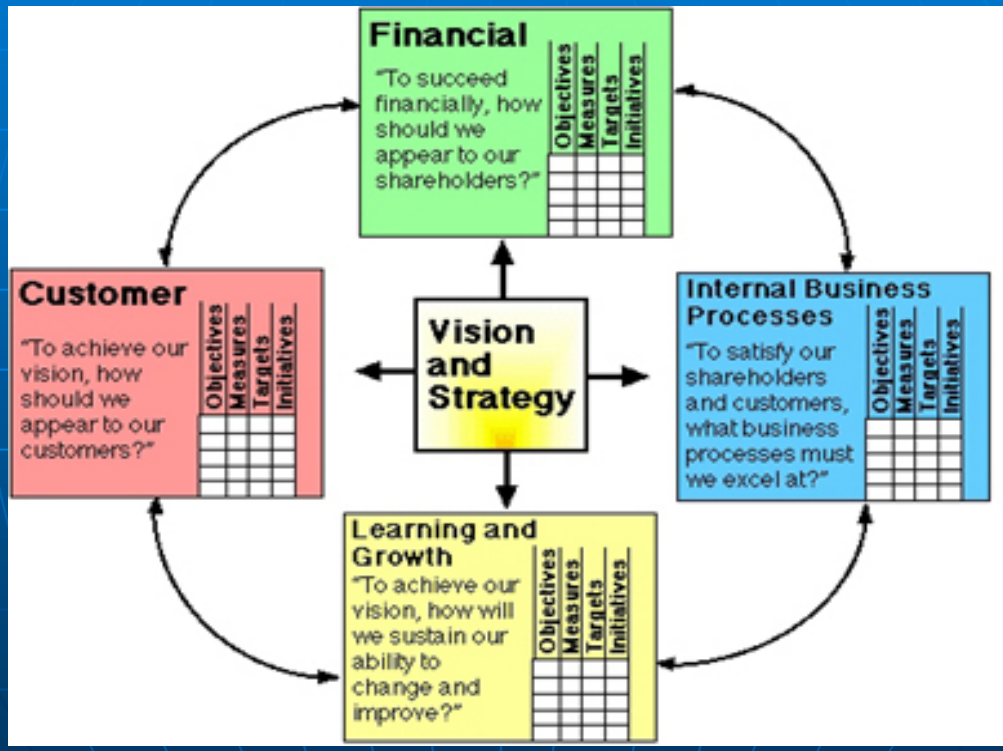
- A hierarchikusan magasabban fekvő célokat kell „lebontani” az alacsonyabb szintek céljaira
- Az alacsonyabban fekvő szintek céljaiból kell „felépíthetők” legyenek a magasabban fekvők,
- A hierarchikusan egymás felett elhelyezkedő céloknak illeszkedni kell időtávban és irányultságban

A jó célmeghatározás elvei

- A cél legyen konkrét, egyszerű, világos,
- A cél mindig eredményre vonatkozzon, soha ne cselekedetre,
- A cél mindig legyen mérhető, vagyis egyértelműen eldönthető, elértük-e, vagy sem,
- A célhoz mindig hozzátartozik a határidő és a felelős,
- A cél legyen kihívást jelentő, de megvalósítható,
- A cél legyen lefogadható azok számára, akiknek végre kell hajtani


A célok hierarchiája
Stratégiai célok
16 %-os vagyonarányos megtérülést elérni 2 éven belül
A piaci részesedést 12%-ról 21%-ra emelni 2010-ra
A szervezet ismertségét 43%-ról, 2009-re 86%-ra emelni
A dolgozói elégedettséget javítani
Éves működési célok
A következő évben a megtérülést 14%-ra emelni
A fogyasztói elégedettséget 67%-ról, 81%-ra emelni
A minőségi reklamációk számát felére csökkenteni
Egység szintű célok
A költségek 12%-os csökkentése
A fluktuáció 10%-os csökkentése
A kapacitások kihasználtságának javítása

A kiegyensúlyozott mutatószám rendszer alkotóelemei



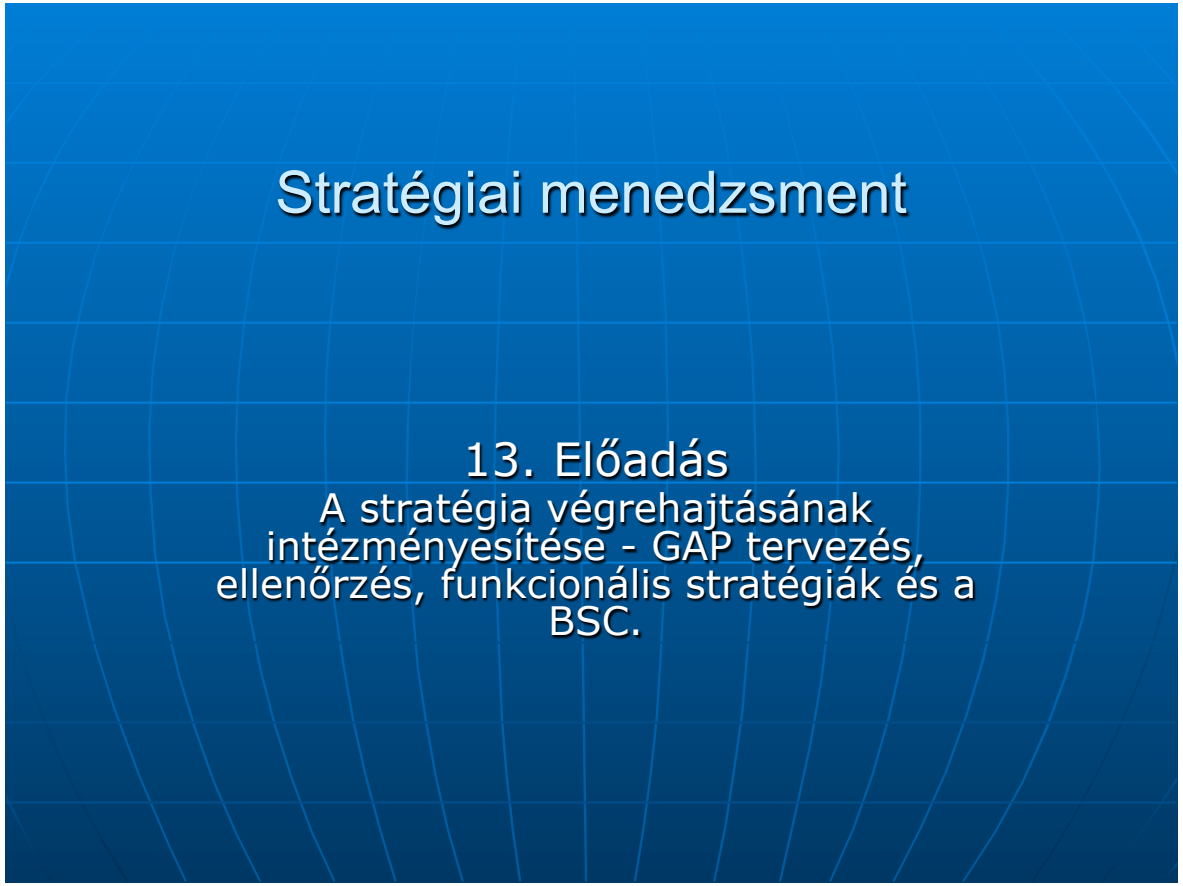
A kiegyensúlyozott mutatószám rendszer alkotóelemei

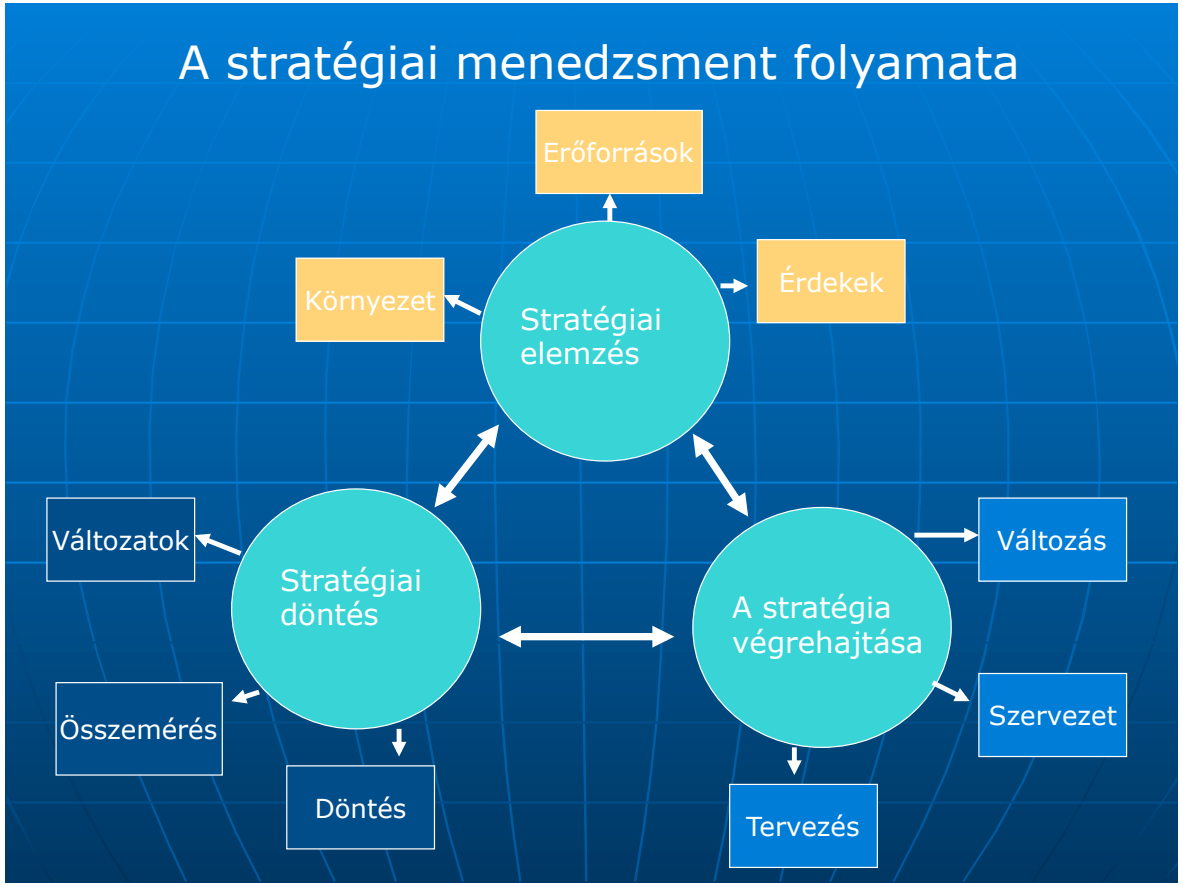
	Tulajdonosi perspektíva (pénzügyi mutatók)	
Fogyasztói perspektíva (piaci és elégedettségi mutatók)	**KÜLDETÉS ÉS STRATÉGIA**	Belső üzleti perspektíva (működési mutatók)
	Munkavállalói perspektíva (tanulási és fejlődési mutatók)	

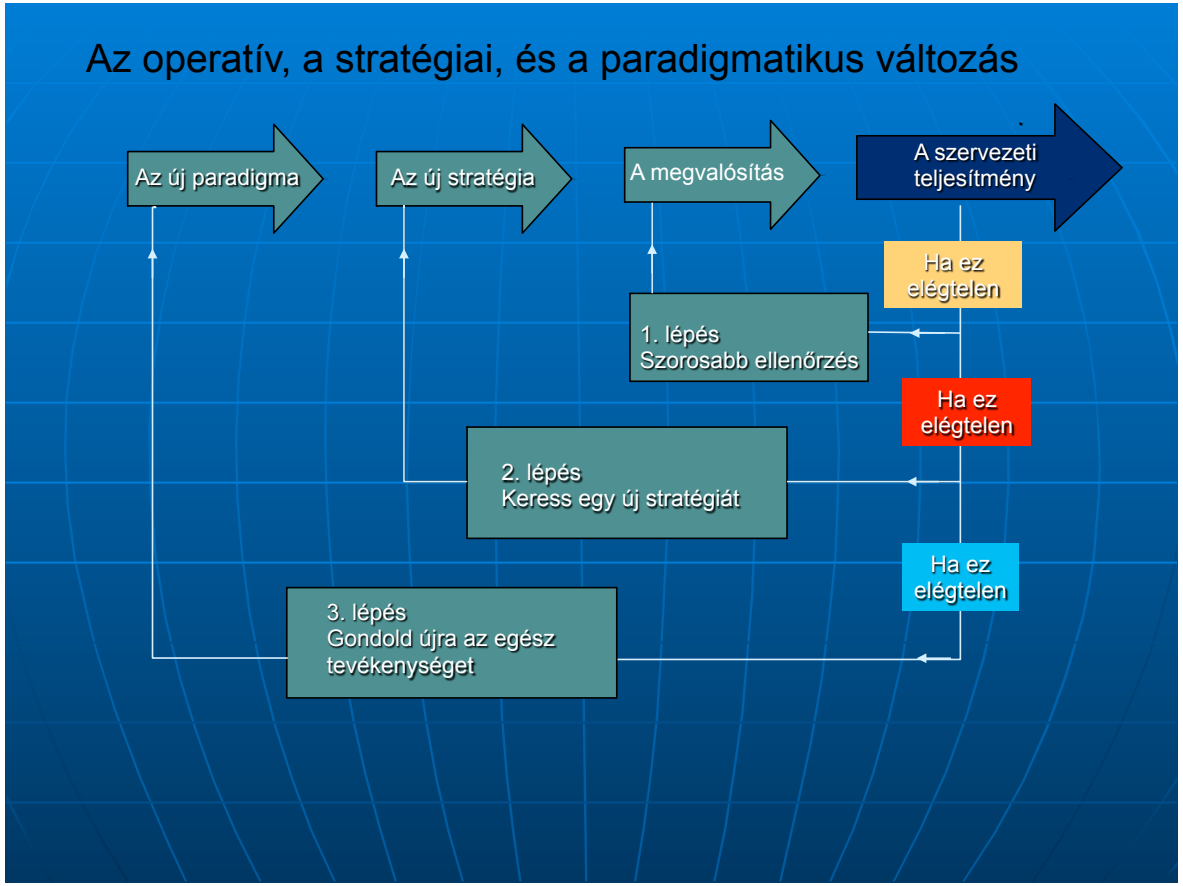
A kiegyensúlyozott mutatószám rendszer négy alapvető célja

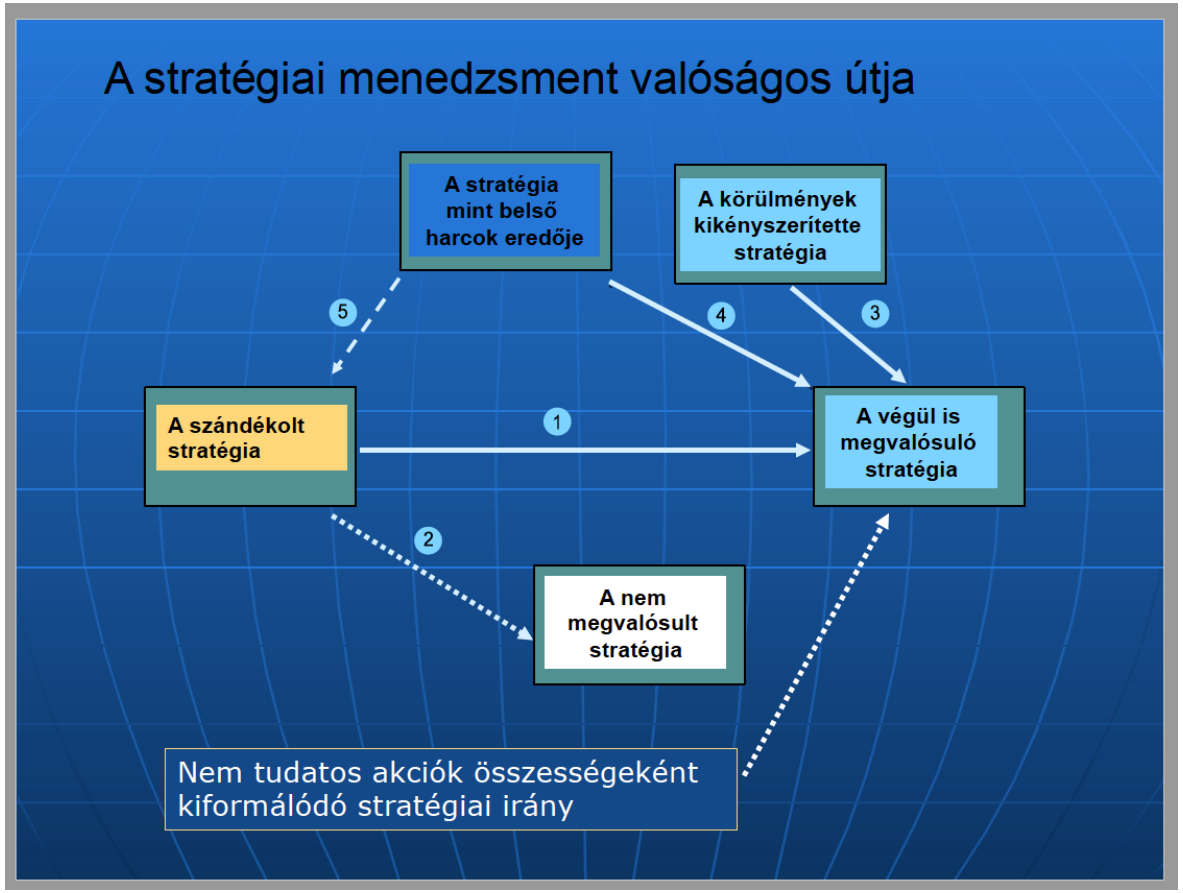
- Fogyasztói igények (ez a fogyasztókra irányul)
- Működésbeli hatékonyság (ez a a tulajdonosokra, a társadalomra és a fogyasztókra irányul)
- Pénzügyi teljesítmények (ez a tulajdonosokra, és a dolgozókra irányul)
- A szervezet tanulóképessége (ez a dolgozókra és a társadalomra irányul)

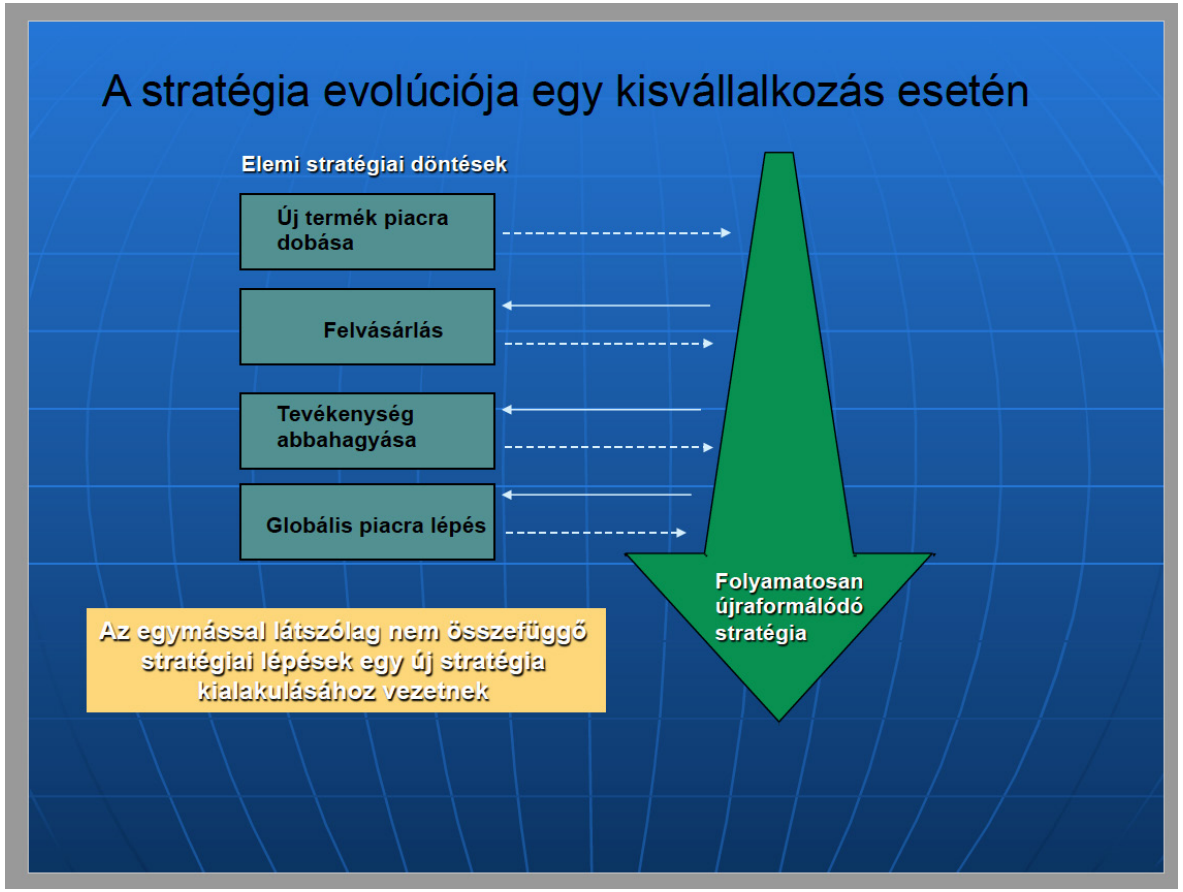
X. Stratégiai menedzsment


Stratégiai menedzsment
13. Előadás
A stratégia végrehajtásának intézményesítése - GAP tervezés, ellenőrzés, funkcionális stratégiák és a BSC.


A stratégiai menedzsment folyamata
Erőforrások
Környezet
Stratégiai elemzés
Érdekek
Változatok
Stratégiai döntés
Összemérés
Döntés
A stratégia végrehajtása
Változás
Szervezet
Tervezés


Az operatív, a stratégiai, és a paradigmatikus változás
Az új paradigma
Az új stratégia
A megvalósítás
A szervezeti teljesítmény
Ha ez elégtelen
1. lépés
Szorosabb ellenőrzés
Ha ez elégtelen
2. lépés
Keress egy új stratégiát
Ha ez elégtelen
3. lépés
Gondold újra az egész tevékenységet


A stratégiai menedzsment valóságos útja
A stratégia mint belső harcok eredője
A körülmények kikényszerítette stratégia
A szándékolt stratégia
A végül is megvalósuló stratégia
A nem megvalósult stratégia
1
2
3
4
5
Nem tudatos akciók összességeként kiformálódó stratégiai irány


A stratégia evolúciója egy kisvállalkozás esetén
Elemi stratégiai döntések
Új termék piacra dobása
Felvásárlás
Tevékenység abbahagyása
Globális piacra lépés
Folyamatosan újraformálódó stratégia
Az egymással látszólag nem összefüggő stratégiai lépések egy új stratégia kialakulásához vezetnek


A stratégia megvalósítása és a menedzsment rendszerek
A stratégia kialakítása
A stratégia „lebontása”
A működés megtervezése
A folyamatok, és programok megvalósítása
A megvalósítás nyomon-követése
A stratégia ellenőrzése
Stratégiai terv
Stratégiai térkép
Kiegyensúlyozott,
Mutatószám rendszer
Stratégiai költségvetés
Működési terv
Folyamatábrák
Költségvetése
Előzetes eredmény-
kimutatások

A stratégia kidolgozásának és végrehajtásának különbsége

A stratégia kidolgozása	A stratégia végrehajtása
A lehetőségek és kényszerek elemzése	A források konkrét felhasználása
A források hatékony egymáshoz illesztése	A források konkrét célok érdekében történő összeszervezése
A tervezéssel kapcsolatos intellektuális tevékenység	A megvalósítással kapcsolatos gyakorlati tevékenységek
Elsősorban elemző és intuitív képességeket igényel	Elsősorban gyakorlati vezetői képességeket igényel
Viszonylag kevés résztvevő együttműködése	Sok ember és szervezeti egység összehangolt munkája

A politizálás lényege

A „politizálás” kifejezés azokra a – többnyire tagadott – akciókra utal, amelyek során a szervezet vezetésében részt vevők saját egyéni érdeküknek megfelelően, az üzleti etika szabályait áthágva, a szervezet érdekei ellenére igyekeznek befolyásolni a döntéseket, és a források felosztását.

A stratégiai terv elkészítésének alapelemei

1. A konkrét stratégiai feladatok és a hozzájuk tartozó célok megfogalmazása
2. A stratégia megvalósításához szükséges specifikus programok, tervek, projektek kidolgozása
3. A rendelkezésre álló erőforrások elosztása, a költségvetés elkészítése, és kapacitások felhasználásának megtervezése
4. A végrehajtás ellenőrzése folyamatának, eszközeinek módszereinek, és mindezek szervezeti feltételeinek a megteremtése

A stratégiai terv-készítés menete

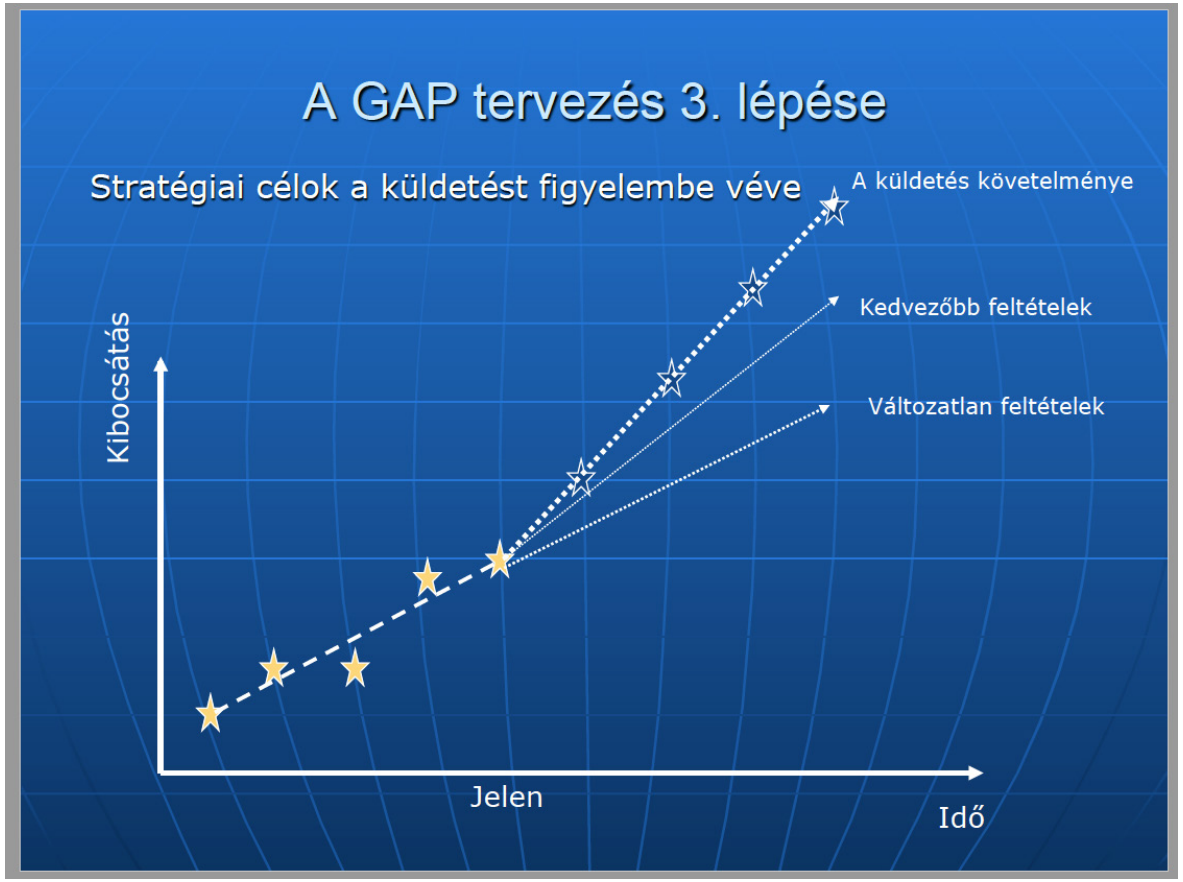
1. A stratégiai terv-koncepció elkészítése
2. Az „elő-terv” kidolgozása („sarokszámok” meghatározása)
3. Az egység-szintű un. „durva” terv elkészítése
4. Ütköztetés (a felülről, és az alulról jövő koncepciók szembeállítása)
5. A döntés (az ellenmondások feloldása, és a vitatott kérdések eldöntése)
6. A szervezet tervének véglegesítése és a terv „lebontása”
7. A szervezeti egységek végleges tervének meghatározása

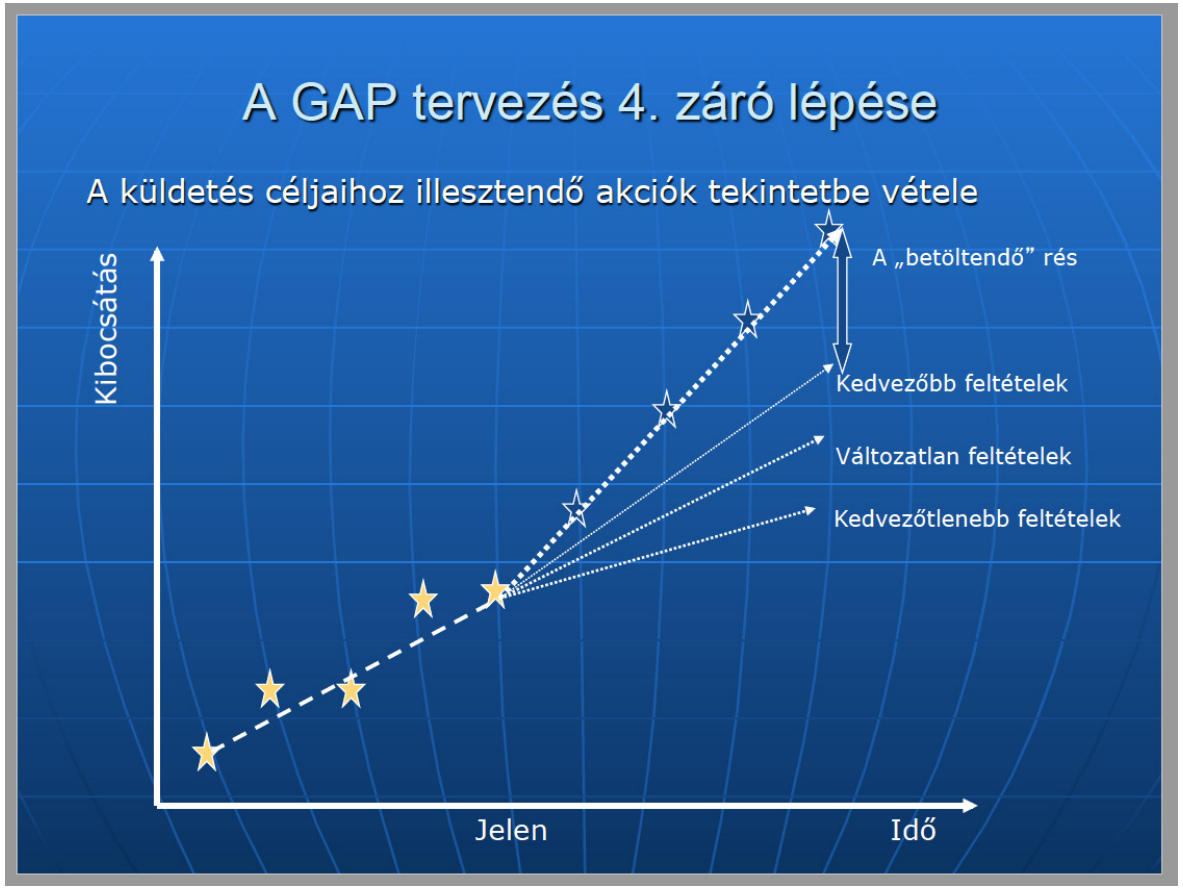
A GAP tervezés elvi menete

1. A múltbeli adatok összegyűjtése, majd meghosszabbítása a jövőbe (feltételezve, hogy a körülmények változatlanok).
2. A környezet stratégiai elemzése abból a szempontból, vajon minden változatlan marad-e, vagy kedvezőbb, illetve kedvezőtlenebb lesz-e?
3. A környezet változásának tendenciájához illeszteni a stratégia levárásokat és célokat.
4. Végiggondolni, hogy a küldetés, vagy a központ igényei nem követelnek-e többet, mint amit a környezet egyszerűen lehetővé tesz?
5. Az elvárásokhoz illeszteni a célokat, és hozzájuk kapcsolni a megnövelt szervezeti teljesítményt megalapozó akciókat


A GAP tervezés 1. lépése
Stratégiai célok a változatlanság feltételezésével
Kibocsátás
Jelen
Idő

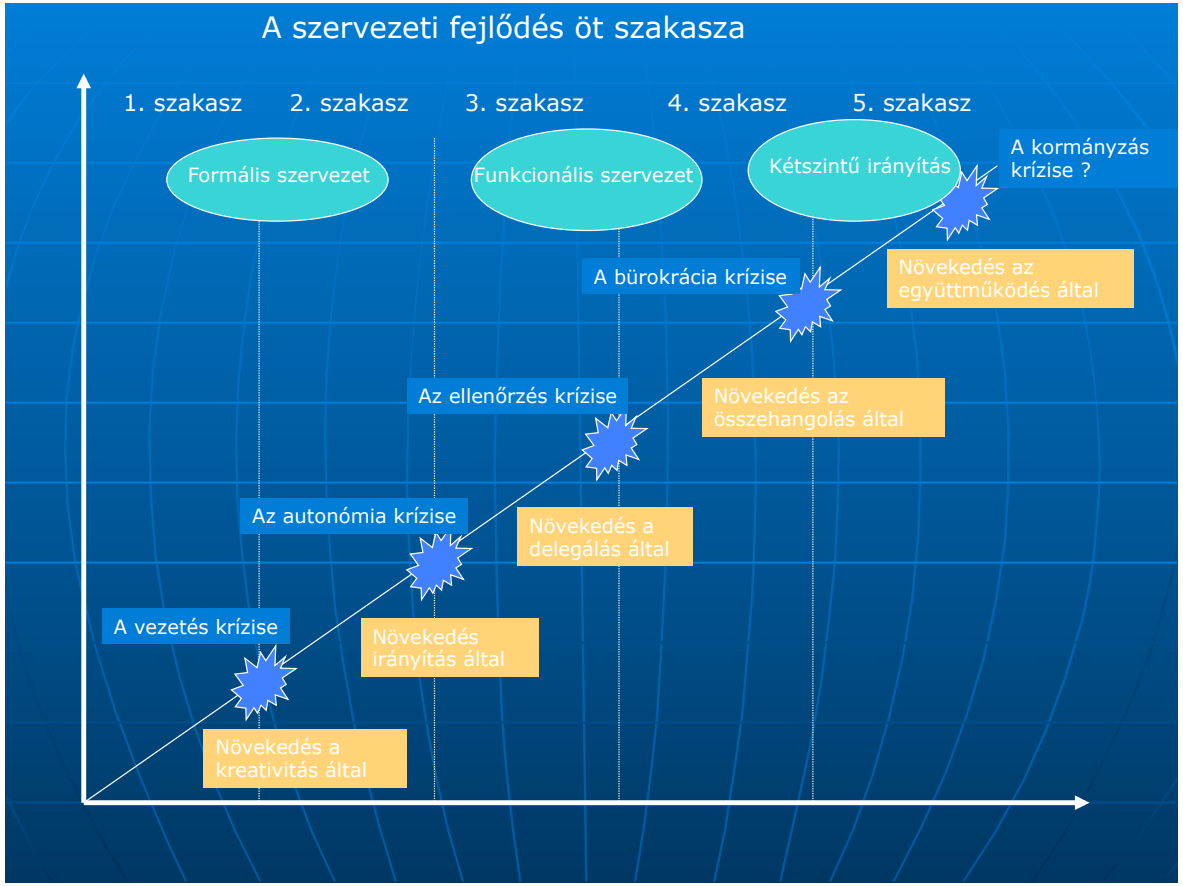

A GEP tervezés 2. lépése
Stratégiai célok a kedvezőbb környezeti feltételek feltételezésével
Kedvezőbb feltételek
Változatlan feltételek
Kedvezőtlenebb feltételek
Kibocsátás
Jelen
Idő


A GAP tervezés 3. lépése
Stratégiai célok a küldetést figyelembe véve
A küldetés követelménye
Kedvezőbb feltételek
Változatlan feltételek
Kibocsátás
Jelen
Idő


A GAP tervezés 4. záró lépése
A küldetés céljaihoz illesztendő akciók tekintetbe vétele
Kibocsátás
A „betöltendő” rés
Kedvezőbb feltételek
Változatlan feltételek
Kedvezőtlenebb feltételek
Jelen
Idő

A megvalósításához szükséges lépések

- A stratégiai akciók – projektek, beruházások, és felvételek - megtervezése,
- Az erőforrások ennek megfelelő szétosztása,
- Az új szervezet kialakítása, a beruházások megvalósítása, és a szükséges létszám felvétele illetve betanítása,
- A szükséges – szervezeti, személyi és kulturális - változások végrehajtása
- A tevékenység feltételeinek biztosítása, és folyamatos illetve stratégiai ellenőrzése


A szervezeti fejlődés öt szakasza
1. szakasz
2. szakasz
3. szakasz
4. szakasz
5. szakasz
Formális szervezet
Funkcionális szervezet
Kétszintű irányítás
A kormányzás krízise ?
A bürokrácia krízise
Növekedés az együttműködés által
Az ellenőrzés krízise
Növekedés az összehangolás által
Az autonómia krízise
Növekedés a delegálás által
A vezetés krízise
Növekedés irányítás által
Növekedés a kreativitás által

A változások osztályozása

	Fokozatos változás	Alapvető átalakulás
Megelőző akció	„Finombeállítás”	Tervezett átalakulás
Követő akció	Folyamatos alkalmazkodás	Kényszerű átalakulás

A stratégiai ellenőrzés jelentősége

Az ellenőrzés feladata: „célra tartani” a szervezet.

Az okok:

1. A környezeti feltételek változása egyre nehezebben előre jelezhető
2. A külső és a belső környezet növekvő komplexitása
3. Az emberi ismeretek hiányosságai
4. A munkafeladatok átruházása, és a növekvő mértékű decentralizáció

Az ellenőrzés szerepe

1. A külső és belső környezet bizonytalanságainak ellensúlyozása
2. A várakozásoktól (elvárásoktól) való eltérés észlelése és tudatosítása
3. A felbukkanó lehetőségek azonosítása és kihasználásuk megkönnyítése
4. A komplex helyzetek kezelésének megkönnyítése

A tervezés problémája a turbulens változások korszakában

„A komplexitás növekedésével az értelmes állítások pontatlanná, a pontos állítások értelmetlenné válnak”.

(Zadeh)

Az ellenőrzési folyamat fő szakaszai

1. Az ellenőrzési terület meghatározása
   (mi az amit mérhető, és befolyásolható, és lényeges)
2. A szabványok, vagy teljesítményszintek meghatározása
3. A megvalósuló folyamatok/teljesítmény mérése
4. Az aktuális adatok összevetése a tervezettel
5. Döntés a szükséges beavatkozásról
6. A beavatkozás megvalósítása

A stratégiai ellenőrzés területei

- A stratégiai feltételek ellenőrzése
  (fennállnak-e még az induló alapfeltevések?)
- A stratégiai megvalósulásának ellenőrzése
  (a kijelölt nyomvonalon haladunk-e?)
- A tág környezet nyomon-követése
  (bekövetkezett-e valami alapvető változás?)
- Vészjelzések elemzése
  (váratlan és a létet alapvetően befolyásoló változás azonosítása)

A stratégiai ellenőrzés feltételei

- Világosan meg kell különböztetni az ellenőrzés szintjeit (a stratégiai, a taktikai, és az operatív szintjét)
- Az ellenőrzés hatékonyságát javítja megfelelő szervezet (felelősségi központok) kialakítása
- Jól kell meghatározni a elemezni kívánt teljesítmény-kritériumokat
- Csak olyan tényezőt célszerű az ellenőrzés céljára kiválasztani, amelyet mérni tudunk, és amely a teljesítménnyel közvetlen kapcsolatban van

Felelősségi központok: a vállalat-irányítás sajátos alapegységei

A központ típusa	Példa	Mire figyel?	A szabályozási cél?
Bevétel-központ	Eladási osztály	A realizált jövedelem	Eladások mennyisége
Költség-központ	Adminisztratív osztályok, termelési részleg	Költségek és kiadások	Részletes költésgvetés
Nyereség-központ	Termék-divíziók, belső-szolgáltatások	Nyereség (kiadás-bevétel)	Nyereség-veszteség beszámoló
Befektetési központ	Leányvállalatok, tulajdonrészek	A befektetett tőke megtérülése	Teljes pénzügyi beszámoló

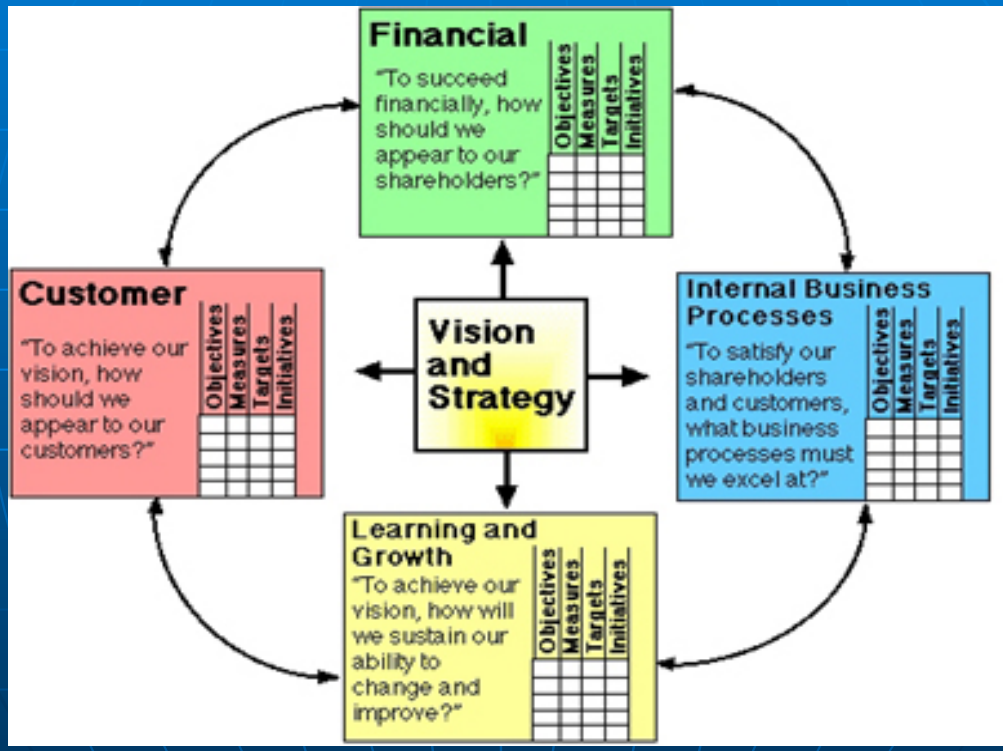
A vezetési rendszer:

- A vezetési rendszer „technologizálja” a vezetés eredetileg egyedi és szituációhoz kötött folyamatát
- Olyan előírások, szabályok, és adatbázisok összessége, amely minden vezető számára pontosan meghatározott feltételeket és követelményeket szab, milyen módon, hogyan, milyen együttműködési formákat kialakítva kell végrehajtani a feladatokat, meghozni a döntéseket, megoldani a keletkező problémákat.

A kiegyensúlyozott mutatószám rendszer (Balanced ScoreCard, BSC)

- A szervezet működését négy, az üzlet szempontjából leginkább meghatározó „állapotjelzővel” írja le
- Ezek az állapotjelzők: pénzügyi, piaci, működési, és a tanulóképességi mutatók
- A BSC az állapotjelzők alakulását a küldetéshez, és a stratégiai célokhoz méri. Ezzel kapcsolatot teremt a távlatok, és a mindennapi tevékenység között

A kiegyensúlyozott mutatószám rendszer alkotóelemei



A kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer elemzési szempontjai

- Hogyan látnak minket az ügyfelek? (Az ügyfél perspektíva)
- Miben kell kiemelkedőnek lenni? (A belső működésmód perspektívája)
- Miként tekintenek ránk tulajdonosaink, és a befektetők? (Pénzügyi perspektíva)
- Képesek-e a munkavállalók további fejlődésre? (Újítási és tanulási perspektíva)

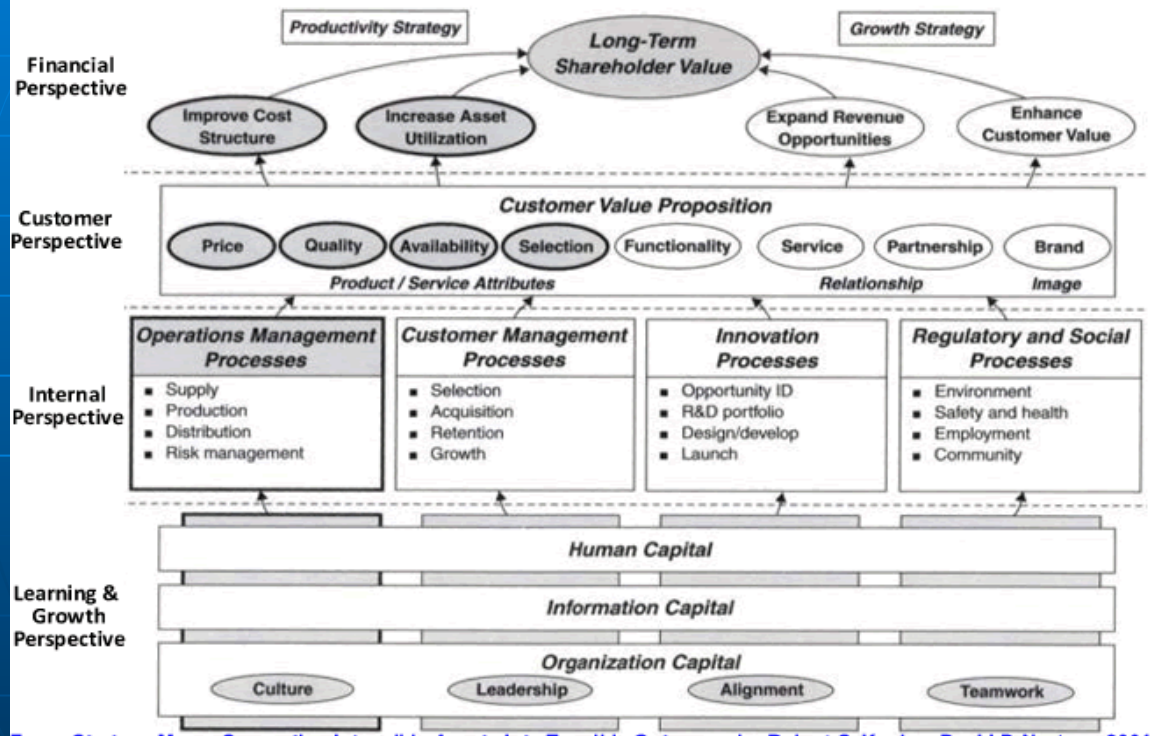
A kiegyensúlyozott mutatószám rendszer alkotóelemei

	Tulajdonosi perspektíva (pénzügyi mutatók)	
Fogyasztói perspektíva (piaci és elégedettségi mutatók)	**KÜLDETÉS ÉS STRATÉGIA**	Belső üzleti perspektíva (működési mutatók)
	Munkavállalói perspektíva (tanulási és fejlődési mutatók)	

A BSC részletes modellje

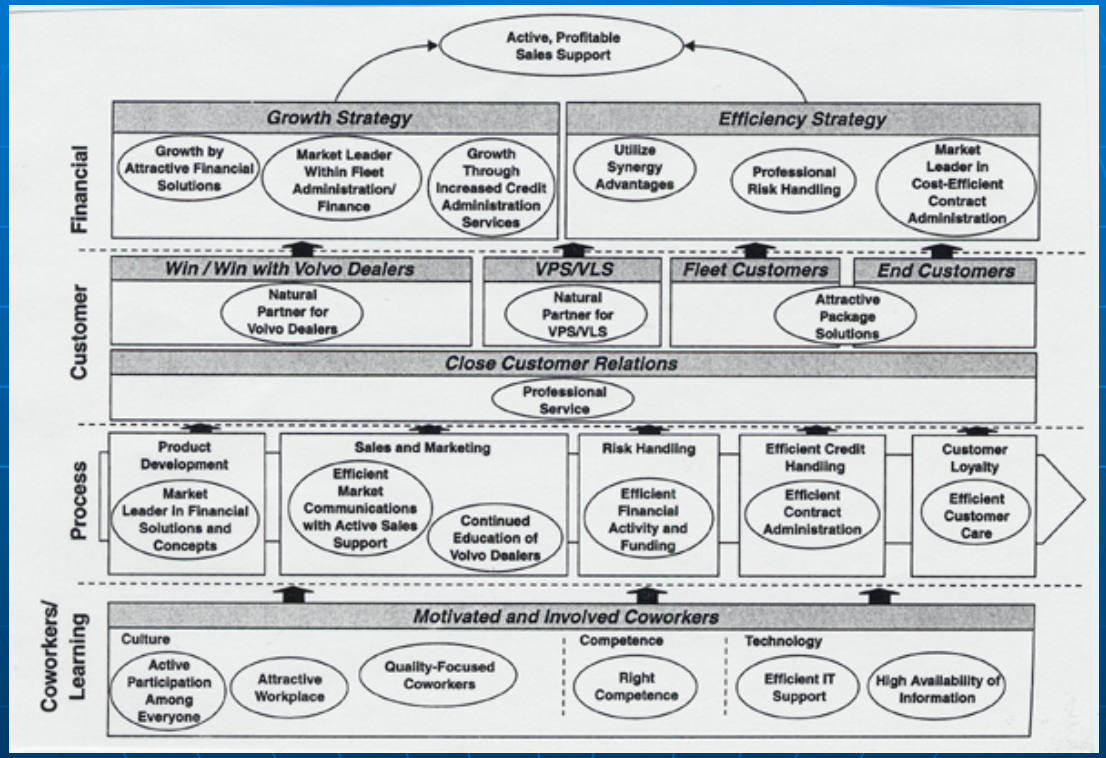
	Célok	Mutatók	Elvárások	Intézkedések
Piacok és vevők igények				
Működés-mód				
Pénzügyi viselkedés				
Elégedettség és Tanulóképesség				

A stratégiai térkép modell alkalmazása

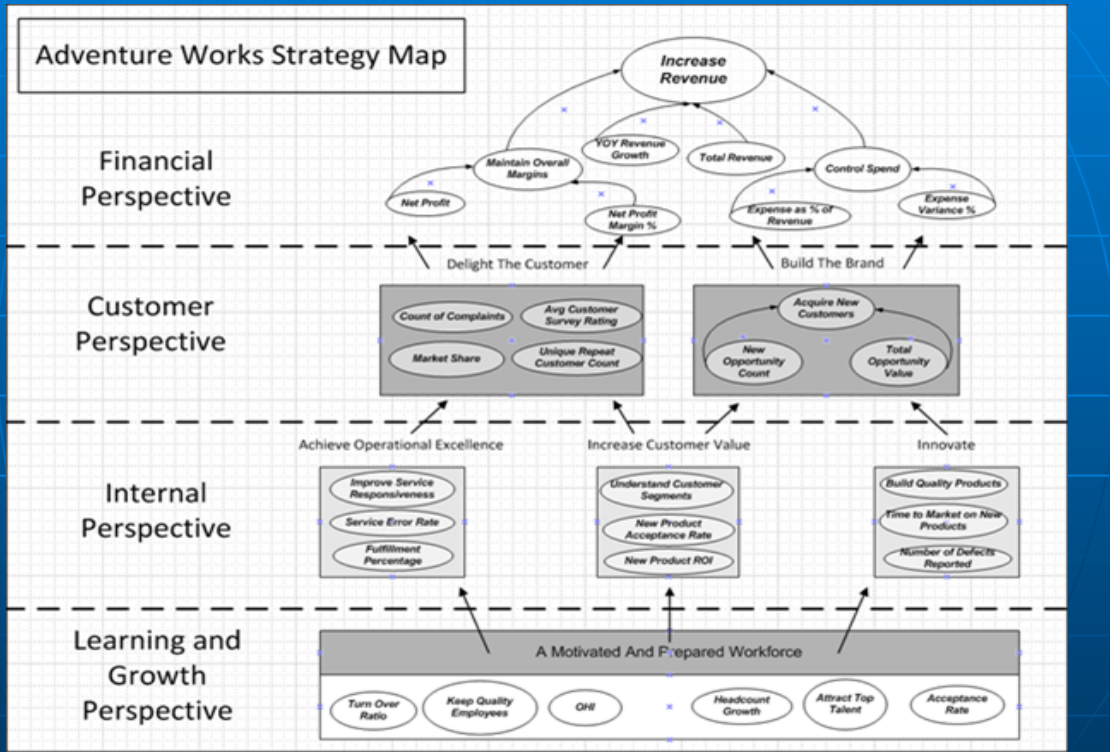


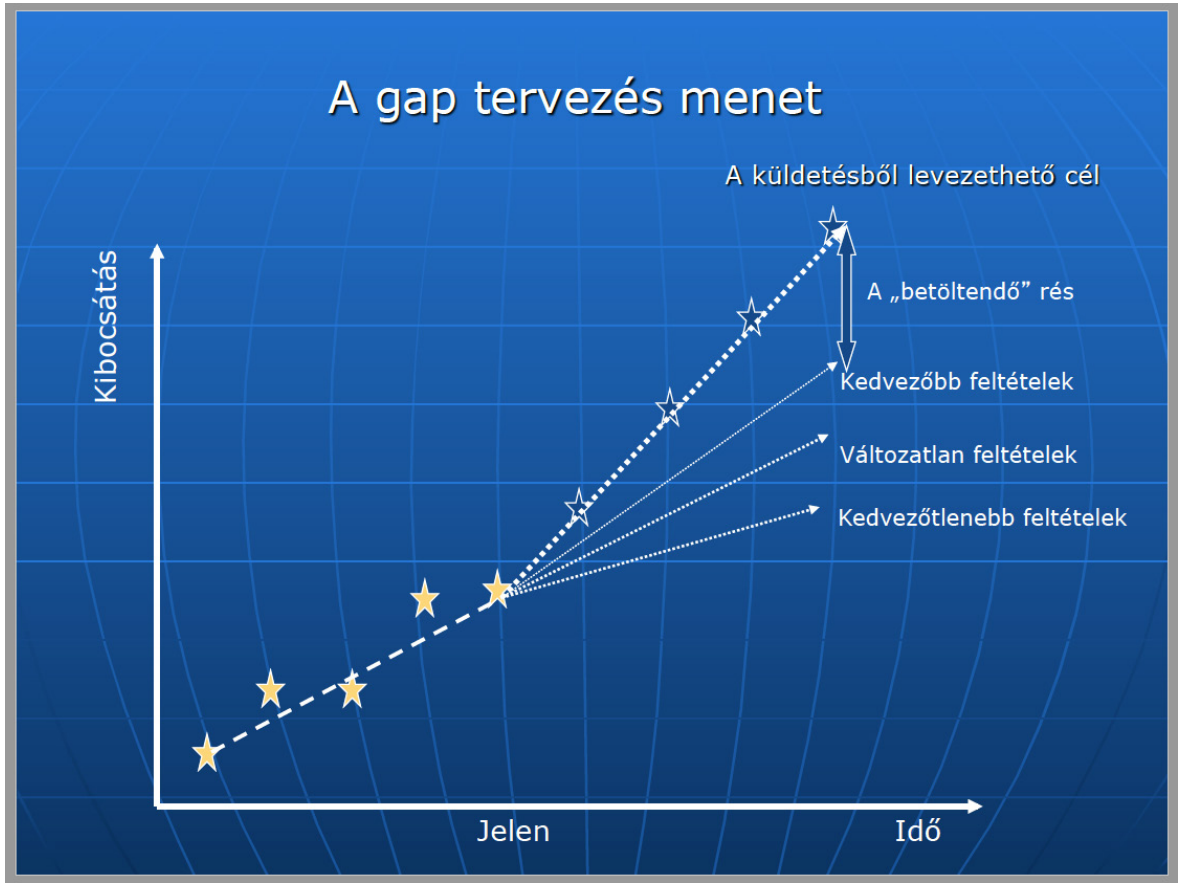
From: Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes by Robert S. Kaplan, David P. Norton - 2004

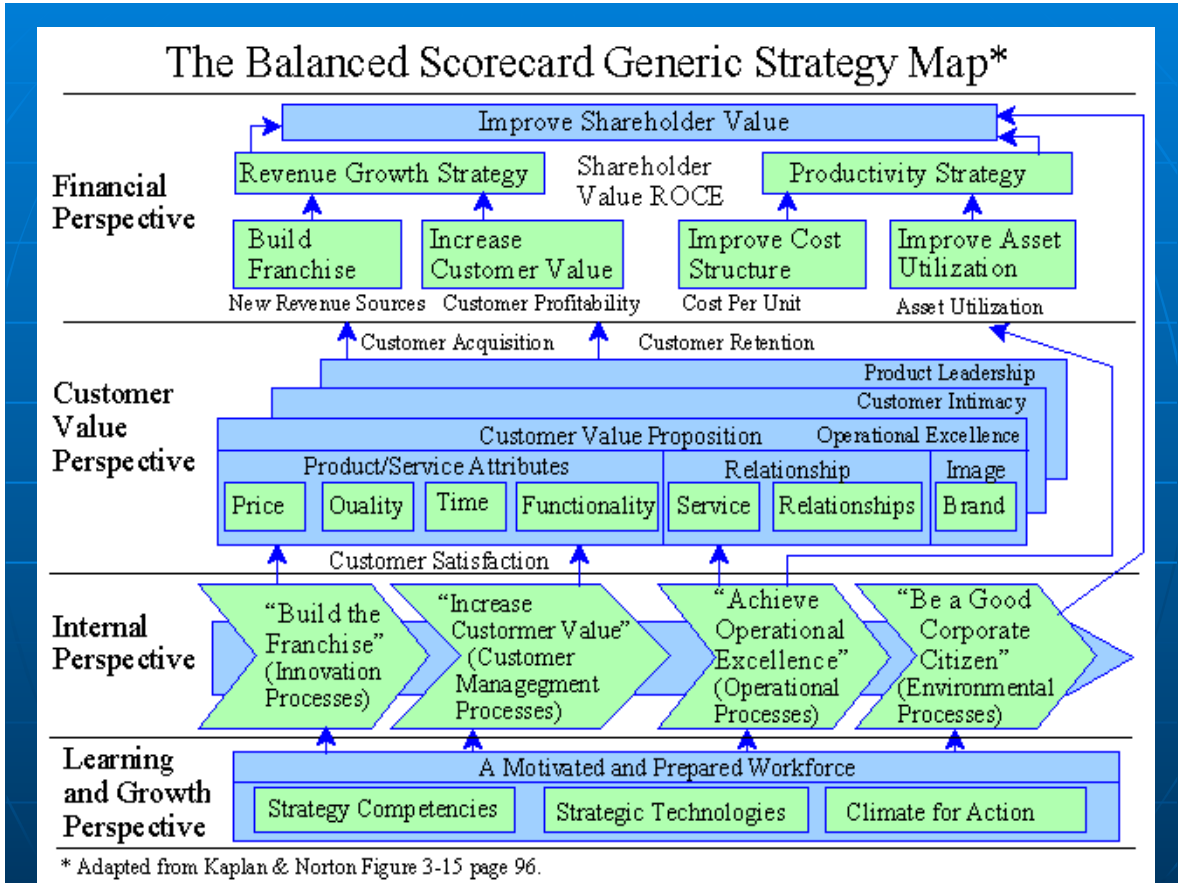
A stratégiai térkép részletei



A stratégiai térkép egy példája




A gap tervezés menet
A küldetésből levezethető cél
A „betöltendő” rés
Kedvezőbb feltételek
Változatlan feltételek
Kedvezőtlenebb feltételek
Kibocsátás
Jelen
Idő

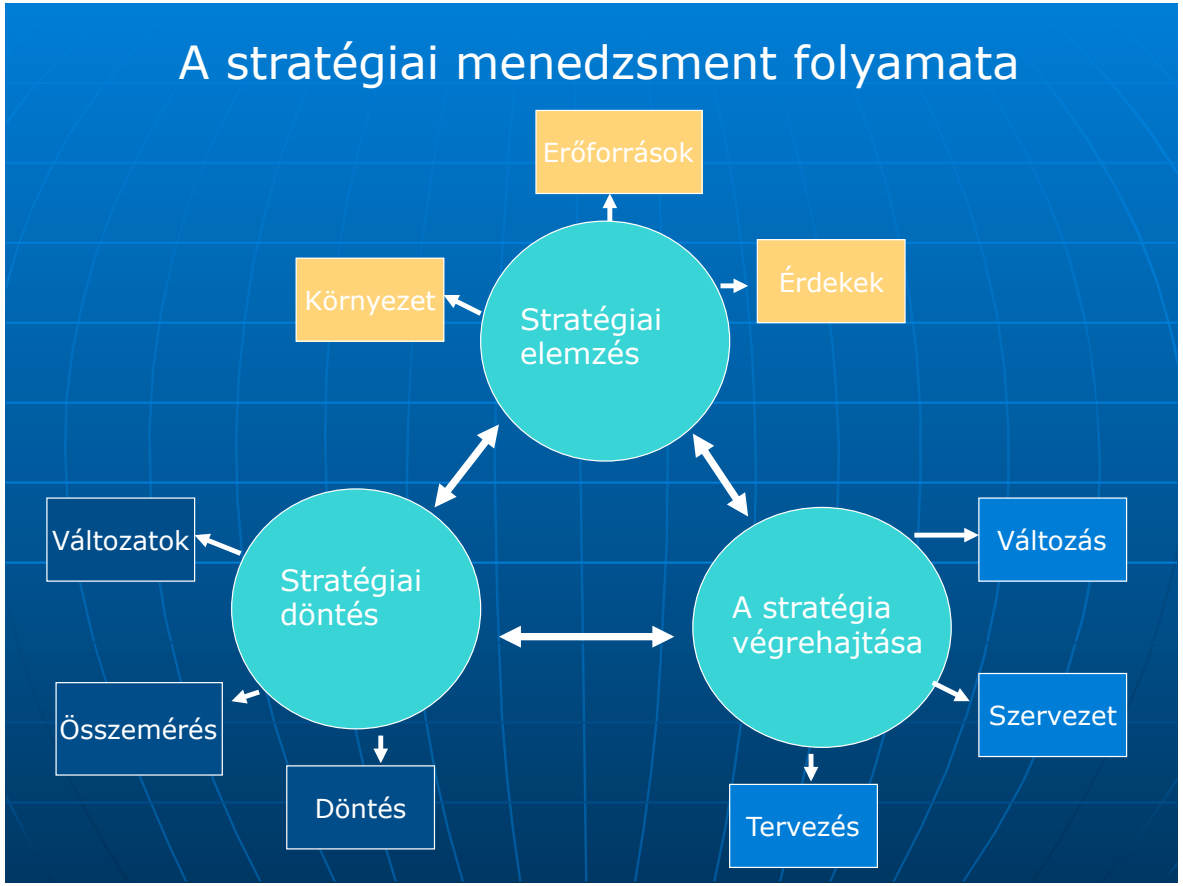

The Balanced Scorecard Generic Strategy Map*
Improve Shareholder Value
Financial Perspective
Revenue Growth Strategy
Shareholder Value ROCE
Productivity Strategy
Build Franchise
Increase Customer Value
Improve Cost Structure
Improve Asset Utilization
New Revenue Sources
Customer Profitability
Cost Per Unit
Asset Utilization
Customer Acquisition
Customer Retention
Customer Value Perspective
Product Leadership
Customer Intimacy
Customer Value Proposition
Operational Excellence
Product/Service Attributes
Relationship
Image
Price
Quality
Time
Functionality
Service
Relationships
Brand
Customer Satisfaction
Internal Perspective
"Build the Franchise" (Innovation Processes)
"Increase Customer Value" (Customer Management Processes)
"Achieve Operational Excellence" (Operational Processes)
"Be a Good Corporate Citizen" (Environmental Processes)
Learning and Growth Perspective
A Motivated and Prepared Workforce
Strategy Competencies
Strategic Technologies
Climate for Action
* Adapted from Kaplan & Norton Figure 3-15 page 96.

XI.1 SM szervezet

Stratégiai menedzsment

14. Előadás

A stratégia szervezeti kérdései, a szervezet kialakításának logikája


A stratégiai menedzsment folyamata
Erőforrások
Környezet
Stratégiai elemzés
Érdekek
Változatok
Stratégiai döntés
Összemérés
Döntés
A stratégia végrehajtása
Változás
Szervezet
Tervezés

Egy cég létrehozásának elemei és lépései

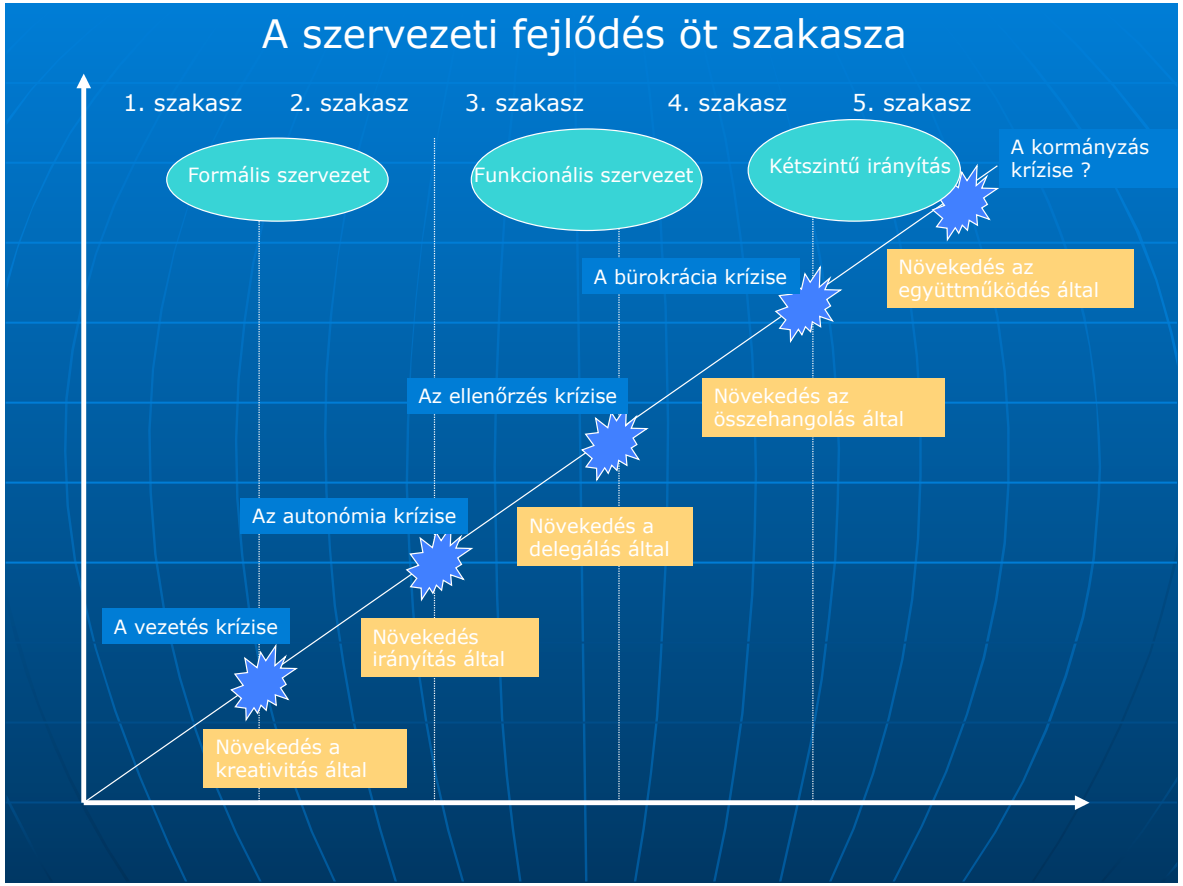
1. Alapítás (jogi aktus és ezzel kapcsolatos adminisztráció)
2. Befektetés (üzleti terv megalkotása és a termelés megindításához szükséges „dolgok”, - technológia, és telephely - megvétele, illetve az ezzel kapcsolatos a pénzügyi műveletek megtétele)
3. Szervezet kialakítása (a szervezet megtervezése, SZMSZ, és szabályzatok elkészítése)
4. Emberek felvétele és betanítása
5. Piackutatás, marketing, hirdetés
6. A termelés és a szolgáltatás megindítása,
7. Terjeszkedés és márkává formálás

Egy szervezet stratégiai növekedésének szakaszai

1. Pékség (1 tulajdonos, kisvállalkozás, 10 dolgozó, egyetlen telephely)
2. Kenyérgyár (néhány tulajdonos, formalizált és funkcionális felépítésű szervezet, 120 emberrel)
3. Diverzifikálódó cég (gép-kereskedelem, malom, kenyér-gyárak, szállítás, márkabolt-hálózat – tucatnyi telephelyen 600-800 ember)
4. Outsourcing, globalizálódás, M+A, licencing, vezetés-fejlesztés, portfolió-menedzsment (30-40 telephely, szerte a világon, sokféle össze nem függő tevékenységek, 2000-3000 ember)

A szervezet kialakításának menete

1. A Porter-féle értéklánc alapján az értéknövelő és kiszolgáló tevékenység-lánc meghatározása,
2. A hozzá tartozó eszközök, és emberek – a munkakörök (képzettség, tapasztalat, létszám) - megtervezése,
3. Ezeknek szervezeti összerendezése
4. A szervezet kialakítása, és a hatalmi hierarchia kialakítása


A szervezeti fejlődés öt szakasza
1. szakasz
2. szakasz
3. szakasz
4. szakasz
5. szakasz
Formális szervezet
Funkcionális szervezet
Kétszintű irányítás
A kormányzás krízise ?
A bürokrácia krízise
Növekedés az együttműködés által
Az ellenőrzés krízise
Növekedés az összehangolás által
Az autonómia krízise
Növekedés a delegálás által
A vezetés krízise
Növekedés irányítás által
Növekedés a kreativitás által

Feladat – létre kell hozniuk egy kenyérgyárat:

Létre kell hozni egy kenyérgyárat:

- 180 ember, több gyártósor,
- különböző kenyerek és péksütemények sütése,
- Kiszállítása.

Milyen szervezeti részekből áll össze?

Milyen szintjei lesznek a menedzsmentnek?

Az egyes szervezeti egységek mivel foglalkoznak?

A különböző részeket, melyik vezető alá rendelik, és miért?

Tételezzük fel, a tevékenység kibővül először márkaboltok hálózatával, majd olasz fagylaltpor nagykereskedéssel, hogyan alakítanák át a szervezete?

Definíció

A szervezet = az emberek rendszeres, hosszabb idejű, és közös cél elérésére irányuló együttműködése, amelynek keretében közösen szabályozzák a munka megosztását, a döntési hatásköröket, az együttműködést, az információ áramlását és a szervezeti felépítést.

A stratégiai legfontosabb szervezeti kérdései

- Az új stratégiához többnyire elkerülhetetlen új szervezet létrehozása
- A végrehajtás alapvető kérdése a stratégiát leginkább támogató szervezeti forma meghatározása
- A stratégiai nélkülözhetetlen része a szervezeti formákat alakító stratégiai tényezők azonosítása
- Fontos tudatosítani a formális, és az informális szervezet egyidejű létezését

A szervezeti felépítés meghatározása

A szervezeti felépítés = azoknak az elveknek, előírásoknak, és útmutatásoknak az összessége, amelyek meghatározzák az egyének és csoportok szervezeten belüli feladatait és kapcsolatait, munkamegosztási és hatalmi viszonyait, valamint biztosítják a feladatok megosztását és összehangolását.

A szervezet kialakításának logikája és menete

1. A szervezet munkakörökből áll, amely meghatározza az egyének feladatait, felelősségi körét, a feladatok végrehajtásához szükséges ismereteit.
2. A meghatározott munkakörű egyéneket egyre növekvő méretű egységekbe kell csoportosítani.
3. Az egyes csoportokon belül ki kell alakítani a vertikális koordinációt (alá- és fölérendeltség)
4. A döntési hatalom (a centralizálás vagy a decentralizálás mértékének meghatározása)
5. A horizontális koordináció szervezeti, munkamegosztási, és szabványosítási módszereinek meghatározása
6. Bizonyos szervezeti méret felett a pozíciók közötti különbségek (a törzskar és a vonal) meghatározása

A munkakör meghatározása és változása

A munkakör: a termelési folyamat alapegysége, elvégzendő konkrét feladatok, ehhez szükséges ismeretek és készségek, konkrét végeredmény, és teljesítmény-kritérium

A munkakör fejlődésének lépései:

- Munkakör egyszerűsítés
- Munkakör rotáció
- Munkakör növelés
- Munkakör gazdagítás

A munkakör csoportosításának lehetséges módjai

- Funkciójuk szerint (funkcionális szervezet)
- Az elvégzendő összetett feladat szerint (divíziós)
- Időlegesen elvégzendő feladatok szerint (mátrix)
- A konkrét helyzethez illeszkedően (hibrid)
- A folyamatosan változó körülményekhez illeszkedően (hálózati szervezet)

A vertikális összehangolás módszerei

1. A végrehajtandó tevékenységek szabványosítása és egymáshoz illesztése,
2. Az ellenőrzési lánc kiterjedésének meghatározása
3. A centralizáció/decentralizáció mértékének meghatározása
4. A munkafeladatok delegálásának megvalósítása
5. A törzskar és a vonal viszonyának tisztázása

A horizontális összehangolás feltételeinek meghatározása

A horizontális koordináció = a hierarchia azonos szintjén, de eltérő szervezet egységben dolgozók munkájának összehangolása

1. Kiegészítő erőforrások rendelkezésre bocsátása
2. Információs rendszere kiépítése
3. Az informális kapcsolatok kialakulásának megkönnyítése

A szervezeti formák fejlődése

1. Kisméretű, lineáris szervezet (minden döntés egy kézben)
2. Funkcionális szervezet (azonos feladatkört betöltők egy csoportban)
3. Divíziós szervezet (sokféle funkció egy csoportban)
4. Mátrix szervezet (kettős felelősségi szervezet)
5. Divíziós szervezet (tulajdonosi szervezet)

A funkcionális szervezet előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
Specializált ismeret felhalmozódhat	Lassú a válasz a változásokra
Az erőforrásokat hatékonyan használják fel	A komplex döntések „felcsúsznak”
Könnyű a koordináció a funkción belül	A stratégiai kérdések háttérbe szorulnak
A felelősségi viszonyok egyértelműek	A funkciók között a koordináció nehéz

A divíziós szervezet előnyei és hátrányai

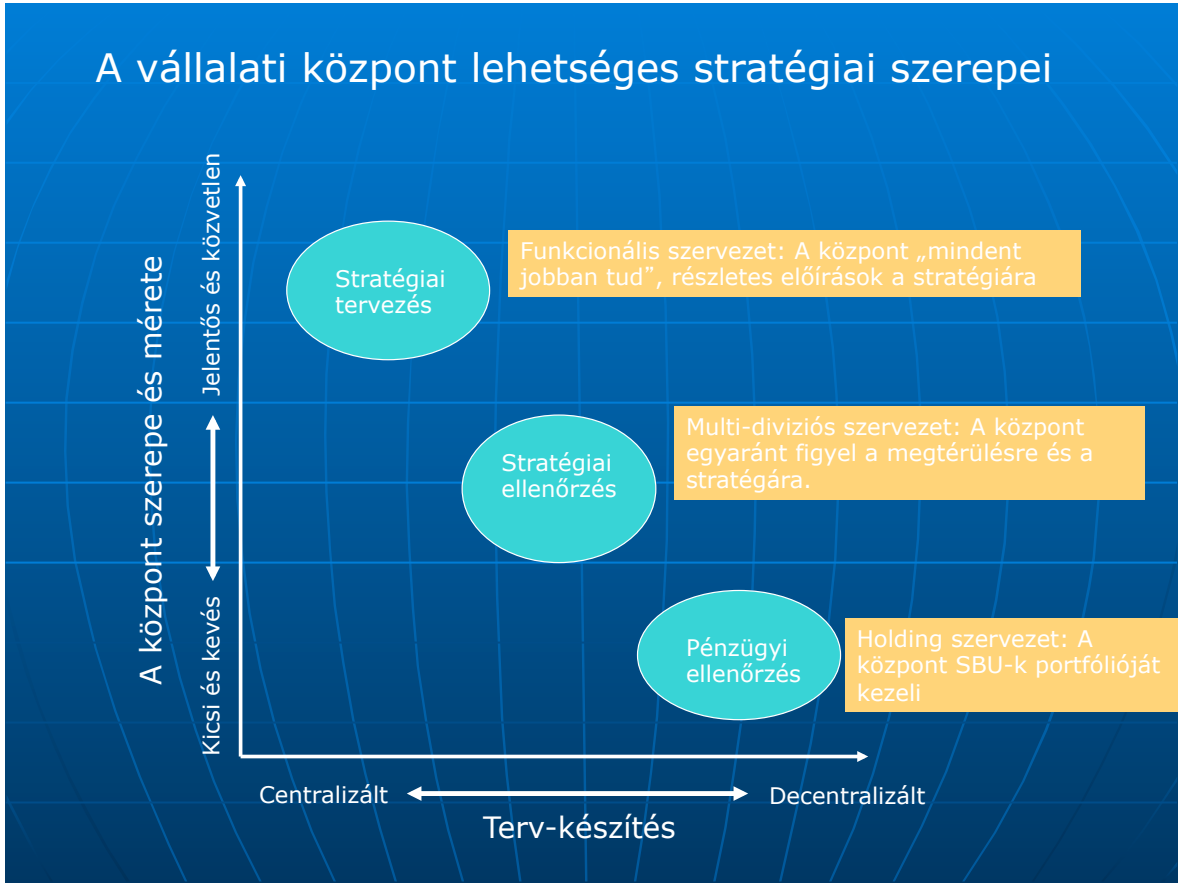
Előnyök	Hátrányok
A környezeti kihívásokra gyorsabb válasz	Az egyes divíziókon belül megkettőződnek a funkciók
Egyszerűbb a koordináció a funkciók között	Nem alakulnak ki specializált ismeretek
Erős fogyasztói szemlélet	Erős versengés a divíziók között
A stratégia-központúság erős	Az információ nehezen terjed a divíziók között

A mátrix szervezet előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
A döntéshozás decentralizálódik	Magas az adminisztrációs költség
Erős projekt-, és termékközpontúság	Felerősödnek a szervezeti konfliktusok
Gyors válasz a környezet igényeire	Állandó összeütközés a felelősség és a hierarchia között
Hatékonyan használja a erőforrásokat	Szervezeti zűrzavar keletkezik

A holding szervezet előnyei és hátrányai

Előnyök	Hátrányok
Alacsonyak a központi költségek	Az egyéni befektetők számára magas kockázat
Kiegyenlítődnek az egyedi üzleti veszteségek	Hiányzik az egyedi üzletek megítélésének képessége
Viszonylag olcsó a finanszírozás	Gyakori, hogy hiányzik a szinergia
A kockázat megoszlik az egyes üzletek között	Nehezen valósítható meg a központi ellenőrzés


A vállalati központ lehetséges stratégiai szerepei
A központ szerepe és mérete
Jelentős és közvetlen
Kicsi és kevés
Stratégiai tervezés
Funkcionális szervezet: A központ „mindent jobban tud”, részletes előírások a stratégiára
Stratégiai ellenőrzés
Multi-diviziós szervezet: A központ egyaránt figyel a megtérülésre és a stratégára.
Pénzügyi ellenőrzés
Holding szervezet: A központ SBU-k portfólióját kezeli
Centralizált
Decentralizált
Terv-készítés

A legfontosabb stratégiai tapasztalatok

1. A felsorolt szervezet formák nem léteznek tiszta formában
2. A legtöbb esetben valamiféle kevert, hibrid szervezeti forma létezik
3. Nincs minden körülmények között jó szervezeti forma
4. Minden formának vannak előnyei és hátrányai

A külső és belső feltétektől függő tapasztalatok

1. A gyorsan változó és bizonytalan környezetben rugalmas, változatlan külső körülmények között merevebb szervezeti forma
2. Védekező stratégiához merevebb és centralizáltabb forma
3. A kis sorozatú és egyedi terméket rugalmas szervezeti forma támogatja leginkább
4. A méretek növekedésével a szervezet bürokratikusabbá, és merevebbé válik
5. A bizonytalan környezetben működő szervezetek között nagyobb a formabeli különbség, mint az stabil környezetben működők között
6. Ha a szervezeten belül naggyá válik a kulturális és technológiai különbség nagy a kényszer a rugalmas formák kialakítása iránt.

A szervezeti jéghegy modell

Látható (formális) szervezet	Látható Tudatos Racionális Nyilvános	Technológiai utasítások Célok, szabályok, stratégia Munkamegosztás, Szervezeti struktúra
Informális („Víz alatt levő”) szervezet	Rejtett Nem tudatos Érzelmes Tagadott	Előítéletek, ellenszenvek Informális struktúra, Hiedelmek, és mítoszok, Baráti kapcsolatok, Vágyak

A formális és informális szervezet

Formális szervezet	Informális szervezet
Látható, Tudatos, Racionális Nyilvános	Rejtett Nem tudatos Érzelmeken alapuló Tagadott
Technológiai kapcsolatok Célok, stratégia Munkamegosztás Szervezeti struktúra Együttműködési szabályok	Előítéletek Informális struktúra Hiedelmek Baráti kapcsolatok Vágyak

A Mintzberg féle szervezetmodell

	Stratégiai csúcs Stratégia kidolgozói, tulajdonosi irányítást végzők	
Techno-struktúra HRM, informatika, műszaki fejlesztés	**Középvezetés** Szervezést, tervezést végzők	**Támogató egységek** Logisztika, étterem, Jogi szolgáltatások
	Működtető alap A végtermék és a szolgáltatásokat előállítók, a fogyasztót közvetlenül kiszolgálók	

A 21. század új jelenségei

- A kultúra által integrált szervezet
- Projekt szervezet és hálózati szervezetek
- Open-source megoldások (Linux)
- „Wikinomics” kiemelkedése

XI.2 Változás– és válság-menedzsment

Változás és válság-menedzsment

16. előadás

A változások osztályozása

	Fokozatos változás	Alapvető átalakulás
Megelőző akció	„Finombeállítás”	Tervezett átalakulás
Követő akció	Folyamatos alkalmazkodás	Kikényszerített átalakulás

A változások két alapvető típusa

1. Fokozatos változás:

szervezeti egységeken belüli
körülhatárolhat üzleti funkcióra ható
csak kisebb jelentőségű szervezeti változást generáló
operatív menedzsment hatókörében zajló

2. Stratégiai változás

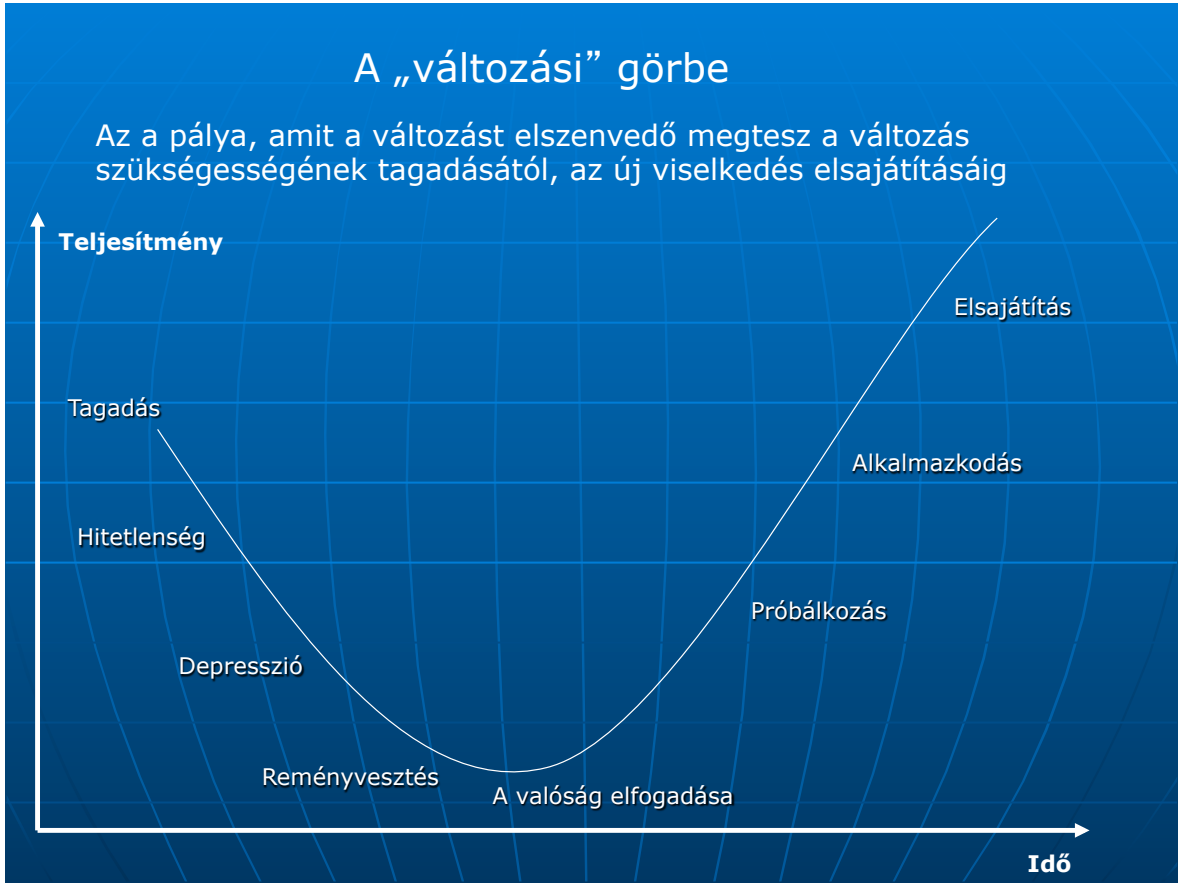
A szervezet egészére ható
Egy sor összefüggő üzleti funkciót érintő
A hatalmi és szervezeti viszonyokat módosító
A működésmódon jelentősen átalakító

A változások három szintje

- Megváltoznak az egyéntől megkövetelt készségek, tapasztalatok, ismeretek. Emiatt módosul beállítódásuk, viselkedésük, elkötelezettségük
- Megváltozik a szervezet hivatalos struktúrája, módosulnak a munkamegosztási viszonyok, a hatalmi helyzet
- Megváltozik az informális szervezet, a rokonszenvek, ellenszenvek, a légkör, a kultúra, és az emberek beállítódása

A változásokra való reagálás spektruma

Elfogadás	Lelkesedés Együttműködés Hajlandóság az együttműködésre A változások elfogadása
Semleges beállítódás	Passzív beletörődés Érdektelenség Apátia Visszahúzódás,
Passzív beállítódás	Beszűkülő viselkedés A tanulás visszautasítása A lehető legkevesebbet megtenni A szabályok bürokratikus betartása
Aktív ellenállás	Tiltakozás Szándékos hibázás Károkozás Szabotázs


A „változási” görbe
Az a pálya, amit a változást elszenvedő megtesz a változás szükségességének tagadásától, az új viselkedés elsajátításáig
Teljesítmény
Tagadás
Hitetlenség
Depresszió
Reményvesztés
A valóság elfogadása
Próbálkozás
Alkalmazkodás
Elsajátítás
Idő

A Lewin-féle térerő diagram

A változásokat ösztönző, azokat támogató tényezők	A változások ellen ható, ellenállást kiváltó tényezők
Igazságosabb érdekeltségi rendszer	Elbizonytalanodás a jövőbeli teljesítményt illetően
A teljesítmények jobb elismerése	A kialakult viszonyok és arányok megváltoznak
A meglevő aránytalanságok megszüntetése	A meglevő csoport szétesik
A kiugró teljesítmények honorálása	Az informális kapcsolatok megrendülnek
A jövedelem objektívabb mércéje	A dolgozók alku-pozíciójának gyengülése
Összesítve: milyen a változások melletti kiállás	*Összesítve: milyen mértékű a változással szembeni ellenállás*

A Lewin-féle szervezeti változás-modell

1. Feloldás (felolvasztás)= a kialakult viszonyokat megszüntetik, az információs csatornák megszűnnek, a döntési hatásköröket visszavonják

2. Változás = kialakítják és rögzítik az új szervezeti viszonyokat, döntési jogköröket, parancsláncot, és az új hatalmi szerkezetet

3. Rögzítés = a vezetés stabilizálja a bevezetett változásokat, az új szervezetet támogató vezetőket neveznek ki, a szervezet részleteiben is végigviszik a váltiozások logikáját

A stabilizáló és az átalakító vezető

	Stabilizáló vezető	Átalakító vezető
Irányultsága	Múlt, tradíciók	Jövő, küldetés
Hierarchia	Elfogadja	megkérdőjelezi
Magyarázata	Gyakorlati részletek	Víziók, széles összefüggések
Tervezése	Aprólékos, részletező	A teljes kép, rugalmasság
Probléma-kezelése	Múltbeli tapasztalat	Újszerű szemlélet
Jutalmazása	Státuszon alapul	Elismeri a teljesítményt
Kockázatvállalása	Szeret biztosra menni	Vállalja a kockázatot

A változás-menedzsment egyes módszereinek előnyei és hátrányai

	Mikor használják?	Előnye	Hátránya
Képzés és kommunikáció	Hiányos az információ	Segít megérteni a miértet	Idő és pénzigényes
Részvétel és bevonás	Ha hiányos az információ	Meggyőzhetők az emberek	Idő, és pénzigényes
Támogatás és segítés	Ha eszközhiány van	Segít leszerelni az ellenállást	Pénzigény és kockázat
Tárgyalás és megegyezés	Egyes ellenálló csoportoknál	Megteremthető az egyetértés	Költségessé válhat
Manipuláció	Ha más módszerek túl drágák	Olcsó és gyors lehet	Ha felismerik, elvész a bizalom
Erőszakos nyomás	Hatalma van a vezetésnek	Gyors és olcsó	Fellázadhatnak az emberek

A változás-mendzsment során kiterjedten alkalmazott módszerek

- Benchmarking
- Szervezet-átalakítás
- Kultúra-váltás
- Felvásárlás és egyesülés
- Leépítés (downsizing)
- Üzleti folyamatok újraszabályozása
- Kiszervezés (outsourcing)
- A centralizáció és decentralizáció új egyensúlya

A válság-helyzet

A válsághelyzet olyan állapot, amelyben a szervezet működőképessége hosszabb távon megszakad, képtelenné válik alapvető funkciói betöltésére, az alapítók által meghatározott küldetés teljesítése ellehetetlenül és a szervezet léte veszélybe kerül

A válság menedzsment és pénzügyi okai

A menedzsment hiányosságai

- „One-man show” típusú vezetés
- Gyenge igazgatósági és FB emberek
- Az igazgatóság és ügyvezetés nem működőképes
- Az ügyvezetés stratégia hiányában rögtönöz
- Alsó szinteken nincs megfelelő szakember
- Hiányos pénzügyi ellenőrzés és pénzügyi politika
- Nincs vezetői információs rendszer
- Az információkat nem használják megfelelően
- A hatalmi helyzet nem teszi lehetővé az ellenőrzést
- A költséggazdálkodás nem megfelelő
- Rossz felvásárlások
- Eladósodás
- „Túlkereskedés”

Gyenge versenyképesség és magas költségstruktúra

Gyenge versenyképesség

- Nincs versenyelőnyt élvező termék
- Hiányzik a megkülönböztető képesség
- Gyenge a vállalat a kulcs-sikertényezőkben
- Nem találta meg a megfelelő Porter-stratégiát
- A portfolió kiegyensúlyozatlan

Magas költség-struktúra

- Nem képes érvényesíteni a méret-előnyöket
- Nem hasznosítja a tanulási görbéből fakadó lehetőségeket
- A versenytárs ellenőrzi a inputokat, vagy a kereskedelmi hálózatot
- Nem fér hozzá az olcsó munkaerőhöz vagy know-how-hoz
- Alacsony hatékonyságú a termelés vagy a szervezet működése

A fogyasztói igények változása és megalapozatlan projektek

A fogyasztói igények kedvezőtlen változása

A kereslet hosszú-távú csökkenése
A fogyasztás struktúra megváltozása
Új helyettesítő termék megjelenése

Hiányos marketing tevékenység

Gyengén motivált kereskedői gárda
Kevés és rosszul végrehajtott eladás-ösztönzési tevékenység
Gyenge eladás utáni szolgáltatások
Az új marketing-eszközök bevezetésében való késlelkedés

Ambiciózus, de megalapozatlan projektek

Székház építés vagy egyén presztízsberuházás
Rosszul időzített beruházási projekt
Elhúzódó projekt
Alábecsült indulási nehézségek miatt folyamatos késés

A válság fokozatos kialakulásának jelei

- A nyereség csökkenése, miközben a piaci helyzet kedvező
- Az eladások csökkenése az árak változatlansága mellett
- A piaci részarány csökkenése
- Növekvő eladósodás
- A likviditás rohamos gyengülése
- Kreatív könyvelési trükkök alkalmazása
- A legfelső vezetés széthúzása,
- Egyre több „tűzoltás” jellegű probléma
- Fontos vezetői posztokon gyakran váltják egymást az emberek
- A stratégiai elgondolás hiánya

A válság kirobbanását előidéző jelenségek

- Véletlen katasztrófa-helyzet (tűz, földrengés)
- Gazdasági visszaesés, amely szűkíti a piacot
- Az iparág ciklikus válsága
- A legfelső vezető hosszabb időre kiesik (pl. betegség)
- A legfontosabb vevők fizetés-képtelensége
- Kulcsfontosságú beszállítók hirtelen árat emelnek
- A finanszírozó bank válsága, vagy megtagadja a hitelt

A krízis-helyzet jellemzői

1. Váratlanul robban ki, és ez meglepi, sőt megbénítja a vezetést
2. Magas-szintű fenyegetés lép fel
3. Nagyon kevés idő áll rendelkezésre a ellenlépések kigondolására és meghozatalára
4. Megnövekszik a vezetésre háruló nyomás (és a vezetés figyelme beszűkül)

A válságkezelés legfontosabb lépései

- Új menedzsment team kialakítása
- Közvetlen tulajdonosi részvétel
- Erős és közvetlen pénzügyi ellenőrzés
- Szervezeti átalakítások világos teljesítmény-követelményekkel
- A nem kelően hasznosuló vagyon-elemek értékesítése
- Drasztikus költség-csökkentési program megvalósítása
- Befektetés a működés és a marketing hatékonyságának javítására

A kulturális stratégia összefüggése



A kultúra és a stratégia összefüggése

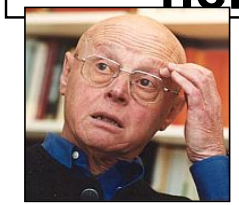
Handy vállalati kultúra tipológiája



Charles Handy

	Magas szintű formalizáltság	Alacsony szintű formalizáltság
Magas szintű centralizáltság	Szerepkultúra 	Hatalomkultúra 
Alacsony szintű centralizáltság	Feladatkultúra 	Személykultúra 

Hofstede féle üzleti viselkedés-nemzeti kultúrák dimenziói



Geert Hofstede

- Individualista vs. kollektivista
- Alacsony hatalmi távolság vs. nagy hatalmi távolság
- Teljesítményorientáltság vs. gondoskodás
- Bizonytalanság tűrés vs. kockázatkerülés
- Rövid távú orientáció vs. távlati gondolkodás

A stratégiai döntés összetevői



A stratégiai döntés összetevői

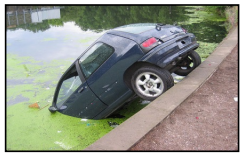
- **Megfelelőség**
  (Annak vizsgálata, vajon az adott stratégiai alternatíva megoldást kínál-e az elemzés során felvetődött problémákra?)
- **Megvalósíthatóság**
  (Annak vizsgálata, vajon az adott stratégia megvalósításához rendelkezésre állnak-e a szükséges feltételek?)
- **Elfogadhatóság**
  (Annak vizsgálata, vajon a meghatározó érdekcsoportok számára elfogadható-e az adott stratégia?)

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Szelekciós mátrix

	Gyorsan növekvő piac	Stagnáló, lassan növekvő piac
Erős vállalati versenyhelyzet 	•Piacfejlesztés •Piaci behatolás •Termékfejlesztés •Előre-hátra integráció •Koncentrikus diverzifikáció	•Koncentrikus diverzifikáció •Horizontális diverzifikáció •Konglomerációs diverzifikáció •Közös vállalat létrehozása
Gyenge vállalati versenyhelyzet 	•Piacfejlesztés •Piaci behatolás •Diverzifikáció •Horizontális integráció •Tőkekivonás és felszámolás	•„Szűkítés” •Koncentrikus diverzifikáció •Horizontális diverzifikáció •Konglomerációs diverzifikáció •Tőkekivonás és felszámolás

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



Stratégiai döntési hibák

- A piacvezető másolása
- Újabb „csodatermékben” való reménykedés
- A „fegyverkezési verseny” eszkalációja
- Mindennel foglalkozni, amely lehetőséggel kecsegtet
- „Jó pénzt dobni, a rossz után”

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A stratégia végrehajtása

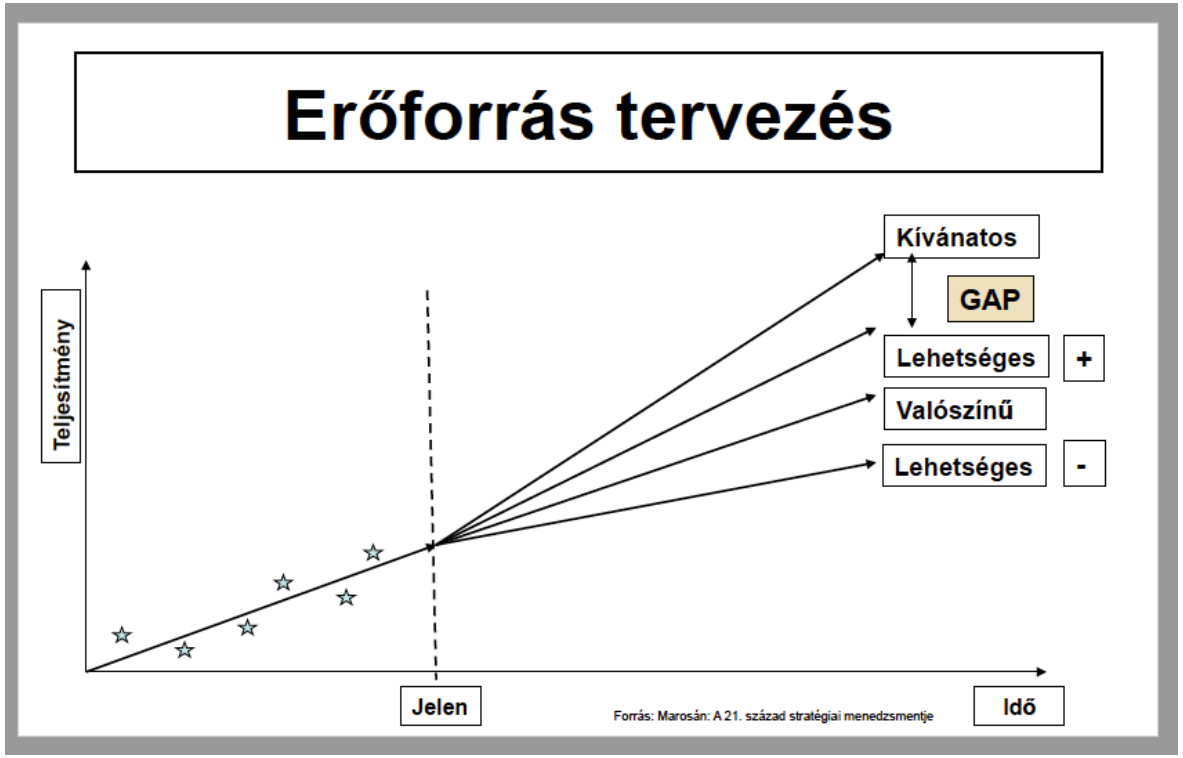


A stratégia végrehajtása

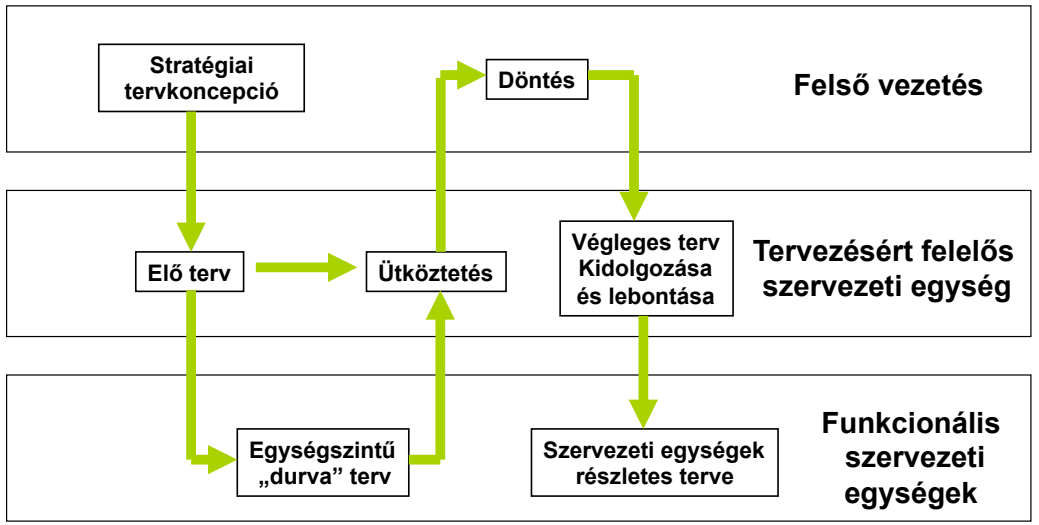
A stratégia kidolgozásának és végrehajtásának különbsége

A stratégia kidolgozása	A stratégia végrehajtása
A lehetőségek és kényszerek elemzése	A források konkrét felhasználása
A források hatékony egymáshoz illesztése	A konkrét célok érdekében történő erőforrás kombináció
A tervezéssel kapcsolatos intellektuális tevékenység	A megvalósítással kapcsolatos gyakorlati tevékenységek
Elsősorban elemző és intuitív képességeket igényel	Elsősorban gyakorlati vezetői képességeket igényel
Viszonylag kevés résztvevő együttműködése	Sok résztvevő és szervezeti egység összehangolt munkája

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje


Erőforrás tervezés
Kívánatos
GAP
Lehetséges
+
Valószínű
Lehetséges
-
Teljesítmény
Jelen
Idő
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A tervezés folyamata



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

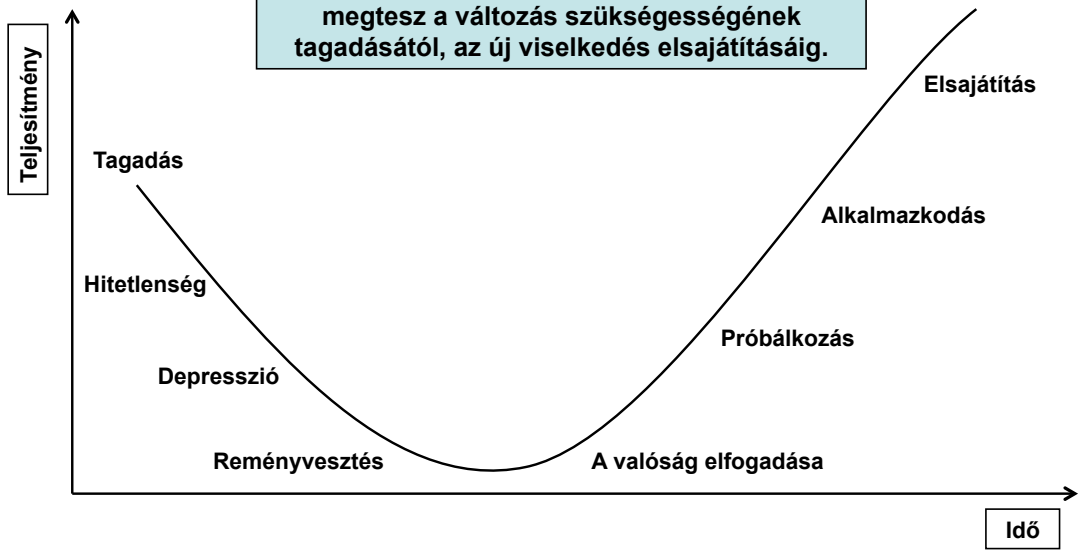
A stratégiai változás



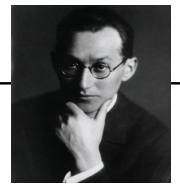
A stratégiai változás

Az alkalmazkodási göbe

Az a pálya, amit a változást elszenvedő megtesz a változás szükségességének tagadásától, az új viselkedés elsajátításáig.



A Lewin-féle szervezeti változás-modell



Kurt Lewin



Felolvasztás: a kialakult viszonyokat megszüntetik, az információs csatornák megszűnnek, a döntési hatásköröket visszavonják



Változás: kialakítják és rögzítik az új szervezeti viszonyokat, döntési jogköröket, utasításláncot, és az új hatalmi szerkezetet



Rögzítés: a vezetés stabilizálja a bevezetett változásokat, az új szervezetet támogató vezetőket neveznek ki, a szervezet részleteiben is végigviszik a változások logikáját

A változás-menedzsment egyes módszereinek előnyei és hátrányai

	Mikor használják?	Előnye	Hátránya
Képzés és kommunikáció	Ha hiányos az információ	Segít megérteni a miértet	Idő és pénzigényes
Részvétel és bevonás	Ha hiányos az információ	Meggyőzhetők az emberek	Idő és pénzigényes
Támogatás és segítés	Ha eszközhiány van	Segít leszerelni az ellenállást	Pénzigény és kockázat
Tárgyalás és megegyezés	Egyes ellenálló csoportoknál	Megteremthető az egyetértés	Költségessé válhat
Manipuláció	Ha más módszerek túl költségesek	Olcsó és gyors lehet	Ha felismerik, elvész a bizalom
Erőszakos nyomás	Erős hatalma van a vezetésnek	Gyors és olcsó	Fellázadhatnak az emberek

A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra elemzésekor a kultúra tartalma, megnyilvánulásai és értelmezései között egymásrahatási kapcsolati kört figyelhetünk meg: A kultúra tartalmát képező lényeges, fontos közös értelmezések megléte megalapozza annak további fejlődését (terjedését, „berögződését"), mely a kultúra megnyilvánulásaiban fejeződik ki (a használt tárgyak, beszéd modor, kifejezések -szervezeti zsargon, virágnyelv, szóhasználat– viselkedés és magatartási normák, sőt még hasonló érzelmek tekintetében is). Ezek a megnyilvánulások határozzák meg a kultúra értelmezését (hogy– és milyen kérdéseket teszünk fel, a kialakult helyzetek megfigyelési módozataiban, a megértési folyamatban és az érzések kialakulásában). Ez az értelmezési folyamat az információ befogadásával, feldolgozásával a jelentéstartalmak kikövetkeztetését eredményezi, ami a kultúra kialakulásához vezet, s ezzel a kör bezárul. Megjegyzendő, hogy egy adott kultúra elemzésekor fontos megjelölni azt, hogy külsőleg, vagy belsőleg vizsgáljuk-e azt. A két módszer között bizonyos esetekben lényeges eltérések alakulhatnak ki, amit csak a határok pontos kijelölésével lehet elkerülni. A külső elemzés az adott kultúra és külső környezetének hatásait vizsgálhatja csak tárgyilagosan, míg a belső elemzés a szervezeten belüli kapcsolatrendszereket és információs folyamatokat deríti fel. A kultúra leírásakor a következő jellemzők használatosak: egyéni függetlenség, szerkezet (szervezeti felépülés), támogatási rendszer, azonulási mértékek, teljesítményarányos jutalmazás, konfliktus– és kockázati tűrőképesség (egyéni és szervezeti szinten).

Kulturális váltás

A gyenge szervezeti kultúrákat befeléfordulás, rövid-távú gondolkodás, erkölcsi problémák, következetlenség, érzelmi kitörések, „klikkelés" (zárt szubkultúrák) a klikkek közötti hadviselés és elitizmus jellemzi. A kulturális váltás egy meglehetősen összetett, gyakran fájdalmas, de minden esetben hosszantartó (6-10 év) folyamat, mégis bizonyos helyzetekben szükségessé válhat, hogy nagy következetességgel a szervezet kialakult kultúráját a vezetés tudatosan megváltoztassa. Ilyen helyzetek alakulhatnak ki, mikor a szervezet értékrendje a megjelölt céllal nem egyeztethető össze (például korrupció elleni harc), a kialakult paradigmák a piaci versenyben hátrányt jelentenek, a szervezet teljesítőképessége elégtelennek bizonyul, vállalati összevonások esetében, vagy ha a cég növekedési problémákkal küzd (a fejlődés és szétrobbanás ciklusok a rendszerdinamika egyik legfontosabb területe).

A vállalati stratégia építőelemei



A Vállalati stratégia építőelemei

Belső fejlesztés	Külső fejlesztés	Stabilizáció
•Koncentráció •Piacfejlesztés •Termékfejlesztés •Innováció	•Horizontális integráció •Vertikális integráció •Koncentrikus diverzifikáció •Konglomerációs diverzifikáció	•Költségcsökkentés •Leépítés •Válságkezelés •Kivonulás •Felszámolás

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A stratégiai akciók megvalósulásának módjai



A meglévő szervezet stratégiai átalakítása



Belső fejlesztésre irányuló akciók megvalósítása



Kívülre irányuló akciók

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



A meglévő szervezet stratégiai átalakítása

- Benchmarking elemzés
- Kultúra váltás
- Szervezeti átalakulás
- Üzleti folyamatokat újraszabályozása
- Menedzsmentfejlesztés
- Stratégiai kommunikáció fejlesztése

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



Belső fejlesztésre irányuló akciók megvalósítása

- Termék-és/vagy piacfejlesztés
- Globális színtérre való kilépés
- Költségcsökkentés
- Leépítés(áramvonalasítás)
- Kiszervezés(outsourcing)

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



Kívülre irányuló akciók

- Stratégiai szövetség építése
- Közös vállalat létrehozása
- Egyesülés és felvásárlás
- Szervezeti egység önállósítása/leválasztása
- Szervezeti egység eladása

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A válság-helyzet



A válság-helyzet

A válsághelyzet olyan állapot, amelyben a szervezet működőképessége hosszabb távon megszakad, képtelenné válik alapvető funkciói betöltésére, az alapítók által meghatározott küldetés teljesítése ellehetetlenül és a szervezet léte veszélybe kerül.



A hanyatlás tényezői

- A menedzsment hiányosságai
- Nem megfelelő kontrollin rendszer
- Gyenge versenyképesség
- Magas költségek
- Kedvezőtlen változások a fogyasztói igényekben
- Hiányos marketing tevékenység
- Megalapozatlan projektek



A krízishelyzet jellemzői

- Váratlanul robban ki
- Magas szintű fenyegetettség
- Kevés idő a problémák kezelésére
- Megnövekedett nyomás a vezetőkön

Alapstratégiák

Alapstratégiák

Marketinget befolyásoló tényezők:

– társadalmi (Social)
– technológiai (Technological)
– gazdasági (Economic)
– természeti (Ecological)
– politikai és jogi (Political)
– versenykötnyezet

STEEP tényezők: az első ötöt nevezzük így, melyek olyan külső hatások sorozata, amelyekkel szemben fellépni nem lehetséges, csak elfogadni és alkalmazkodni lehet

Versenykörnyezet: több lehetőség van ennek alakítására, bár a vállalkozások kénytelenek adottságként elfogadni

A versenykörnyezet magába foglalja:

– a piac méretét és növekedési ütemét
– a piaci szerkezetet és a részesedési viszonyokat
– a vevői és a beszállítói alkupozíciókat
– az adott ágazat jellemző költségviszonyait

A piac mérete:

– először ki kell jelölni, hogy milyen piacról van szó, mivel a piac egy összetett kategória és több szinten értékelhető
– fő szintjei
  – általános piac
  – termékpiac
  – elérhető piac

Általános piac:

– ha az adott piacon az eladók egymást helyettesítő terméket kínálnak, amely termékek azonban mind fizikai jellegüket, mind megfogalmazott céljaikat illetően eltérőek
– például a szabadidő eltöltését elősegítő termékek

Termékpiac:

– az eladók olyan egymást helyettesítő termékeket kínálnak, amelyek mind fizikai jellegüket, mind megfogalmazott céljaikat illetően hasonlóak
– például a cipők, ruhák, nyelvtanfolyamok kínálata
– a termékpiac felvevőképességének 3 tényezője van
  – **a piaci potenciál:** egy termék esetében a lehetséges értékesítési mennyiségek összességét jelenti, amely a potenciális vevők számának és a lehetséges szükséglet kielégítés gyakoriságának a függvénye
  – **a piaci volumen:** a realizált vagy prognosztizált értékesítési mennyiség, amely pl. a cipőpiacon eladott lábbelik összességét jelenti
  – **a vállalkozás értékesítése és piaci részesedése**
    – abszolút piaci részesedés: megmutatja egy vállalat eladásának a piaci összes eladásokhoz viszonyított, egy termékre vagy termékkategóriára, termékcsoportra vonatkoztatott arányát
    – relatív piaci részesedés: eladásának arányát a piacvezető 1, 3 vagy 5 cég eladásainak összegéhez képest viszonyítja

Értékesítési volumen: a vállalat által forgalmazott termékmennyiség naturális vagy értékbeni mérőszámokban, a piaci részesedés e volument viszonyítja a piaci volumenhez

Telítetlen piac: ha egy adott időpontban a piaci potenciál, a piac volumen és az értékesítési volumen jelentősen eltér egymástól, jelentős növekedésre, kis konkurenciára és termékversenyre számíthatunk

Telített piac: ha adott időpontban a piaci potenciál és a piaci volumen közel fekszik egymáshoz, ekkor növekedési üteme kicsi, vagy negatív, erős a piaci verseny (főleg árverseny)

Elérhető piac:

– a vállalatok számára különösen fontos ezen piacok ismerete
– a helyes nagyságrendben meghatározott „elérhető” piac a vállalat sikerének egyik alapfeltétele
– azonosítása a piaci lehetőségek és a vállalati erőforrások szembesítésével történik meg

A piaci növekedési ütem: általában 10% fölötti éves növekedési ütem esetén nagy piacbővülésről beszélünk, míg 1-nél kisebb viszonyszám esetén piacszűkülés következik be

A verseny erőssége:

– a verseny erősségét számos tényező határozza meg (Porter)
– ezek a tényezők
  – **az új belépők támadása**
  – **verseny a már létező vállalkozások között**
  – **a helyettesítő termékek és szolgáltatások**
  – a vevők alkupozíciója
  – a szállítók alkupozíciója

Új belépők támadása:

– új belépők: új tőkét, új termelőkapacitást jelentenek, megjelenésük megzavarja a fennálló piaci viszonyokat
– új belépők támadásának hevessége függ
  – a belépési korlát szintjétől
  – a versenytársak válaszától, reakcióitól

Belépési korlát tényezői:

– gazdaságos sorozatnagyság („fedezet” problémája)
– termékdifferenciálódás
– tőkeszükséglet (a termelés elkezdéséhez szükséges beruházások nagysága)
– a fogyasztói megnyerés költségei
– az elosztási csatornák (ezeket meg kell győzni a termék forgalmazásának előnyeiről)
– a termékvolumentől független költségelőnyök (pl. a technológia kizárólagos birtoklása)
– a gazdaságpolitika (jogi eszközökkel befolyásolja a belépés lehetőségét)

A versenytársak reakciói: ennek a mértéke a meghatározó, erőteljes válaszra számíthat az újonnan belépő vállalkozás, ha

– a korábbi belépési kísérletekre adott válaszok is erősek voltak
– az ellenfelek erőforrásokban jól ellátottak
– a sikeres belépés esetén a már piacon lévő vállalat bukása következhet be
– a piac fejlődése korlátozott, vagyis eredmény csak az ellenfél kiszorításával érhető el

A már piacon lévő vállalkozások közötti harc erőssége: a verseny alapvetően négy típusba sorolható

– tökéletes verseny
– monopólium
– oligopólium
– monopolisztikus verseny

Tökéletes verseny:

– a szabadversenyes kapitalizmus jellegzetessége volt
– a piacon nagyszámú eladó és vevő van jelen, akik nem tudják befolyásolni a termék piaci árát, az eladók és a vevők gyorsan képesek reagálni mind a kereslet, mind a kínálat alakulására
– a termékek tökéletesen homogének, tehát a termékek megkülönböztethetetlenek
– aki akar belép, aki nem az nem lép be
– a marketing 4 fő eszközének (4P) a felügyelete nem lehetséges

Monopólium:

– a tiszta, klasszikus formában azt jelenti, hogy a piacon csak egy eladó található (néha csak egy vevő)
– olyan magán– vagy állami vállalat lehet ilyen, amely koncesszióval rendelkezik, esetleg természetes vagy technológiai monopólium ura
– a valóságban nehéz találni tiszta monopóliumot
– a monopolhelyzetű vállalkozások célja, hogy a versenytársakat örökre kiszorítsa a piacról

Oligopólium:

– legfontosabb piacszerkezeti típus
– a piacon kevés eladó van
– a termékek lehetnek tökéletesen homogének (differenciálatlan, tiszta oligopólium), de megkülönböztethetők is (differenciált oligopólium), a megkülönböztethetőség lehet anyagi és pszichológiai természetű
– a belépésnek erős korlátai vannak, így a működő vállalatok száma kevés, a korlát lehet gazdasági, technológiai, jogi természetű
– tiszta oligopólium: acél-, nyersolaj– vagy alumíniumipar
– differenciált oligopólium: autók, ipari járművek, elektromos háztartási cikkek piaca

Monopolisztikus verseny:

– a tökéletes verseny és a monopólium keveredik egymással
– a piacon sok vevő és sok, de különböző árakkal dolgozó eladó található
– az eladók képesek termékeiket egymástól megkülönböztetni
– az adott piac alacsony belépési gáttal rendelkezik
– a piaci előny 4P jellegű
– a fő cél a marketingmixből származó előnyök fokozása

A vevő alkupozíciója: különösen erős, ha

– a vevő az eladó termékeinek nagy részét vásárolja meg
– a vásárolt termék a vevő költségeinek fontos részét alkotja
– a termék differenciálatlan (liszt, cukor)
– könnyű új beszállítókra áttérni, mivel a partnerválasztás költségei alacsonyak
– a vásárló, ha kell, előállítja a terméket („visszafelé” integrálódott)
– a vásárolt termék befolyásolja a vevő termékének minőségét – a vásárló nagy pontossággal ismeri a vásárolandó termék tulajdonságait

A szállító alkupozíciója: akkor erős, ha

– a szállítók száma kevés és a vevőknél koncentráltabbak (nincs más választás)
– nincsenek helyettesítő termékek
– a vevő ágazata nem fontos a szállító számára
– a szállító terméke fontos a vásárlónak
– a vásárló csak költségek árán válthat partnert
– a szállító az általa előállított terméket képes önmaga is feldolgozni („előre" integrálódott)

Költségek: a vállalat belső költségei mellett

– a gazdaságos sorozatnagyság (méretgazdaságosság)
– tanulási hatások
– a nagyobb vásárolt termékmennyiség esetén kapott kedvezmények iparági hatásai

Stratégia készítés célja: a vállalkozások megpróbálják megteremteni az összhangot céljaik és rendelkezésre álló erőforrásaik között

Stratégia készítés folyamata:

– **1. lépés:** a szervezet küldetésének és hosszú távú céljainak meghatározása
– **2. lépés:** a vállalat feltételrendszerének elemzése és a piaci lehetőségek azonosítása
– **3. lépés:** a rendelkezésre álló erőforrások, szervezeti képességek, vállalati erős és gyenge pontok értékelése
– **4. lépés:** a célok újbóli meghatározása a környezet és a belső feltételek elemzési eredményei alapján, továbbá azon egyeztetett stratégiák felvázolása, amelyek révén a célok elérhetőek
– **5. lépés:** a stratégiák időbeli lefutásának meghatározása, rögzítve az egyes stratégiákon belül a cselekedetek sorrendjét és egymáshoz történő kapcsolódását
– **6. lépés:** az előzetesen meghatározott célok megvalósítása, létrehozva olyan szervezeti kereteket, amelyek elkészítik a részletes taktikai és akcióterveket, és a tervezésen keresztül pontosítják a megteendő gyakorlati lépéseket
– **7. lépés:** ellenőrzés, a stratégiai terv megvalósításával elért eredmények vizsgálata, ellenőrzése

1. lépés: a vállalat hosszú távú céljai célrendszert alkotnak

- a célok 3 fő csoportba tartoznak
- vállalati küldetés, mint alapvető távlati cél
- hosszú távú célok
- rövid távú célok

2. lépés:

- leggyakrabban használt módszere a STEEP vagy PEEST elemzés
- a környezeti elemzés a vállalkozás, a gazdálkodó szervezet külső, számára adottságként jelentkező elemeinek, valamint a versenykörnyezetnek a vizsgálatát jelenti

3. lépés:

- a vállalat emberi és anyagi erőforrások együttese
- szükséges a vállalat belső erőforrásainak átfogó, részletes elemzése, illetve az erőforrások és a vállalat gyenge és erős pontjainak számbavétele (erre szolgál a GYELV vagy SWOT elemzés)
- a megszervezett, rendelkezésre álló erőforrások ismeretében van lehetőség a vállalati küldetés és a hosszú távú célok megfogalmazására

4. lépés:

- pontosított célok, döntési kritériumok és a cselekvési szabályok meghatározása
- a stratégia kialakításának logikai folyamata
  - jelenlegi stratégiák értékelése
  - a lehetséges stratégiák azonosítása
  - az alkalmazható stratégiák kiválasztása, elkülönítve a csoportstratégiákat a termék– és piaci, más néven üzleti stratégiáktól

5. lépés: a vállalat rendelkezésére álló erőforrások koordinálása, azért, hogy az előzetesen rögzített célok az előre meghatározott időben, a lehető legjobb eredmények mellett valósuljanak meg

6. lépés:

– olyan szervezeti struktúrát kell kialakítani, amely képes a kialakított stratégiák kidolgozásának folytatására és befejezésére, másrészt a napi tervezés útján a célok megvalósítására
– fontos kiemelni az időzítés fontosságát a megvalósítás során

7. lépés:

– az ellenőrzés során a vállalkozás, a stratégiai üzleti egység jelenlegi teljesítményét viszonyítják az adott időszakra tervezett teljesítményhez
– fő típusai
  – költségkeretek vizsgálata
  – menetrendelemzések
  – eladási és profitstatisztikák
  – részletes költségelemzések
  – imázs elemzések
– amennyiben a jelenlegi teljesítmény eltér a tervezett értéktől
  – nem teszünk semmit
  – változtatunk a stratégián
  – új stratégiát készítünk

Marketingstratégiák:

– **fogalma:** azokat az összehangolt és összetett cselekvési lehetőségeket jelentik, amelyeket a vállalat alkalmazhat saját marketingcéljainak elérése érdekében
– két alapeleme
  – *célpiac:* azon lehetséges, homogén vásárlók együttese, akikre a vállalat odafigyel
  – *marketingmix:* a vállalat által ellenőrzött azon változók (termék, ár, értékesítési rendszer, piacbefolyásolás) együttese, amelyekkel a célpiac meghódítására törekszik
– **a marketingstratégia:** a vállalat általános terve arra vonatkozóan, hogy mit kíván tenni egy bizonyos célpiacért az általa befolyásolható marketingmix eszközrendszerével
– **a marketingterv:** az előbb felsoroltakon kívül magába foglalja a megvalósítási lépések egymásutániságának leírását, és a megvalósításhoz szükséges időt
  – *első része:* helyzetelemzés, vállalati erősségek és gyenge pontok analizálása, célok és marketingstratégiák meghatározása, versenyhelyzet leírása
  – *második része:* középpontjában a termék, a termékvonal, vagy a márkavonal van

A marketingterv második szakaszának modellezése:

- **lehetőségelemzés:** elsősorban a piac meghatározását, másodsorban az új lehetőségek felismerését, értékelését és osztályozását jelenti
- **a piac által igényelt termékek és szolgáltatások meghatározása:** termékre/szolgáltatásra vagy márkavonalra vonatkozó stratégia kidolgozása
  - *támadó stratégia:* új piacok megszerzésére irányul
  - *védekező stratégia:* a piac beszűkülésére válaszoló
  - *visszafejleszthető stratégia:* a piacot feladó
- **a célpiacok felosztása és osztályozása:** szegmenseit a fogyasztás, a keresletalakulás előrejelzése alapján választja ki, a szegmensválasztást követi az adott piaci rész versenyhelyzetének elemzése (ekkor vizsgálja meg a vállalat a piaci részesedését)
- **marketingmix kidolgozása:** a marketingmix az eszközrendszer ismeretét jelenti (termék, ár, értékesítés, piacbefolyásolás)
- **ellenőrzés:** a terveknek megfelelően alakul-e a piaci helyzet, módszere: a tervezett lépéseket vetik össze a megvalósítottakkal
- **az eredmények értékelése**

Stratégiai egység: egy vállalkozás önállóan tervezhető, független, az összvállalati erőforrásokért versenyző része, amelyet a döntéseiben önálló menedzser vezet

Stratégiai tervezés módszerei:

- a stratégiakészítésnek több alkalmazható módszere ismert
- mindegyik közös jellemzője, hogy az ún. stratégiai üzleti egységre koncentrál
- néhány ilyen módszer
  - termék/piac lehetőség-mátrix (Ansoff)
  - Boston Consulting Group-mátrix (BCG)
  - General Electric üzleti háló (GE)

Ansoff-mátrix: (50-es évek vége)

- négy lehetséges stratégiát jelöl meg az üzleti egység/termék eladásának növelésére
  - **piaci behatolás:** a növekvő vagy érett piacok hatékony stratégiája, jellemzője: erőteljes értékesítés, agresszív piacbefolyásolás, versenyképes árak
  - **piacfejlesztés:** pl. amikor egy adott földrajzi régióból egy újabba léphetünk át, vagy a vásárlók életstílusa, demográfiai jellemzői változnak meg, akkor lehetőség van az új piaci szegmensek meghódítására, a létező termék sikeres újrapozícionálására

– **termékfejlesztés:** a márkahű fogyasztók folyamatos magatartásának stratégiája, a jelenlegi piac jövőbeli, tartós meghódítását célozza meg új vagy módosított termékek piaci megjelentetésével, célcsoportjai: márkahű, ragaszkodó vásárlók
– **több termékcsoportra törekvés (diverzifikáció):** központi kérdése az egy termékkörtől való függőség jelentős mértékű csökkenése, legfontosabb lehetősége új fogyasztók, új piacok új termékkörrel való elérése

BCG-mátrix: (60-as évek, 5.4-es ábra a TK-ben, ha kell valakinek beszkennelem és elküldöm)

– elemző paraméterei a relatív piaci részesedés és a piaci növekedési ütem
– alapgondolata, hogy az üzleti egységek, illetve a termékek jövedelmezősége az előbbi két tényező függvénye
– négy típus
  – **kérdőjel:** alacsony piaci részesedésük miatt a piacra gyakorolt hatásuk kicsi, de az adott termék piaca roppant ígéretes, a termelő vagy növeli a piacbefolyásolási, értékesítési ráfordításait és javítja a terméket, csökkenti az árat, vagy kivonul a piacról, választását a rendelkezésére álló anyagi erőforrások határozzák meg
  – **csillag:** a piac bővülése gyors és folyamatos, ugyanakkor a vállalkozás vezető szerepe is érvényesül, a potenciális profit nagy, ám a gyors növekedés jelentős anyagi források koncentrálását igényli, jellemzője: intenzív reklám, új termékváltozatok bevezetése, árcsökkentés, idővel (esetleg) a termékből fejőstehén lehet
  – **fejőstehén:** piacvezető pozíciója erős, ugyanakkor a piac érett vagy enyhén hanyatló állapotú, a fogyasztó hűséges, a versenytársak kénytelenek elfogadni az adott helyzetet, jellemzője: emlékeztető reklámok, rendszeres árleszállítás, a fogyasztókat újravásárlásra ösztönzik

– **döglött kutya:** az alacsony eladási szint mellett a piac maga is hanyatló, vagy az érettség késői állapotában foglal helyet, jellemzője: nincs megfelelő számú vásárló, a versenytársak minden területen előbbre járnak, cél: specializálódás vagy kivonulás a piacról

GE-mátrix: (70-es évek vége, 5.5-ös ábra, ha kell ezt is beszkennelem)

– a stratégiai üzleti egységek és a terméklehetőségek osztályozása az iparág vonzereje és a vállalat üzleti erőssége alapján történik
– tehát a vállalatok helyzetét meghatározó sok tényezőt két csoportba osztja
  – vállalkozások üzleti erőssége
    – megkülönböztető előnyök
    – piaci részesedés
    – az értékesítés nagysága és növekedési üteme
    – a termékvonal szélessége
    – a szabadalmi rendszer

  - az értékesítési rendszer hatékonysága
  - a piacbefolyásolás hatékonysága
  - az árak feletti ellenőrzés
  - a gazdaságos sorozatnagyság
  - az innovativitás
- iparág vonzereje
  - a piac mérete
  - a piacok különbözősége
  - a piacok teljes és szegmensenkénti növekedése
  - a teljes és termékegységre jutó profit
  - az eladások stabilitása
  - a versenytársak
  - a tőke intenzitása
  - a gazdaságos sorozatnagyság
  - a társadalmi és jogi környezet
  - a technológiai haladás
- az egyes tulajdonságok, jellemzők meghatározása után alkotható meg a GE üzleti háló
- **első 3 mezője:** itt találhatók a beruházási, növekedési területek (a vállalkozás erős, teljesítménye jó)
- **következő 3 átlós mező**: a specializációt testesíti meg, itt az üzleti egység pozíciója nem megfelelő, a vállalkozás célja: a vásárlói hűség fenntartása, vagy annak eldöntése (kérdőjel-típusú pozíció esetén), hogy a piac kis részén megnövelt marketing ráfordítás elvezet-e a sikerhez, a középső pozíció esetén a piaci szegmensek feltárása és meghódítása a cél
- **utolsó 3 pozíció (mező):** ez az aratás/kivonulás területeit jelenti, jellemzője: a vállalkozás marketing ráfordításai csökkennek, néhány termék kerül a figyelem középpontjába, a cég v agy elhagyja a piacot, vagy üzleti egysége felszámolásra kerül, ez esetben gyakran magas a profit (aratás), mert a beruházás megszűnik

Piaci stratégiák típusai:

– **piaci cél típusú stratégia:** lényege, hogy a vállalkozás meghatározza, mely piaci szegmensekben akar sikereket elérni
– **földrajzi alapú stratégia:** lehetnek helyi, térségi, regionális, országos vagy nemzetközi jellegűek
– **a piaci belépés időzítésén alapuló stratégia:** középpontjában az idő, mint stratégiai dimenzió áll, lehetőségei: megjelenés elsőként, megjelenés a versenytárssal párhuzamosan, késlekedő megjelenés
– **a piaci elkötelezettség alapú stratégia:** változatai: az erős, az átlagos és a gyenge elkötelezettséget megvalósító stratégia
– **a piacleépítési stratégiák:** a vállalkozás szervezett formában képes piacainak felszámolására, elhagyására
– **piaci verseny alapú stratégiák:** a versenytársak viselkedésének vizsgálatából indulnak ki, fő formájuk a Porter-féle alapstratégiák

Porter-i alapstratégiák:

– **költségvezető szerep:** a vállalkozás a legalacsonyabb egységköltség elérésére törekszik, így jobb jövedelmezőséget érhet el még erős versenyhelyzet esetén is, azok a vállalkozások választják: akik magas piaci részesedéssel és sok termékkel rendelkeznek, így költségeik e termékek között szabadon feloszthatók, illetve a termék előállítás technológiája egyszerű, kockázata: folyamatosan magas technológiai fejlesztési költségek, korlátozott termékfejlesztés, és a technológiában bekövetkező nagymértékű változások, forrása: pénzügyi eszközök bősége, jó tervezés, alacsony költségek, képviselői: energia szolgáltatók, a sütőipari cégek, állami szolgáltatók
– **megkülönböztető szerep:** alkalmazása során olyan benyomás kialakítása a cél a saját termékről, amely a fogyasztókat vásárlásra ösztönzi, a stratégia megvalósulhat: formatervezésen (design), márkázáson, különleges és egyedi technológia alkalmazásán, magasabb piaci árak bevezetésén keresztül, kockázat: irreálisan magas ár, lemásolás veszélye, forrása: a kreativitás, hozzáértés, a hosszú gyakorlat és az összehangolt értékelési rendszer, képviselői: ruházati és a cipőpiac (főleg sportcipő), üdítők, élelmiszerek és a szórakoztató elektronika piaca
– **koncentráló, szegmentáló szerep:** lényege, hogy a vállalkozás a piac kis részének meghódítására törekszik, ahol néhány speciális termékkel viszonylag szűk vevőkör igényeit elégíti ki, kockázat: esetleg alacsony elérhető piaci részesedés, az egyes szegmensek korlátozott megkülönböztethetősége, jobban koncentráló versenytársak, illetve a teljes piacon dolgozókéhoz képest kedvezőtlenebb ár, forrásai, szervezeti feltételei: megegyezik az előző két stratégiával

Az alapstratégiák választéka



Az alapstratégiák választéka

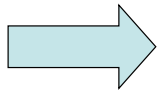
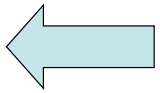
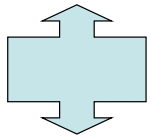
Az alapstratégia olyan jól meghatározott iránnyal, belső logikával rendelkező keretkoncepció, amely segít eldönteni, hogy stratégiailag hogyan kezeljük a bizonyos önállósággal rendelkező vállalati egységeket.

Intenzív stratégiák

Piac behatolás	Piacfejlesztés	Termékfejlesztés
		
A vállalat nagyobb piaci részarány elérésére törekszik a jelenlegi termék intenzívebb marketing aktivitásával a jelenlegi piacon.	A vállalat a meglévő termékeit felkínálja új piaci szegmens számára.	A vállalat célul tűzi ki az eladások növelését a meglévő termékek/ szolgáltatások tökéletesítése útján.

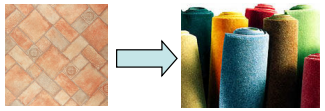
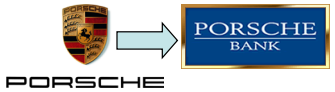
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Integrációs stratégiák

Előre irányuló integráció	Hátrafelé irányuló integráció	Horizontális integráció
		
A vállalat kiterjeszti tevékenységét az ellátási lánc downstream irányába.	A vállalat kiterjeszti tevékenységét az ellátási lánc upstream irányába.	A vállalat ellenőrzést szerez a versenytársa felett és egyesítik erőforrásaikat.

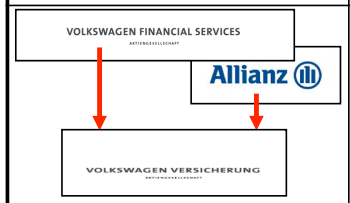
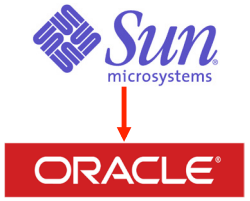
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Diverzifikációs stratégiák

Koncentrikus diverzifikáció	Horizontális diverzifikáció	Konglomerációs diverzifikáció
		
A vállalat jelenlegi portfóliójához újabb, de kapcsolódó terméket illeszt.	A vállalat jelenlegi portfóliójához újabb, nem kapcsolódó terméket illeszt a meglévő fogyasztók igényeinek kielégítése érdekében.	A vállalat jelenlegi portfóliójához olyan újabb terméket illeszt, amely eltér a vállalat eddigi tevékenységétől.

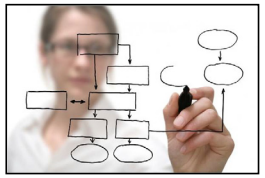
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Védekező stratégiák

Közös vállalat létrehozása	Szűkítési program	Összeolvadás, egyesülés
 Két vagy több cég közös célok érdekében önálló vállalkozást hoz létre.	 A vállalat meglévő termékeinek egy részét megszünteti ill. eladja azok gyártási jogát.	 Két vállalat egyesíti erőforrásait és képességeit.

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Az üzleti folyamatok újjászervezése (BPR)

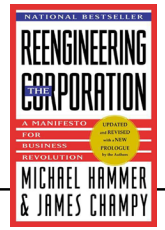


Az üzleti folyamatok újjászervezése (BPR)



Az újjászervezés – valójában – az üzleti folyamatok alapvető újragondolása és radikális áttervezése, drámai javulás elérése céljából, a szervezetek olyan lényeges teljesítménymutatóiban, mint például a költség, a minőség, a szolgáltatás és a gyorsaság.”

/Michael Hammer, James Champy/



Jellemző vonások az újjászervezett folyamatoknál

- Több feladat összevonása
- Döntések delegálása
- A folyamatok lépéseit természetes sorrendben végzik
- A folyamatoknak sok változatuk lehet
- Csökken az ellenőrzések száma
- Csökken az egyeztetések száma

Megszüntetni- Egyszerűsíteni- Integrálni- Automatizálni

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

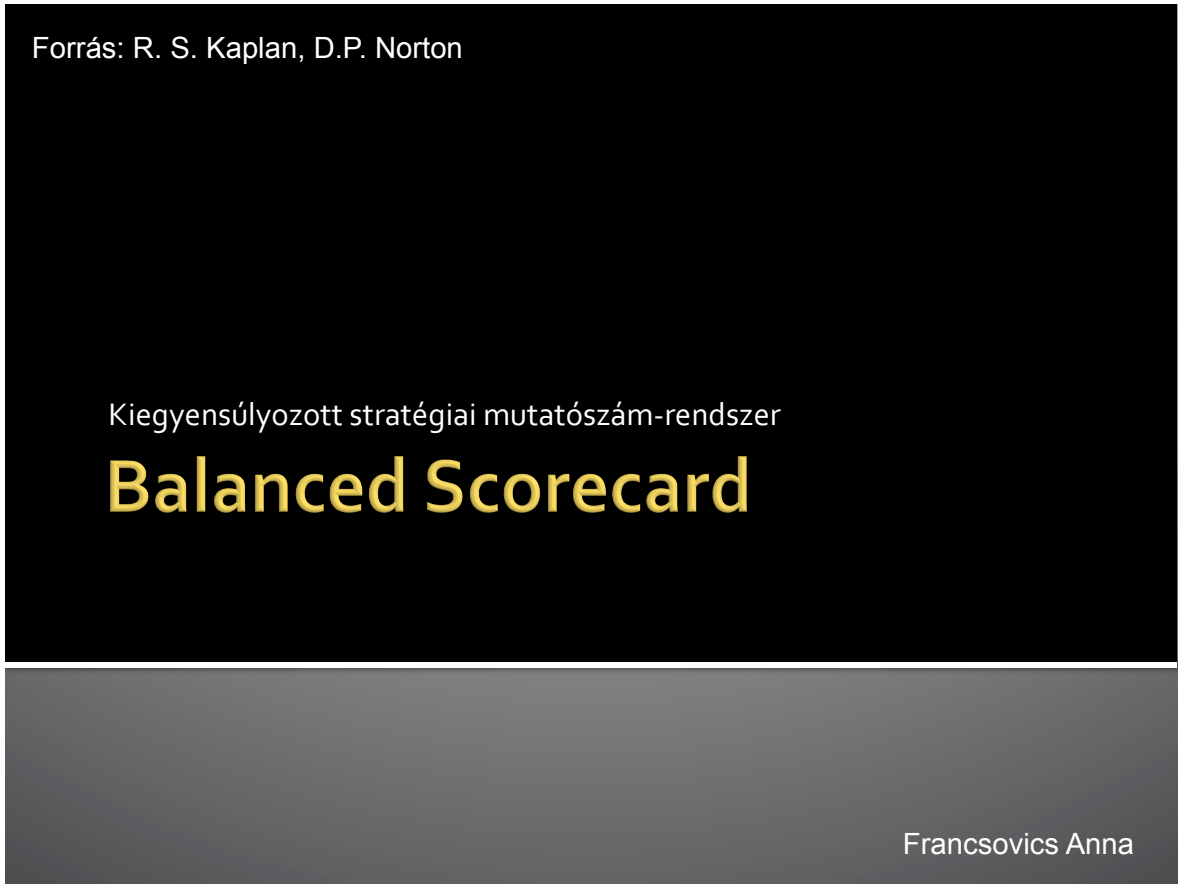


Új technikák felhasználása

Régi szabály	Szabálytörő technológia	Új szabály
Egy információ egy időben, csak egy helyen lehet!	Osztott adatbázisok	Az információ egyszerre annyi helyen jelenik meg, ahány helyen szükséges!
Összetett tevékenységre csak a szakértők képesek!	Szakértői rendszerek	Egy generalista a szakértő munkáját is el tudja végezni!
Csak a vezetők hozhatnak döntéseket!	Döntéstámogató rendszerek	A döntéshozatal mindenkinél a munka részévé válik!
A dolgozóknak irodára van szükségük!	Vezeték nélküli adattovábbítás,mobil eszközök	A dolgozók bárhol végezhetik munkájukat!
Nekünk kell megkeresni a dolgokat!	Automatikus azonosító és kereső technika	A tárgyak maguk közlik a helyüket!

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Balanced ScoreCard


Forrás: R. S. Kaplan, D.P. Norton
Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer
Balanced Scorecard
Francsovics Anna

Teljesítményértékelés és vállalatvezetés az információs korszakban

Képzelje el, Amint belép egy modern repülőgép pilótafülkéjébe, s ott egyetlen műszert lát. Vajon felszállna –e a gépre a következő párbeszédet követően?

− Meglepő, hogy Ön egyetlen műszer segítségével vezeti ezt a repülőgépet. Mit mér ez a műszer?
− A repülési sebességet. Ez alkalommal ugyanis a sebességre koncentrálok.
− Rendben van. A repülési sebesség valóban fontos. De mi a helyzet a magassággal? Egy magasságmérő nem lenne hasznos?
− Az előző néhány repülőúton a magasságra figyeltem, és elég jól ment. Most a megfelelő repülési sebességre kell koncentrálnom.
− De most veszem észre, hogy üzemanyagszint-mérője sincs. Egy üzemanyagszint-mérő mégiscsak nagy segítség lenne, nem?
− Igaza van, az üzemanyag fontos, de én egyszerre nem tudok annyi mindenre koncentrálni. Ezért ezen az úton a repülési sebességre figyelek. Amint kiváló leszek repülési sebesség és magasság terén, a következő néhány utat az üzemanyag –fogyasztás tökéletesítésének szentelem.



A Balanced Scorecard (BSC) a vezetők kezébe adja azt az eszközt, amelyre szükségük van a jövőbeni versenyképesség eléréséhez.

Verseny az információs korszakban

Új működési környezet

Az információs korszak szervezeteinek működésük során számos új alapfelvetést kell elfogadniuk.

Funkciókat keresztező folymatok

- Az információs korszak szervezeteinek működése olyan integrált üzleti folyamatok köré épül, melyek áttörik a a hagyományos funkciók közötti falakat.
- Ezek a vállalatok kombinálják a specializációnak a funkcionális szakértelemből származó előnyeit a az integrált üzleti folyamatok gyorsaságával, hatékonyságával és minőségével.

Kapcsolat a vevőkkel és szállítókkal

- Az értéklánc mentén elhelyezkedő valamennyi szervezeti egység teljesítménye nagymértékben javul a költséghatékonyság, a minőség és a reagálási idő tekintetében.

A vevők szegmentálása

- Az információs korszak vállalatainak meg kell tanulniuk egyedi, a fogyasztók igényeinek megfelelő termékeket és szolgáltatásokat nyújtani változatos fogyasztói szegmenseik számára.

Globalizálódás

- Az országhatárok többé nem emelnek akadályt a hatékonyabb és rugalmasabb külföldi vállalatok elé.
- Az információs korszak vállalatainak egyesíteniük kell a globális működés nyújtotta hatékonysági és versenyelőnyöket a helyi fogyasztói igényekre való érzékenységgel.

Innováció

- A termék életciklusok egyre rövidülnek.
- A folyamatok és termékek állandó fejlesztése még a viszonylag hosszú termék életciklussal rendelkező iparágakban is kritikus a vállalati siker szempontjából.

Szellemi erőforrás

- Az információs korszak új képességeket követel meg a vállalatoktól a versenyképes működés sikerkritériumaiként.
- Az anyagi javakba, tárgyi eszközökbe való befektetés és ezek működtetése helyett a nem anyagi javak – vagy más néven *szellemi erőforrások* – mobilizálása és hasznosítása vált döntő tényezővé.

A vállalati működés javítását célzó programok:

- teljes körű minőségbiztosítás (TQM),
- just in time (JIT) termelési és eloosztási rendszerek,
- idő alapú verseny,
- karcsú szervezet/karcsú vállalat (lean enterprise),
- vevőorientált szervezet,
- tevékenység alapú költséggazdálkodás (activity based cost management),
- az alkalmazottak meghatalmazása (empowerment),
- a vállalatok folyamatos újraszervezése (reengineering).

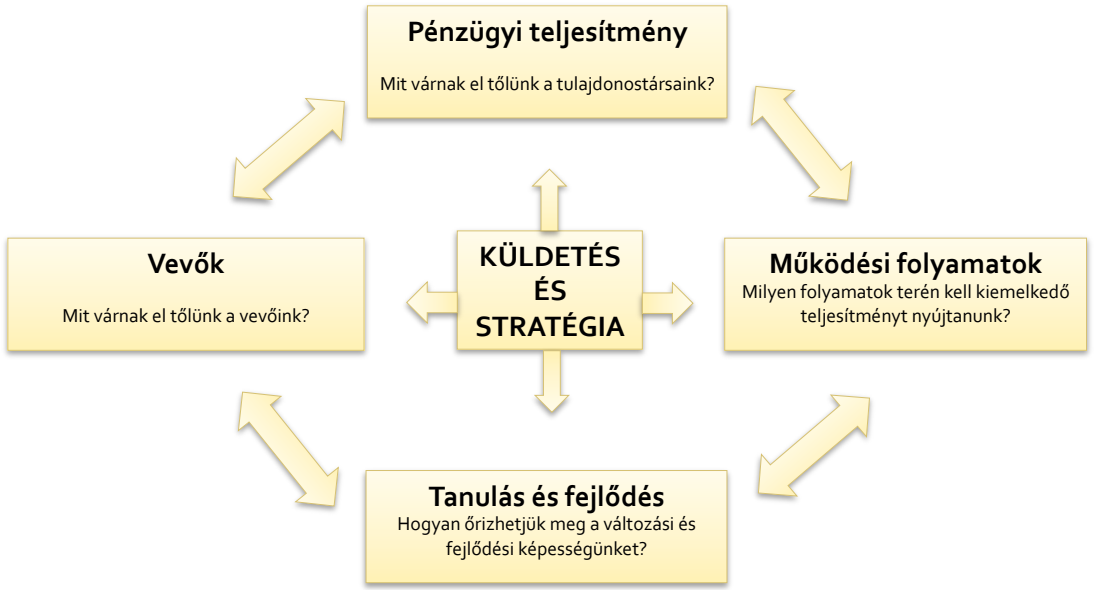
A hagyományos pénzügyi-számviteli modell

- A pénzügyi elszámolás folyamata egy olyan számviteli modellhez kötődik, amelyet évszázadokkal ezelőtt alakítottak ki egy független jogi személyek közötti,egyszeri tranzakciókkal jellemezhető környezet igényeinek megfelelően.
- Ezt a hagyományos pénzügyi-számviteli modellt használják az információs korszak vállalatai, miközben arra törekednek, hogy növeljék eszközeik értékét és képességeiket, valamint tartós kapcsolatokat és stratégiai szövetségeket alakítsanak ki külső partnereikkel.
- Ideális esetben ezt a pénzügyi-számviteli modellt olyan irányban kellett volna tovább fejleszteni, hogy képes legyen a vállalat szellemi vagyonának értékelésére.

Balanced Scorecard

A Balanced Scorecard a múlt teljesítményét tükröző pénzügyi mutatókat olyan mutatókkal egészíti ki, melyek a jövő teljesítményét leginkább befolyásoló tényezőkről nyújtanak információt.

A stratégia operatív célokká történő lebontása



A Balanced Scorecard mint vezetési rendszer

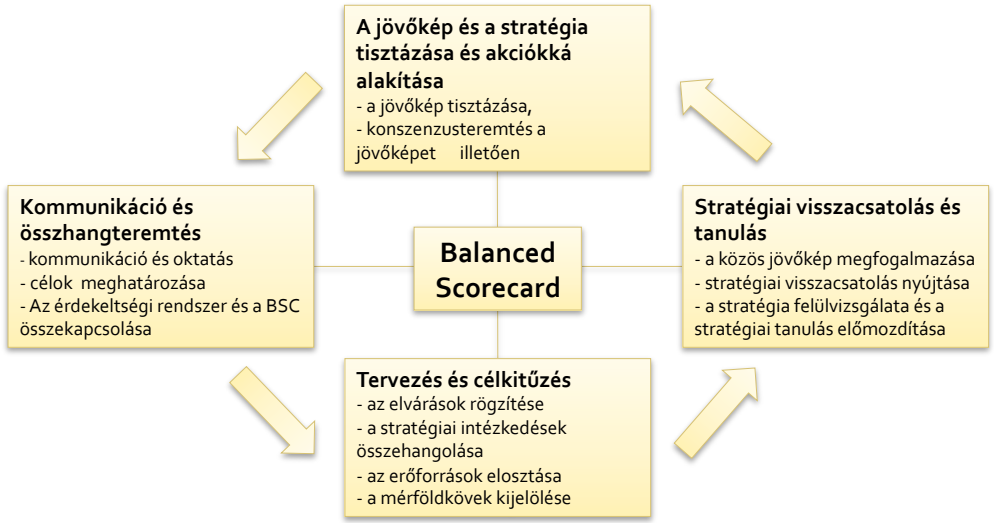
A Balanced Scorecard mérésközpontúsága segít a kritikus vezetési folyamatok végrehajtásában. Ezek a folyamatok a következők:

1. A jövőkép és a stratégia tisztázása és intézkedésekké alakítása
2. A stratégiai célok és mutatók összekapcsolása és kommunikálása,
3. Tervezés, az elvárások rögzítése és összehasonlítása a stratégia intézkedésekkel,
4. A stratégiai visszacsatolás és tanulás elősegítése.

A jövőkép és a stratégia tisztázása és intézkedésekké alakítása

- Pénzügyi és vevői célok meghatározása.
- Működési folyamatokkal kapcsolatos célok és mutatók azonosítása.
- Konszenzus és csapatmunka kialakítása a felsővezetők között.

A balanced scorecard, mint az akciók stratégiai háttere



A stratégiai célok és mutatók összekapcsolása és kommunikálása

- A kommunikációs és összekapcsolási folyamat végeredményeképpen a szervezet minden tagjának tisztában kell lennie mind a szervezeti egységek hosszú távú céljaival, mind a célok eléréséhez szükséges stratégiával.

Tervezés, célkitűzés és a stratégiai intézkedések összehangolása

A tervezés és az elvárások rögzítése képessé teszi a szervezetet arra, hogy

- számszerűsítse a hosszú távon elérni kívánt eredményt,
- azonosítsa a mechanizmust, melynek révén ezek az eredmények elérhetők, és rendelkezésre bocsássa a szükséges erőforrásokat,
- meghatározz a Balanced Scorecardban szereplő pénzügyi és nem pénzügyi mutatószámokkal kapcsolatos sarokszámokat rövid távon.

Stratégiai visszacsatolás és tanulás elősegítése

- A stratégiai tanulás folyamata a szervezet jövőképének tisztázásával kezdődik.
- A kommunikációs és összehangolási folyamat minden egyént a szervezeti célok elérését támogató tettekre mozgósít.
- A harmadik lépés a tervezés, elvárás rögzítés, a célkitűzések és stratégiai intézkedések meghatározása.
- A stratégiai visszacsatolási és a tanulási folyamat teszi teljessé az üzleti stratégia sikeres végrehajtását.

A Balanced Scorecard felhasználható

- a stratégia tisztázása és konszenzusteremtés,
- a stratégia kommunikálása a szervezet érintettjei felé,
- a stratégia összehangolása a szervezeti egységek céljaival és az egyéni célokkal,
- a stratégiai célok összekapcsolása a hosszú távú célokkal és az éves tervezéssel,
- stratégiai intézkedések meghatározása és összehangolása,
- a stratégia rendszeres időközönkénti felülvizsgálata,
- visszacsatolás stratégiai tanulás és a stratégia javítása.



Köszönöm a figyelmet!

Blue Ocean templet

Blue Ocean Strategy	1. List 8 to 12 important Factors of Competition 2. Enter top 2 or 3 in each ERRC Grid Quadrant 3. Draw the Strategy Canvas: 1 on left, 4 on right
Factors of Competition / Value Factors:	
1. Eliminate:	3. Raise:
2. Reduce:	4. Create:

Rev: 2006.02.21

Értéklánc-elemzés

Értéklánc-elemzés

A megközelítés egyik forrása Porter (1985) klasszikus elméleti modellje, amely a vállalatot, mint értékteremtő folyamatok összességét tekinti. Az erőforrások és a képességek elemzésére szolgáló módszer az értéklánc-elemzés, amellyel a funkciókra specializált szervezeti egységek értékelése végezhető el. Az elemzés teszi lehetővé annak megítélését, hogy mely funkcionális területek kritikusak a vállalat versenyképessége szempontjából. Ennek analógiájára azonosíthatók a vállalat folyamatai abból a célból, hogy a folyamatok egyes pontjain milyen szintű és részletezettségű megközelítés egyik forrása Porter (1985) klasszikus elméleti modellje, amely a vállalatot, mint értékteremtő folyamatok összességét tekinti. Az erőforrások és a képességek elemzésére szolgáló módszer az értéklánc-elemzés, amellyel a funkciókra specializált szervezeti egységek értékelése végezhető el. Az elemzés teszi lehetővé annak megítélését, hogy mely funkcionális területek kritikusak a vállalat versenyképessége szempontjából. Ennek analógiájára azonosíthatók a vállalat folyamatai abból a célból, hogy a folyamatok egyes pontjain milyen szintű és részletezettségű tudásra van szükség.

A tudásmenedzsmentet elsősorban folyamatként leíró megközelítés a tudáskezelési lépésekre helyezi a hangsúlyt, amelyre értékteremtő folyamatként tekint.

A folyamat lépéseire öszpontosító szemlélet másik forrása a total quality management (TQM), vagyis a minőségközpontú irányítási rendszer, amely valamennyi vállalati folyamat paramétereire meghatározott minőségi elvárásokat szab meg, s egyúttal erősíti a tudás megosztására irányuló hajlandóságot.ezettségű tudásra van szükség.

A tudásmenedzsmentet elsősorban folyamatként leíró megközelítés a tudáskezelési lépésekre helyezi a hangsúlyt, amelyre értékteremtő folyamatként tekint.

A folyamat lépéseire öszpontosító szemlélet másik forrása a total quality management (TQM), vagyis a minőségközpontú irányítási rendszer, amely valamennyi vállalati folyamat paramétereire meghatározott minőségi elvárásokat szab meg, s egyúttal erősíti a tudás megosztására irányuló hajlandóságot.

Érdekek és szándékok elemzése



Érdekek és szándékok elemzése

Az érdekek elemzésének folyamata







A csoportok és érdekeik azonosítása

↓

Érdekérvényesítési képességeik és lehetőségük azonosítása

↓

A vállalatirányítás mechanizmusa

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A lehetséges tulajdonosok és érdekeik



Lehetséges tulajdonosok	Meghatározó érdekeik
•Egyéni kisbefektető •Intézményi befektető •Szakmai befektető •Bank •Másik vállalat •Állam •Önkormányzat •Vezetés és a dolgozók	•Osztalék •Vagyonnövekedés •A vagyon hatékony működtetése •Hitelnyújtás •Tartós gazdasági kapcsolat •Adó, foglalkoztatás •Foglalkoztatás és adó •Munkahely megtartás



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

További érdekcsoportok

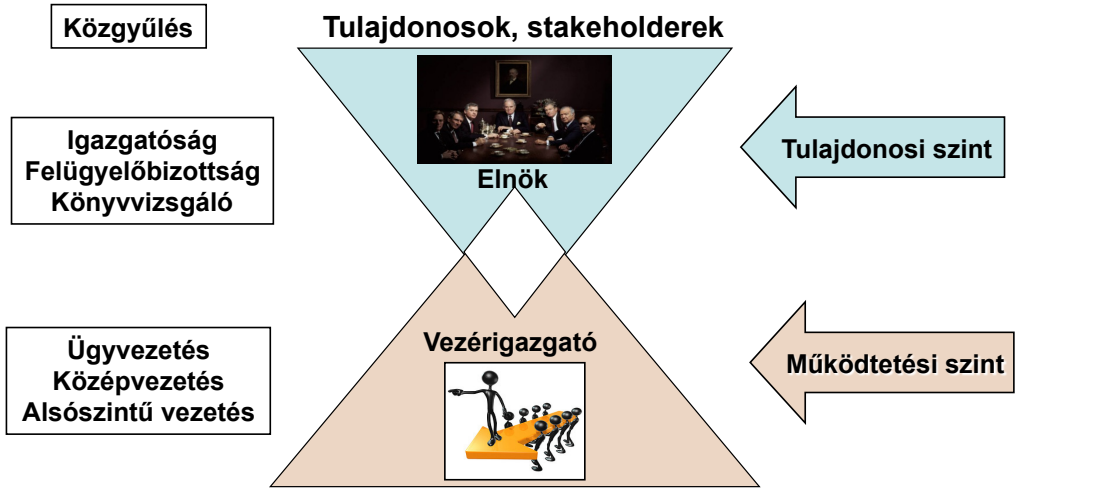


A hatalom-érdek mátrix

Érdek / Hatalom	Nagyon fontos számukra a vállalat	Nem olyan fontos számukra a vállalat
Nem rendelkeznek különösebb hatalommal	**MELLÉKSZEREPLŐK**  Építs ki velük jó kapcsolatot!	**NÉZŐK**  Néha fordíts rájuk figyelmet!
Jelentős hatalommal rendelkeznek	**KULCSSZEREPLŐK**  Elégítsd ki az érdekeiket!	**VENDÉGMŰVÉSZEK**  Folyamatosan fejleszd velük a kapcsolatot!

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A vállalatirányítás mechanizmusa



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Értéklánc-elemzés

Dr. Fenyvesi Éva:

Stakeholder analízis

Az alábbiakban az ***„ARIADNE, vezérfonal a szociális gazdaságban tevékenykedő menedzsereknek”*** *című próbaképzésen (a pályázatban a Budapesti Gazdasági Főiskola nemzetközi konzorcium keretén belül vesz részt) elhangzott előadásomból készítettem egy írásos anyagot. A felkérést az előadás és a hozzákapcsolódó gyakorlat kidolgozására és megtartására dr. Osváth László kollegám kedves invitálásának köszönhetem.*

Dr. Fenyvesi Éva

Stakeholder analízis

A stakelholder analízis, azaz az érintettek elemzésének alapgondolata abból fakad, hogy minden szervezet a működése során számos társadalmi csoporttal kerül kapcsolatba, amelyek hatnak a szervezet működésére, illetve olyanokkal, amelyre hat a szervezet működése. Ezért amikor egy feladat megoldásával kapcsolatos döntések előtt állunk ezeket a hatásokat figyelembe kell venni.

Stakeholderek = érintettek: tehát mindazok a személyek vagy csoportok, akikkel a szervezet lényeges, tartós és kölcsönös kapcsolatban áll, akiket figyelembe kell venni a szervezeti célok elérésében, és akik részvétele s támogatása kritikus a szervezet működésének sikerében: mindenki, akinek érdeke fűződik a szervezet működésének sikeréhez vagy bukásához. Az érintettek köre még kisvállalkozás esetében is igen tág lehet.

S**takeholder analízis célja** egy szervezeti és személyi stratégiai térkép kidolgozása. A különböző érintettek valamint az általuk leginkább befolyásolt kérdések közötti kapcsolatrendszer felvázolása.

Kik lehetnek az érintettek?

Ahhoz, hogy az érintettek körét minél teljesebb mértékben meg tudjuk határozni, célszerű megkülönböztetni belső és külső érintetteket.

– *A belső érintettek* valamilyen jogviszony keretében a szervezethez tartoznak. Általában különböző érdekekkel rendelkeznek, amelyek eltérő törekvésekben nyilvánulnak meg. Ezen eltérő törekvésekből bonyolult szervezetszociológiai folyamatokon keresztül alakulnak ki a szervezet céljai. Közéjük tartoznak:

  – a tulajdonosok,
  – a vezetők, menedzserek,
  – és az alkalmazottak.

– *A külső érintettek* jelentik azt támogatást vagy éppen korlátot, amely feltételrendszer keretei között működik a szervezet. Hosszabb távon jelentős hatásuk van arra, hogy a szervezet hogyan tudja megvalósítani kitűzött céljait. Külső érintettek elsősorban a következők lehetnek. Dr. Fenyvesi Éva: Stakeholder analízis
– *A fogyasztók* a szervezet „fenntartói", hisz az ő szükségletük kielégítésére jön létre a szervezet. Az ő magatartásuk, visszajelzésük az általunk termelt termékekkel, illetve nyújtott szolgáltatásainkkal kapcsolatban, a leghitelesebb ajánlás a működésünk eredményességéről.
– *A szállítók* számára mi vagyunk a fogyasztók, hisz ők látnak el bennünket azokkal a termelési tényezőkkel, inputokkal, amelyek nélkül nem tudnánk előállítani a javakat, megvalósítani célkitűzéseinket. A szállítók közé soroljuk a hitelezőket is, mivel a kölcsönök szintén az erőforrások körébe tartoznak.
– *A versenytársak* a mi működésünkhöz hasonló célból létrejövő szervezetek. Ezért ők is elsősorban ugyanazokat a fogyasztókat célozzák meg termékeikkel, szolgáltatásaikkal, mint mi. Azon a piacon, ahol egészséges verseny uralkodik, a kompetitív magatartás nagyban hozzájárulhat az innovációhoz, a fejlődéshez.
– A központi és helyi közigazgatási intézményekkel való kapcsolat elemzése szintén hozzájárulhat a szervezet eredményes működéséhez. Vannak hatóságok, amelyekkel a vállalkozások ágazati hovatartozástól függetlenül egészen biztosan érintkezésbe kerülnek (NAV, helyi önkormányzatok, ÁNTSZ, stb.). A vállalkozásoknak számos a törvényben elírt intézkedést végre kell hajtaniuk (pl. tűzvédelem, környezetvédelem).
– Egyéb nem állami csoportosulások, mint például fogyasztói érdekvédelmi csoportok, vallási közösségek, környezetvédelmi mozgalmak, stb.

A különböző érintettek nemcsak egy, hanem több szerepet tölthetnek be egy időben. Például a szervezetben dolgozó munkatárs (belső érintett) megjelenhet a szervezet érintettjei között, mint fogyasztó, azaz külső érintett.

Az érintettek közül egy másik kategorizálás szerint meg kell, hogy említsünk két jelentős csoportot. Az egyik a *kedvezményezettek* csoportja. Ők azok, akik valamilyen módon részesülnek a szervezet eredményeiből. A kedvezményezett lehet maga a (1) *célcsoport,* akit/amit közvetlenül érint a szervezet működése (például a tulajdonos, vagy az alkalmazott), vagy (2) *végső kedvezményezett*. Ez utóbbi csoportba tartoznak azok, akik hosszú távon társadalmi, szektor, vagy helyi szinten részesednek a szervezet működésének eredményéből.

Például a nyugdíjasok, gyerekek és más fogyasztók. A másik kiemelt csoport a partnerek. Partnerek olyan egyének, vagy szervezetek, akik/amik részt vesznek a szervezet céljainak megvalósításában, együttműködnek velünk. Például közös logisztikai bázis, vagy marketing akció. A partnerek átmenetet képeznek a külső és belső érintettek között. A partnerek közül azokat, amelyek a legnagyobb hatással vannak a szervezet működésére, *stratégiai partnerek*nek hívjuk.

Miért fontos a stakeholder analízis?

Mint említettem minden szervezet működése függ azoktól a kiválasztott stakeholderektől, akik képesek együtt dolgozni a céljaink érdekében, és ami csökkenti vagy megszünteti a veszélyeket, ami a szervezet fő fenntartási törekvéseire vonatkoznak.

A stakeholder analízis segíthet egy stratégia, egy projekt vagy egyéb program meghatározásában.

Segít felmérni:

– azoknak a stakeholdernek az érdekét, akiknek hatása van működésünkre, vagy akikre hatással lehet a működésünk;
– a lehetséges konfliktusokat, veszélyeket, amelyek az elkezdett program megvalósulását gátolhatják;
– azokat a lehetőségeket és kapcsolatrendszereket, amelyeket a megvalósítás során ki lehet építeni;
– azokat a csoportokat, amelyeket ösztönözni lehet arra, hogy bekacsolódjanak a projekt különböző stádiumaiba;
– a megfelelő stratégiákat, megközelítéseket a stakeholderek elköteleződéséhez;
– és azokat a módokat, amivel csökkenteni lehet a kellemetlen hatásokat a sérülékeny és hátrányos csoportokra.

Mikor használjuk a stakeholder analízist?

A stakeholder analízist a szervezet működésének minden stádiumában végre lehet hajtani, de feltétlenül el kell végezni a stratégiai célok kitűzésénél. A stakeholder analízis fontos eszköze a helyzetelemzésnek. Biztosítja egy előzetes meghatározását a kulcs stakeholdereknek, ezáltal megmutatja, hogy ki fontos, milyen hatása van, és hogyan kapcsolódhatnak bele a szervezet működésébe.

– *A tervezési fázisban* egy részletes stakeholder analízis támogatja a stratégiai lépések kifejlesztését és adatot biztosít a kockázatelemzéshez.
– *A végrehajtási fázisban* a stakeholder analízis segít meghatározni, ki, hogyan és mikor kell, hogy a program tevékenységébe bekapcsolódjon.

– Később az elemző-módosító szakaszban a stakeholder analízis arra szolgál, hogy elvégezzünk egy összehasonlítást arra vonatkozóan (benchmark), melyik projektet hogyan lehet értékelni a támogató, vagy a hátráltató stakeholderekkel való együttműködés szempontjából.

Hogyan használjuk a stakeholder analízist?

Számos módja van annak, ahogyan a stakeholder analízist el tudjuk végezni. A három leggyakoribb megközelítési mód a workshop-ok, a fókuszcsoportos beszélgetés és az interjúk. A projekt ciklus lefolyása alatt akár mind a hármat is használhatja, annak megfelelően, melyik a legalkalmasabb a projekt számára.

Bármelyik megközelítést használjuk, három alapvető lépés van a stakeholder analízisben:

1. Meghatározni a fő érintetteket és az érdekeltségüket.

2. Felmérni az egyes stakehodlerek által gyakorolt hatás mértékét, szintjét.

3. Meghatározni azt, hogyan tudjuk módosítani a számunkra „nem megfelelő helyen” levő stakeholderek velünk kapcsolatos pozícióját, és hogyan lehet a legjobban felhasználni őket céljaink eléréséhez.

Vegyük szemügyre alaposabban a lépéseket:

1. LÉPÉS: AZ ÉRINTETTEK ÉS ÉRDEKELTSÉGÜK MEGHATÁROZÁSA.

Először gyűjtsük össze brain storminggal a lehetséges érintetteket. Minden lehetséges érintettet jegyezzünk fel, még akkor is, ha úgy tűnik nem meghatározó a szerepük. Ráérünk akkor rostálni belőlük, amikor már látjuk a teljes kört. Ehhez jó egy táblázatot használni *(1. táblázat)*.

Ezután kutassuk a stakeholderek személyi környezetét, derítsük fel kit érdemes elsősorban megkeresni az adott csoportból. Próbáljunk minél többet megtudni az egyes csoportokról olyan mélységben, amilyen mélységben csak lehet. Beszéljünk a különböző érintettekkel, kérdezzük meg őket, kit látnának szívesen, mint potenciális érintett a szóban forgó kezdeményezésben.

A stakeholder lista növekedhet vagy csökkenhet, ahogy az elemzés halad előre, ahogy egyre jobban rálátunk a potenciális kapcsolódási pontokra.

1. táblázat. Érdekeltségi táblázat

Sor-szám	Érintettek	Érintettek érdekeltsége, felhatalmazása, befolyása	Egzisztenciális érintettség	Potenciális szerep a szervezet működésére	Befolyás mértéke a változásra	Mit várunk el, mit teszünk ennek érdekében
	KI? MI?	MIBEN?	MENNYIT ADUNK NEKI?	HOGYAN VISZONYUL HOZZÁNK?	MENNYIT KAPUNK TŐLE?	HOGYAN FORMÁLJUK?
1.						
2.						
3.						
…						

Ezután határozzuk meg mi az érdekeltségük, felhatalmazásuk, befolyásuk (2. oszlop). Ez vonatkozhat kulturális, spirituális értékekre, életstílusra, profitra, szellemi jogokra, társadalmi kötelezettségre, tulajdon jogokra, fogyasztói jogokra, stb.

Néhány azok közül a kérdések közül, amit feltehetünk az első két oszlop kitöltésekor:

– A szervezet működése kire lesz hatással?

– Kinek van felelős pozíciója az érintett szervezetekben?

– Kinek van közvetlen felelőssége a működésünkkel kapcsolatos fontos kérdésekben dönteni?

– Kinek van befolyása?

– Hogyan tudja az adott személy v. szervezet a működési vagy projekt célokat használni?

– Ki birtokolja a jogokat? beleértve a jogi és felhasználói jogokat – kormányzati érintettség? Hazai vagy nemzetközi szervezet érintve? Speciális törvény, szabályozás?

– Kik tudnak a legtöbbet erről?

– Kik menedzselik az erőforrásokat? Milyen eredményekkel?

– A stakehodlerek és az ő érdekeltségük területileg és szezonálisan stabil-e, vagy vannak vándorlási tényezők?

– Vannak-e kiemelt események vagy trendek, amelyek jelenleg befolyásolják a stakeholdereket (mint például fejlesztési kezdeményezések, migráció, földreform, népességi növekedés)?

– Volt korábban hasonló kezdeményezés a régióban? Ha igen, milyen sikerrel valósult meg? Ki volt felelős érte? Hogyan reagáltak a helyi érintettek?

– Ki volt korábban már érintve ezen a területen (földrajzilag, időben egyaránt)

– Ki az, aki nem volt ez idáig bevonva, de kellett volna, hogy legyen?

– Mi a kapcsolatuk a projekttel?

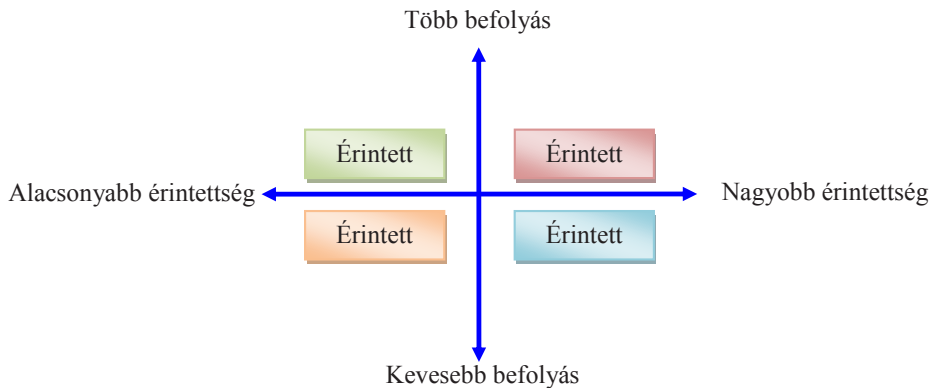
2. LÉPÉS: AZ EGYES STAKEHODLEREK ÁLTAL GYAKOROLT HATÁS MÉRTÉKÉNEK, SZINTJÉNEK MEGHATÁROZÁSA.

Most a következő három oszlop kitöltését kell, hogy elvégezzük *(2. táblázat)*. Ehhez célszerű felrajzolni egy ábrát *(1. ábra)* a jelenlevőknek, ahová megpróbáljuk beilleszteni az általunk felsorolt érintetteket. Ennek a feladatnak a végrehajtása a stakeholder analízisben résztvevőktől komoly együttműködést kíván. Próbáljunk meg konszenzusra törekedni a kompromisszum helyett egy-egy érintettnek az ábrába való elhelyezésekor!

2. táblázat. Érdekeltségi táblázat

Sor-szám	Érintettek	Érintettek érdekeltsége, felhatalmazása, befolyása	Egzisztenciális érintettség	Potenciális szerep a szervezet működésére	Befolyás mértéke a változásra	Mit várunk el, mit teszünk ennek érdekében
	KI? MI?	MIBEN?	MENNYIT ADUNK NEKI?	HOGYAN VISZONYUL HOZZÁNK?	MENNYIT KAPUNK TŐLE?	HOGYAN FORMÁLJUK?
1.						
2.						
3.						
…						

1. ábra. Érintettek elemzése befolyás és érintettség szempontjából



Végül az elemzés eredményét vigyük be a táblázatba. Érdemes egyszerű skálákat használni az információk könnyen kezelhetősége érdekében. Az „Egzisztenciális érdekeltség” és a „Befolyás mértéke a változásra” mértékének a bemutatására a „*kicsi*”, „*közepes*” vagy „*nagy*” szavakat célszerű használni, míg a „*Potenciális szerep a szervezet működésére*” oszlopban a „*korlátozó*”, „*semleges*” és „*támogató*” kifejezéseket.

Néhány azok közül a kérdések közül, amelyeket feltehetünk ezen oszlopok kitöltésekor:

– Milyen mértékben fogja segíteni, támogatni a céljaink megvalósítását vagy a projektet bevonás esetén?

– Ki fogja akadályozni, gátolni, ha nincs bevonva? Ki fenyegeti a célok megvalósítását?

– Ki a legérdekeltebb a célok megvalósításában? Van-e megélhetési, vagy gazdasági előnye belőle? Ezeket tudja helyettesíteni más erőforrásokkal?

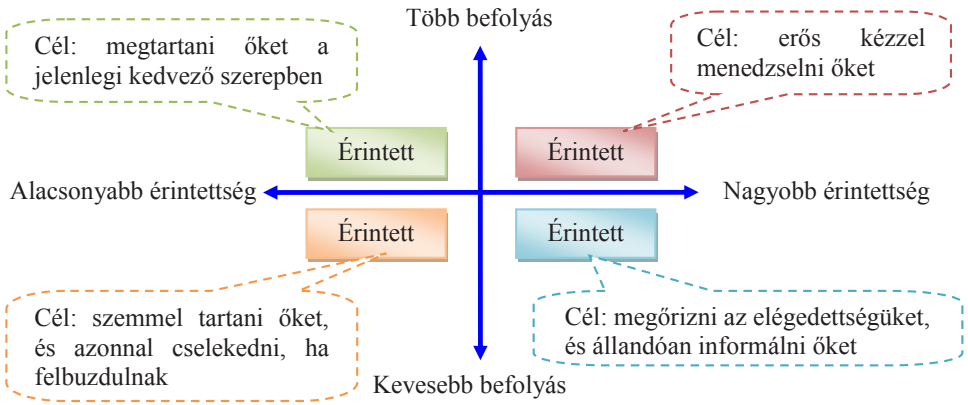
– Ők inkább a sikerre vannak hatással, vagy hátráltatják a projektet?

3. LÉPÉS: ANNAK MEGHATÁROZÁSA, HOGY MIT VÁRUNK EL AZ ÉRINTETTEKTŐL, ÉS MIT TESZÜNK ANNAK ÉRDEKÉBEN, HOGY OTT „SZEREPELJENEK", AHOL MI SZERETNÉNK.

Meghatározzuk a lehetséges stratégiákat, megközelítéseket, módszereket az egyes területek különböző stakeholdereinek a meggyőzésére.

A különböző stakeholderek különböző módon lesznek felhatalmazva a projekt különböző stádiumaiban az információ összegyűjtésétől, adásától az értékelésig, elemzésig, együttdolgozásig. Meg kell határozni, hogy ki akar bevonódni, kinek kell, mikor és hogyan lehet elérni ezt a bevonódást, együttműködést *2. ábra).*

2. ábra. Az érintettek felhatalmazása

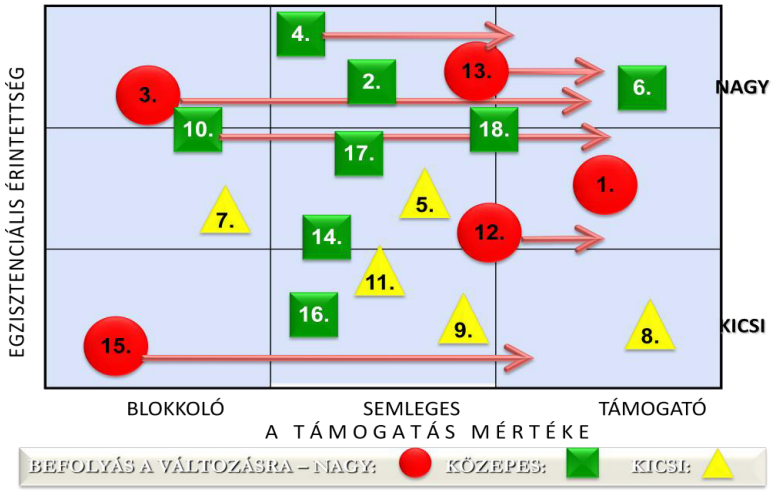


Ha az érintett megértettséget tapasztal, megszülethet a döntése az együttműködésről. Tervezési folyamat fontosságát és az eredményes együttműködés lebonyolítását nem lehet eléggé hangsúlyozni. Jó szándékú együttműködések siklanak ki, mert a felek nem gyakorlottak az együttműködési folyamatban, nem fordítanak kellő figyelmet az együttműködés megtervezésére, irányítására. Egy bevonó, átlátható megközelítés a projekttervezés és végrehajtás során segíteni fog a tulajdonosi szemlélet és elkötelezettség kiépítésében. Ha az nem lehetséges vagy nem reális, hogy minden fő érintett a kezdettől be legyen vonva, akkor szükség van a bevonódás folyamatának megtervezésére.

A legfőbb kérdés: Hol vannak az érintettek most ahhoz képest, ahol Ön szeretné őket látni?

Az elemzés ezen szakaszában is sokat segíthet egy ábra készítése (3. ábra). Az ábra három dimenzióban (érintettség, támogatás mértéke és befolyás nagysága) mutatja az érintettekkel való kapcsolatunkat. Számunkra, ami igazán fontos, hogy a befolyásos (piros körrel jelöltek) stakeholdereket átirányítsuk a „támogató" oszlopba. Ezután számba vehetjük az átlagos befolyással bírókat (zöld négyszögek), és végül a kis befolyással rendelkezőket. Ez utóbbiak vizsgálata attól is függ, hogy elemzésünk során mekkora a feltárt érintettek száma. Minél alacsonyabb, annál inkább lesz idő és energia a kisbefolyással rendelkezők elemzésére is.

3. ábra. Hol helyezkednek el, és hol kellene elhelyezkedniük az érintetteknek?



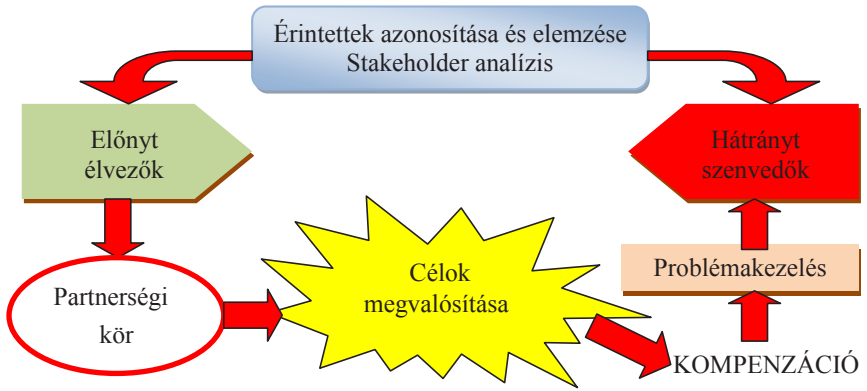
Táblázatunk utolsó oszlopának („Mit várunk el, mit teszünk ennek érdekében") a kitöltése már a konkrét teendőket tartalmazza *(2. táblázat)*.

Néhány hiba lehetőség az elemzés során:

– Mint miden feladatmegvalósítás előtt a stakeholder elemzésnél is fontos az előkészítési, tervezési fázis. Azonban, nem szabad átesni a ló túloldalára, azaz az előkészítés után még kell, hogy maradjon elegendő energiánk a kivitelezésre.

– A (stratégiai) partnerek felderítése közben ne feledkezzünk el azokról sem, akiknek a szervezetünk működése esetleg hátrányt okozhat *(4. ábra)*. Ha nem kezeljük problémájukat, nem gondoskodunk kompenzációról, könnyen megakadályozhatják céljaink elérését.

4. ábra. Az előnyt élvezők és a hátrányt szenvedők kapcsolata a stakeholder elemzésben



– Az elemzés közben ne feledjük: A stakeholderek teljes részvétele a projekt megtervezésében és végrehajtásában az egyik kulcsa, de nem garanciája a sikernek!

Az érintettek részvétele a szervezeti célok megvalósításában több dolgot közvetíthet.

– Elmondja az embereknek, hogy a szervezet működése hogyan befolyásolhatja az őket.
– Tulajdonosi érzetet generál, ha már a folyamot kidolgozásának korai stádiumában elkezdődik.
– Lehetőségeket biztosít a tanulásra mind a szervezet számára, mind a stakeholdereknek.
– Kapacitást (képességeket) bővít és fokozza a felelősség tudatot.

Felhasznált irodalom

Chikán A. (2003): *Vállalatgazdaságtan.* Aula. 3. kiadás, Pp. 30–34.
Chinyio, E.–Olomolaiye, P. (2010): *Construction Stakeholder Management.* Blackwel Publishing.
Golder, B.–Gawler, M. (2005): *Cross-Cutting Tool Stakeholder Analysis.* Resources for Implementing the WWF Standards.
Görög M. (2008): *Projektvezetés.* Aula. Pp. 83–86.
Puskás J.: *Európai Uniós Projektek tervezése, pályázatok készítése.* interm.gtk.gau.hu/levelezo/.../PCM_eloadas.ppt

Erőforrás-elemzés

ELMÉLETI ÖSSZEFOGLALÓ

Helyzetelemzés, célkitűzés témakörhöz

Stakeholder

A szervezetre és a szervezeti 2 nagy csoport van hatással a tulajdonosok **stockholderek** és a működésben közvetlenül érintett **stakeholderek.**

Azok a csoportok v. személyek melyeknek érdekeltségük van egy vállalkozásban, továbbá valamilyen hatalommal rendelkeznek, amellyel úgy befolyásolják a szervezet működését eközben, saját érdekeiket érvényesítik.

Ezek lehetnek: sajtó, vevők, versenytársak, fogyasztok szervezetei, hitelezők, beszállítók stb.

Hatalom /érdek Mátrix

Egy stratégia kidolgozójának előre kell tudni felmérni egyes csoportok viselkedését, ebben segítségére van a stakeholder térkép, ez a váll. legfontosabb érdekcsoportjainak graf. ábrázolása.

Az egyik stakeholder térkép változat a hatalom/ érdek mátrix. A táblázatban a szereplők 4 csoportba vannak osztva abból a szempontból h. rendelkezik e különösebb hatalommal v. sem, fontos e számára az érdekérvényesítés vagy sem.

Mellékszereplők, kulcsszereplők, nézők, vendégművészek csoportbesorolások léteznek.

PEST elemzés

A vállalatok környezetének elemzésénél nyújt segítséget a **PEST elemzés,** angol szavak kezdőbetűiből áll össze **P**olitical, **E**conomic, **S**ociocultural, **T**echnological.

A pest elemzés során azokat a hatásokat, eseményeket kell azonosítani amelyek a szervezet környezeti feltételeit hosszútávon befolyásolják.

Politikai:	törvények, versenytörvény,adózás ,foglalkoztatás
Társadalmi:	jövedelem eloszlás, demográfia alakulása
Gazdasági	Gazdasági ciklusok GDP infláció pénzpiacok
Technológiai:	K+F kiadások műszaki fejlesztés technológiai transzfer

J. P. Kotter

Kotter 1999 munkájában a **Laeding Change** – című munkájában a **managemant versus leaderchip** fejezetében összeveti a két folyamatot a **menedzselést és a leaderchip**-et.
A **menedzselést** olyan részfolyamatok összességeként definiálja, amely tökéletes működést biztosít a szervezetek életében.
Ezzel szemben a **leaderchip** olyan folyamatokat tartalmaz melyek a szervezeteket, a változó körülményekhez igazítják. Ezek a folyamatok meghatározzák a szervezet jövőjét és biztosítják az emberek ösztönzését azért h. a jövőkép megvalósításán dolgozzanak.

Marosán Gy.:

A stratégiai modell szerzője többféle módon értelmezi a stratégiát.

– elsősorban szemléletmódként
– viselkedési formaként
– problémakezelési stílusként-vezetési funkcióként
– egységbe foglaló tevékenységként értelmezi.

Táblázatot alkotott a stratégia problémakezelésére. **Érdek – hatalom** mátrix.

Kenichi ohmae:

a versenyképesség a XX. Században című írásában megfogalmazza csak azok a régiók fognak érvényesülni ,felvirágozni melyek képesek lesznek **interakcióba** lépni a világ többi részével, tehát a régiócsoportok alakulását prognosztizálta.

A szervezeti kultúra:

– **erőforrás** (értékrend, viselkedési mód, együttélési norma)
– meghatározza, hogy a szervezetben dolgozók hogyan viselkednek, amikor a külső vagy belső környezetben bekövetkező változás miatt döntési helyzetbe kerülnek.

Griffin szerint:

Egy szervezet értékrendszere, amely segít tagjainak, hogy megértsék, mit képvisel a szervezet, hogyan működik és mit tart fontosnak.

E. Schein modellje

– Naponta megfigyelhető **megnyilvánulások,** jelenségek



– **Értékek** (jó, rossz, amiben hiszünk – ami a mindennapi megnyilvánulásokat mozgatja)



– **Alapvető feltételezések** (a világról alkotott nézetek érzések)

A szervezeti kultúrára jellemző:

– Tanulási folyamat eredménye
– Társas beilleszkedési folyamat során válik sajátunkká
– Társadalmilag meghatározott, tartalma egy adott kor terméke
– Hosszabb időn át létező szervezet esetében beszélhetünk kultúráról
– Rejtett, vagyis közvetlenül nem meghatározható

Handy

Vállalti kultúrán a szervezetbe ágyazódó hiteket és meggyőződéseket érti.
Elméletében **négy** kultúratípust különböztet meg a **NÉGY ISTEN** a menedzsmentben.

Klub kultúra: Zeus

A pók a háló közepén ül és érzi minden rezdülését. A középpontból épül fel a háló.

– családi, baráti vállalkozásokra jellemző.
– fiatal vállalakozásoknál, brókercégeknél található meg az a kultúra típus
– a kapcsolat itt sokkal fontosabb, mint a beosztás
– bizalomra, empátiára, motivációra épül előnyei :
– gyors döntések jellemzik
– olcsó alacsony szabályozottság írásbeliség miatt
– a munkatársak szívesen dolgoznak ilyen kultúrában

Az **egyén tulajdonságaira alapoz,** nem korlátozza a szabadságában

A tevékenység központú: Apolló

Itt a munkavégzés szigorú SZMSZ Szabályozáson nyugszik. **Tevékenységre, munkakörre** nem az egyénre **alapoz.** Az oszlopok a divíziókat, a timpanon a vezetőséget jelenti. Az egyénnek lehetősége van felkúszni az oszlopon a timpanonba. Ez a kultúra ott működik jól, ahol a jövő előre jól tervezhető.

– fontos a szerep - az ember cserélhető
– stabilitás, tervezhetőség jellemzi
– a tevékenység szétoszthatható kisebb szervezeti egységekre
– a hatékonyság a fő célkitűzésben rejlik

– utasítások szabályok jellemzik

Állami vállalatok, monopolhelyzetű cégek, hivatalok

Az eredményközpontú kultúra: Athene

– Hálóval ábrázolják. Az fejezi ki, hogy bármelyik irányból érkezhet segítség közreműködés a feladat megoldásához. A vezetés a problémák folyamatos és sikeres megoldására összpontosít. A hatalom, a háló metszéspontjaiban van.
– fiataloknak felel meg leginkább, akik tele vannak energiával, dinamikusak, megfelelő képességekkel, szakértelemmel rendelkeznek
– a vezető és az alkalmazott között a konfliktusok ritkák segítségnyújtás
– a szerv egységek hálózata, mely mind öntörvényű, de felelősséggel bír
– a szervezet stratégiájának megvalósításában jellemzi.

Itt a hatalom alapja a **tehetség, kreativitás, szakértelem. A változatosság** és nem az előreláthatóság jellemzi. Költséges a működtetése.
Jellemző: tanácsadó cégekre, ügynökségekre, K+F cégekre

A személyiség központú: Dionüsszosz kultúra

Az előző három kultúrában az egyén a segítője a szervezeti céloknak Itt fordítva van, a szervezet van azért h. az egyének a saját céljaikat megvalósíthassák.

– a csillagok magasan képzett szakemberek ők hozzák létre a szervezetet, hogy egyéni céljaikat olcsóbban jobban tudják elérni.
– Pl. : Ügyvédek tanácsadók ,építészek közös irodát bér…
– Itt nincs főnök
– A személyek függetlenek miközben egy szervezet részei
– Személyiség és autonómia áll a központban

A két modell összehasonlítását célszerű a **HOFSTEDE** elmélete alapján megtenni. Nemzeti kultúrák közötti összefüggéseket, különbözőségeket vizsgálta, **négy** meghatározó tényezőt dolgozott ki.

– a hatalom, centralizáló-, decentralizáló foka szerint.
– bizonytalanságtűrés képességének a foka / a társadalom tagjai mennyire tudnak együtt élni a bizonytalansággal milyen a tűrőképességük.
– individualizmus, kollektivizmus
– nemek kezelése férfias, nőies értékekhez, szerepekhez való viszonya

A Japán modell - KONO kultúratípusai

Itt kultúrát 3 tényező határozza meg:

– a szervezet konkrét értékei
– döntéshozatal módja
– a szervezetre vonatkozó viselkedésmódok

1. Pezsgő, élénk kultúra

Rugalmas és nyitott, stabil értékek, rengeteg team működtetése jellemzi, **gyors stratégiai változásokra** képes. Számos ötlet innováció és ötlet. Nincs nagy távolság a vezetők és beosztottak között. Pl: Sony

2. Pezsgő kultúra, vezetővel

Az előbbiek jellemzik. **Vezetője van határozott irányító szereppel.** Bíznak benne. Ötleteket információkat ő ad. **A siker rajta múlik,** nem hibázhat. A dolgozók a belé vetett bizalom alapján teljesítenek. A veszélye az ha téved v. elkerül a cégtől.

3. Bürokratikus vállalati kultúra

Irodák által végzett tevékenység, az érintettek nincsenek jelen a tervezésnél. Megegyezik Handy szerep alapú kultúrájával. (tevékenység központú Apolló) Hivatalokra jellemző. Általában félkész termékeket állít elő.

– hagyományokon szabályokon alapuló szervezeti kultúra
– nehezen fogad el új értéket

4. Stagnáló kultúra

A tradíciók tisztelete jellemzi. Szabályokhoz kötött döntés nehézkes viselkedésmód. A stratégiaalkotásnak nincs háttere. Nemigen születnek új ötletek. Érzéketlen a környezet változásaira. Turbulens környezetben életképtelen.

5. Stagnáló kultúra vezetők követésével

Jellemzői az előzőek. Autokrata vezető a központban. Minden utasítást végre kell hajtani olyat is ami téve sem jó. A beosztottak kezdeményezőkészsége eltűnik az autokrata vezető miatt. Ellenáll a változásoknak.

A forradalmi változásoknál az **első kettő** a célravezető Különösen **az utolsó rossz.**

Peters – Waterman modell

szerzőpáros a **7S** modellt dolgozta ki a "siker nyomában" c. könyvében, ami később **Mc kinsey** "vidám atom" modelljeként híresült el, mivel felrajzolva egy atomhoz hasonlít

Értékek: (Shared Values)

A célkitűzések mögött meghúzódó, a szervezetben dolgozók többsége által elfogadott, mélyebben gyökerező értékek.

– Ez a központi elem.
– Az értékek meghatározzák a stratégiát.
– Ezek az értékek állnak össze a szervezet filozófiájává.
– Kritikus sikertényezői:
  – Minőség
  – Megbízhatóság

A szervezet életében az értékeknek van a legfontosabb szerepük. A szervezettel kapcsolatban lévőkkel tudatosítja, hogy miért is vannak és mi a fontos nekik. Ez határozza meg a vezetési filozófiát másképpen, a küldetést. A munkatársak viselkedésével a szervezeti értékrendnek harmonizálni kell.

A vezetésnek többek között az a feladata, hogy ügyeljen a harmónia fenntartására. A diszharmónia a szervezetet presztizs-veszteségként súlytaná, ami később anyagi és egyéb hátrányokat okozhatna. Ugyancsak problémát tud okozni az összhang szervezeti egységek közötti hiánya.

Amennyiben az értékharmónia megvan egy szervezetnél, az energiát és csapatszellemet ad és kiegészítve a társadalmi energiával megfelelő hajtóerő. Az értékharmónia meglétével a felső vezetés befolyásolhatja az alkalmazottak magatartását.

Ha a felső vezetés megfelelően definiálja az értékeket akkor, ezek a szervezet tagjainál kollektív tudatként jelennek meg. Állandóan változó világunkban a megoldás az értékek, mint tartós eszmék követése.

Értékek harmóniájának megteremtése:

– a szervezeti értékrend kidolgozása írásos formában
– az értékekhez kötődő kritikus sikertényezők kidolgozása
– az értékek folyamatos közlése szavakkal és tettekkel (japán és amerikai példa: szervezet felől egyént, egyén felől szervezetet javítani)
– az értékeket támogató magatartást ösztönző jutalmazási rendszer kidolgozása

Stratégia: (Strategy)

Összefüggő akciók együttese, amely versenyelőny megszerzésére irányul, javítja a pozíciót, gondoskodik az erőforrások elosztásáról.

– A stratégia meghatározza a struktúrát.
– Kritikus sikertényezője:
– Cselekvés elsőbbsége

Struktúra: (Structure)

A vállalati munkamegosztás szervezeti sémája, hatásköri és felelősségi listája. Kritikus sikertényezője:

– Kis létszámú központi stáb (lapos piramis)

Értékek, stratégia, struktúra meghatározza a rendszereket

Rendszerek: (Systems)

A vállalaton belüli folyamatokat összefogó rendszerek (gyártási rendszer, beruházási rendszer, érdekeltségi rendszer, tervezési rendszer, információs rendszer stb.)

Kritikus sikertényezője:

– Szoros kapcsolat a használóval

Értékek, stratégia, struktúra, rendszerek meghatározzák a munkaerőt

Munkaerő: (Staff)

A vállalat alkalmazásában álló munkaerő, annak összetétele, minőségi jellemzői. Kritikus sikertényezői:

– Önállóság
– Vállalkozó szellem

Értékek, stratégia, struktúra, rendszerek, munkaerő meghatározza a vezetési stílust

Vezetési stílus: (Style)

A vezetés viselkedési módja, értékrendje.

Kritikus sikertényezője:

– Szigorú és engedékeny vezetési stílus

Értékek, stratégia, struktúra, rendszerek, munkaerő, vezetési stílus meghatározza a készségeket

Készségek: (Skill)

A vállalt egészének, az ott foglalkoztatottak összességének képessége a feladatok megoldására (csapatmunka, szemben az egyéni képességekkel).

Szakértelem és kulcskompetenciák kritikus sikertényezői:

– Kreativitás
– Nyitottság
– Innováció

A változók közül egyesek jól körülhatárolhatók, meghatározhatók. Ezek az ún. kemény (HARD) tényezők: a szervezet, a stratégia, a rendszerek.

A többi négy dimenzió alkotja a vezetés lágy komponenseit, amelyek az emberi tényezőkhöz jobban kötődnek és nehezebben megfoghatók: a stílus, a munkaerő, a készségek, a közös értékek. Ezek a vállalti kultúra meghatározásában játsszák a fő szerepet.

A stratégiai menedzsment minősége azon áll vagy bukik, hogy ezek a kulcsfontosságú vezetési komponensek milyen jól illeszkednek egymáshoz. A jól vezetett vállaltoknál nemcsak a kemény elemek egymással való összhangja valósul meg, hanem ugyanakkor támogatják és gazdagítják a lágy elemeket is.

STRATÉGIA

A stratégiai gondolkodás 3 szintje

1. **Egypólusú stratégiai gondolkodás** Jellemzi a szervezetet, amely a stratégiák célok megvalósulásánál csak a saját eddigi teljesítményt veszi kiindulópontnak – Csak a monopolhelyzetű cégek engedhetik meg maguknak.

2. **Kétpólusú stratégiai gondolkodás** A szervezet saját eddigi eredményein túl figyel az eddigi fogyasztói ill .használói körre.

3. **Hárompólusú stratégiai gondolkodás** A szervezet saját eddigi eredményein és fogyasztóin túl figyel a konkurenciára is. Agresszív stratégiának is szokták nevezni.

Mi a stratégia?

Szemléletmód

– Tudomásul vesszük a tényt, hogy a szervezetek környezete egyre gyorsabban és egyre kevésbé előre jelezhető módon változik.

Viselkedési forma

– a szervezetnek segít végiggondolni, hogy MIT tegyen?
– meghatározni, hogy HOGYAN döntsön?
– mert a velünk együttműködő vagy vetélkedő partnereinkre vonatkozik
– nem a problémakezelés, hanem a probléma megelőzés a célja

Vezetési funkció

– mivel a szervezet alapfeladataira és jövőjére összpontosít, és mert tudatos VÁLTOZÁST akar megvalósítani erőforrásokban és szervezeti kultúrában

Stratégia - mint problémakezelési stílus

– a sürgős, de nem fontos, ezek a taktikai jellegű problémák kényszerítő hatásra sajnos a legtöbb vezető ilyenekre fordít ja munkaideje ~30%-át

– a nem fontos ÉS nem sürgős problémák az operatív jellegű problémák jobban tenné a vezető ezeket hagyná utoljára. Sajnos általában nem így tesz, ezért felemészti idejének ~50 %át

– a sürgős ÉS fontos problémák: krízis típusú problémák. A vezető ezekkel kezd el először foglalkozni. A munkaidőből ~5%-át fordítja erre.

– a nem sürgős, de fontos stratégiai problémák: a gond az hogy, a vezető a problémák ezen részét mindig hátrasorolja. Így a munkaidő alig ~15%-át fordítja erre.

A **fontos de nem sürgős** problémák stratégiai problémák, azért mert ezek állnak leginkább kapcsolatban a szervezet távlati céljaival. Ha ezekkel foglalkoznának elsősorban a vezetők megelőzhetnék a **krízishelyzeteket.**

Összhangteremtő tevékenység

– külső kényszerek – belső adottságok között
– a szervezettel kapcsolatban lévők szándékai között

Stratégia szintjei:

(a szervezeti felépítés határozza meg)

1. Összintézményi stratégia: felsővezetés teljes szervezet jövőképére, céljaira, stratégiai akcióira vonatkozik

2. Üzleti egységek stratégiája: egységvezetők konkrét, adott piacon alkalmazott versenystratégia. Cél: versenyelőny megszerzése.

3. Funkcionális stratégiák: önálló munkacsoportok, erőforrások hatékony felhasználsának és folyamatos megújításának biztosítása (HR, PR)

Kik határozzák meg?

⇩

külső érdekcsoportok
(stakeholders)
tulaj, beszállító, állami
szerv, parlamenti párt,
média, civil mozgalmak

Kik befolyásolják?

⇩

belső érdekcsoportok
felső-közép-alsóvezetők
munkatárs, beosztott,
ellenőrzési rendszerek

A STRATÉGIAI MENEDZSMENT

Mi a stratégia?

A stratégia tágabb fogalom, mint a tevékenységek, a kultúra, küldetés, szervezet, tervek összessége.

– a jövőalkotás eszköze.
– a szervezetek jövőbeli tevékenységének, viselkedésének meghatározása
– célokban ölt testet.
– mindig a mit és miért kérdésekre válaszol.

Közvetítőként a környezet és a szervezet között nagy szerepet játszik a vállalat jövőbeni fejlődésében és kitűzött céljai elérésében.
A stratégiai menedzsment a környezeti tényezők és a saját erőforrások összevetése és ezek ismeretében hosszú távú célok kitűzése és az azokhoz vezető utak meghatározása. Kidolgozása kis cégnél igazgató, nagycégnél már szakértői csoportok által történik.

A stratégiai szemlélet/gondolkodás a hagyományos szemlélet ellenkezője

– Környezetre összpontosít (vállalakozás helyett)
– Piac és verseny értékelésére alapoz (a múlt helyett)
– Versenyképességbeli előnyöket akar (trendek helyett)
– Jövőbe tekint, kifele fordul (múlt, befelé helyett.)

Stratégiai menedzsment bonyolult folyamat: három fő részre lehet bontani.

1. Stratégiai kialakítása:

– Külső környezet elemzése: a lehetőségek és veszélyek meghatározása (SWOT)
– Belső erőforrások elemzése: az erős és gyenge pontok meghatározása (SWOT)
– Küldetés kialakítása
– Célok meghatározása
– Stratégiai változatok meghatározása
– Megfelelő stratégia kiválasztása

2. Stratégiai bevezetése:

– Vezetés
– Szervezet
– Fő funkciók működésének kialakítása: marketing, pénzügyek, emberi erőforrások stb.

3. Stratégia értékelése:

– Teljesítménymérés, értékelés
– Korrekciós beavatkozás
– Változások a külső-belső tényezőkben

A stratégiai menedzsment minősége azon áll vagy bukik, hogy ezek a kulcsfontosságú vezetési komponensek milyen jól illeszkednek egymáshoz. A jól vezetett vállaltoknál nemcsak a kemény elemek egymással való összhangja valósul meg, hanem ugyanakkor támogatják és gazdagítják a lágy elemeket is. A stratégiai menedzsment szervesen kapcsolódik a menedzserfunkciók ellátásához is. Itt a kemény és lágy oldal egyaránt jelen van.

SWOT analízis

A stratégia kialakítás folyamatában: a vezetés felméri a külső környezetben rejlő lehetőségeket és fenyegetettségeket majd ezek tudatában felméri, belső erőforrásai erős és gyenge pontjait. Lényeges és a stratégiát segítő tényezők születnek az ilyen elemzésekből. Ma az egyik ilyen folyamatot segítő módszer a **SWOT** analízis.

Melynek vizsgálat pontjai:

Belső tényezők:

Erősségek/strenght: azok az erőforrások melyben a cégnek versenyelőnye van legfontosabb versenytársaival szemben.Pl: képzett munkaerő,piaci hálózat, stb.
Gyengeségek/weakness: azok a vállalaton belüli tényezők ,amelyekben a cégnek versenyhátránya van.

Külső tényezők:

Lehetőségek/opportunities: vállalaton kívüli tényezők melyek kedvező feltételeket teremtenek a fejlődésnek.
Fenyegetések/threats: ezek a tényezők kedvezőtlenül befolyásolják a cég fejlődését, értékelni kell ezeket v. elhárítani. A sikert hozó stratégiát, mindig a vállalat erősségeire és a lehetőségekre kell építeni. Tehát nem a preventív védekezés a legfontosabb, hanem az innováció.

A **stratégia kialakításakor** nem elég meghatározni a stratégiát, hanem be is kell vezetni a gyakorlatba, a szervezet részévé kell tenni.

Gondoskodni kell az **erőforrások elosztásáról, az egységek működésének megszervezéséről,** megfelelő vezetők **kiválasztásáról.** Az **ösztönzési rendszer** kialakításáról. Mérni és értékelni kell a teljesítményt és az eredményeket. A stratégiai menedzsment nem egy, egyszer lejátszódó folyamat, hanem egy állandó tevékenység, ami nem ér véget.

Kik határozzák meg?

⇩

külső érdekcsoportok
(stakeholders) tulaj,
beszállító, állami szerv,
parlamenti párt, média,
civil mozgalmak

Kik befolyásolják?

⇩

belső érdekcsoportok
felső-közép-alsó vezetők
munkatárs, beosztott,
ellenőrzési rendszerek

Stratégiai célok:

– a stratégiai célok a jövőképhez kapcsolódó konkrét mérföldkövek
– célok hierarchiája:
  – össz-intézményi célok
  – részegységek (üzletágak) céljai
  – funkcionális (működési) célok illeszkedniük kell egymáshoz

Célmeghatározás elvei:

– konkrétak, világosan megfogalmazottak legyenek
– mindig az eredményre vonatkozzon
– emészthetőek legyenek (érthetőség)
– határidőhöz kötött legyen
– megvalósítható

Mire vonatkozzanak a célok?

– piacra, piaci helyzetre (pl. elérni kívánt arányt)
– innovációra
– termelékenységre
– pénzügyi források felhasználására
– vezetés teljesítményére/fejlesztésére
– beosztottak teljesítményére/fejlesztésére
– társadalmi felelősségre

A stratégia és a környezet kapcsolata

Stratégiával a szervezet alakítja a környezetet, nélküle a környezet bombázza a szervezetet.

Össz-intézményi stratégia:

– külső környezet
– belső környezet
– érdekeltek szándékainak összehangolása

⇧

módszere: **SWOT elemzés**

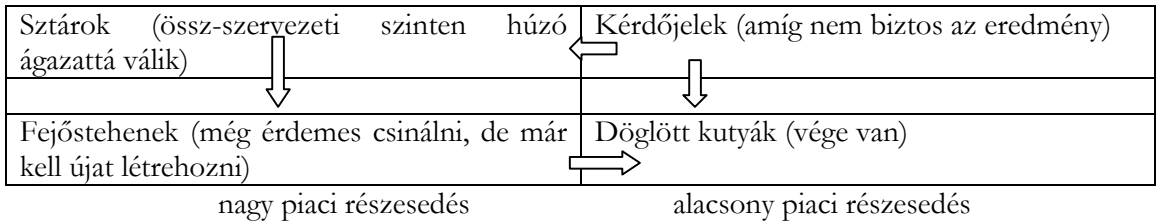
Külső	Erősség	Gyengeség
Belső	Lehetőség	Fenyegetés

Üzleti egységek stratégiája:
portfolio-elemzés

Portfolió: egy szervezet Stratégia i Üzleti Egységeinek (SÜE) összessége.

Célja: erőforrás-átcsoportosítás.

Módszere: **BCG** (Boston Consulting Group) **mátrix**



4/S modell:
viselkedésmód stratégiai váltásnál

Szerencse	Szívbaj
Szomorúfűz	Szamár

– **Szerencse:** pont most alkalmas a környezet, adott a lehetőség
– **Szívbaj:** stressz + kockázatvállalás új stratégiához (rendszerint sikeresek)
– **Szomorúfűz:** racionálisan tudja, hogy váltani kell, nem tudja megcsinálni (sikertelen)
– **Szamár:** nem érti meg a problémát

A SZERVEZETEKKEL KAPCSOLATOS VÁLTOZÁSOK

A jelenben kulcsszóvá vált a **hatékonyság és rugalmasság** a szervezeteknél. Csak azok a cégek vállalatok szervezetek lesznek képesek fennmaradni melyek követik a folyamatos változásokat és képesek alkalmazkodni . Így születtek meg az ún. **tanuló, vagy posztmodern** vállalatok.

Ezek vállalatok képesek megfelelni a **folyamatosan változó körülményeknek és a környezeti kihívások**nak. A cél a **versenyképesség növelése**, amely csak úgy és olyan munkatársakkal kivitelezhető, akikben megvan a **változásra** való hajlam és képesség. Ma már hosszabb folyamatokban kell gondolkodni, melyeket csak a tanuló szervezet tud megvalósítani.

A változás

1. Folyamatos változás

Egy szervezet környezete stabil és nyugodt, és a szervezetnek van ideje alkalmazkodni a környezetben bekövetkező változásokhoz.
Hosszú távú időszemlélettel párosul. A szervezet meg tudja határozni saját pozícióját 5-10 évre előre.
A szervezet versenyben maradhat akkor is, ha követi, alkalmazkodik a változásokhoz.

2. Ciklikus változás

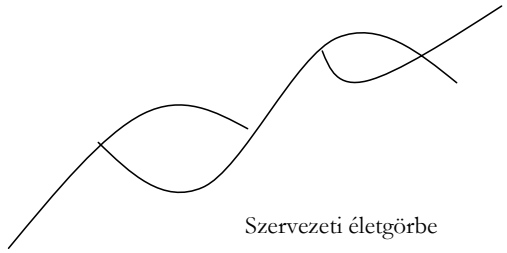
70-es évektől érzékelhető ez a hatás.
A környezet úgy működik a szervezet körül, olyan változási ciklusok jönnek, melyek új stratégiát igényelnek, majd megnyugszik a szervezet, s akkor jön az újabb ciklus.
A szervezet **reaktív magatartással** piacon versenyben maradhat.

⇩

A környezet változásait lereagálja a szervezet.
„A” állapotból „B”-be mozdul, újra megnyugszik a környezet, így a „B” állapotot kell fenntartani, majd jön az újabb változás.

3. Forradalmi változás

Mindig ún. turbulens környezethez kapcsolható. Nagyon gyors és kiszámíthatatlan változássor megy végbe a környezetben és ehhez kell a szervezetnek idomulnia.



Szervezeti életgörbe

Gyakori stratégiaváltást igényel.
A szervezet **proaktív magatartást** tanúsít.

Felértékelődik a lágy tényező, azaz az emberi erőforrás. Le kell küzdeni a változás elleni ellenállást. A munkavállalóktól is állandó „pörgést" kíván, bizonytalanság érzését kelti.

Az új vezetési stratégia az egyedi tudásra és képességekre alapoz.

A megkülönböztető képességek négy csoportra oszthatók:

1. Munkaerő
2. Tárgyi-technikai eszközök
3. Piaci és pénzügyi tudás, ismeret
4. Rendszerek és technológia

Az új vezetési filozófia magja és alapja az emberi erőforrás menedzsment, ami a **3V**-re (vevők, verseny, változás) való reagálást, a jelen és a jövő sikerét biztosítja.

Az emberi erőforrás menedzsment a vezetés számára olyan stratégiai feladat, amely a munkatársak kiválasztásán, fejlesztésén, motivációján keresztül eléri az emberek elhivatottságát és alkalmasságát a szervezet céljainak megvalósításához.

Az emberi erőforrás menedzsment célja:

– Stratégiai integráció: annak a biztosítása, hogy a vállalati stratégia kialakításába a munkaerő szervesen beépüljön.
– Elhivatottság: kialakítása a munkatársakban, hogy kötődjenek a szervezethez, tudásuk, képességeik legjavát nyújtsák.
– Rugalmasság: Képes legyen a szervezet a környezeti változásokra gyors és adekvált válaszokat adni.
– Minőség: Emberi erőforrás minőségi fejlesztése.

Az emberi erőforrás menedzsment a következő főbb tevékenységi területeket öleli fel:

– Emberi erőforrás tervezés
– Munkakörtervezés
– Toborzás, kiválasztás
– Emberi erőforrás fejlesztése: képzés, karriertervezés, teljesítményértékelés
– Ösztönzés, motiváció
– Munkaügyi kapcsolatok
– Munkavédelem
– Belső kommunikáció

Változások színterei:

1. Gazdaság

Rendkívül gyors a változás.
Globalizáció fogalmának megjelenése. A globalizáció nagyon előrehaladott állapotban van.
A gazdaság és a pénz számára már most sincsenek világhatárok.
Vagy csatlakozol ezekhez a globalizációs folyamatokhoz, vagy lemaradsz ⇒ kényszer van rajtunk A transznacionális szervezetek megjelenését is jelenti. Ezek a szervezetek egyre hétköznapibbak lesznek.
A versenytársak személyében is változás állt be: nem a nemzetgazdaság versenyez nemzetgazdasággal (pl. francia-német), hanem földrészek versenyeznek földrészekkel (pl. Európa-Amerika-Japán).

A szervezetekkel kapcsolatos kulcsszavak megjelenése:

– Gyorsaság
– Versenyelőny
– Rugalmasság
– Stratégiaváltást többször gyorsan végrehajtó lapos szervezetek

⇩

Kicsi a hierarchia, lapos piramis, közvetlen vezetés



⇩

Komplexebb feladatokat kell adni a munkavállalóknak
Nő a lágy tényező szerepe, rajta múlik, hogy mennyire tud a változásokra reagálni, meg tud-e felelni a gyorsaság, rugalmasság elvárásához.

⇒ kulcskompetenciák, kreativitás, innováció előtérbe helyezése. A szervezet díjazza a vállalkozói magatartást, a kockázatvállalást.

2. Társadalmi

Új marketingfilozófiára van szükség.
Az életstílus változást figyelembe kell venni.
Demográfiai és szociológiai tényezőkre alapozott marketingstratégiát el kell felejteni. Helyett pszihográfiai tényezőkön alapuló stratégiát kell készíteni ⇒ életstílus változást is figyelembe veszi Célcsoport és a szervezet közötti kapcsolattartásra is figyelni kell. ⇒ ez tulajdonképpen a PR, a PR-t is stratégiai területként kell kezelni Integrált stratégia kell.

HAT nemzedéket definiálhatunk

– **GI: 1901-1924 között születtek**
Két nagy gazdasági válság és világháború túlélői, ezek meghatározzák az életstratégiájukat: polgári beállítódásúak és konzervatívan költekezők

– **Csendes generáció: 1905-1945 között születtek**
Konformista: korán családot alapítottak. Határozott szerepet vállalnak a civil és a családi életben.

– **Baby-boom nemzedék: 1946-1964 között születtek**
Egyszerre sok gyerek született.
Magyarországon: 1955-57 között születtek és a 70-es években születtek Nagy vásárló, bűntudat nélkül fogyasztó. Nagy jövedelemmel rendelkezik (főleg Amerikában), élvezik az életet, félnek az öregedéstől.

– **X generáció: 1961-1981 között születtek**
Cinikusak, kiismerték a médiát, sokan lázadók voltak, sokan közülük alternatívok, sikeres pályát futnak be

– **Y generáció: 1976-1981 között születtek**
X generáció alcsoportja. Pörgősek, városi stílus iránt érdeklődők, tánc, zene, szabadidősport vonzza őket.

– **Millenniumi generáció: 1982–2002 között születtek**
Technológia jó ismerői, iskolázottak (jól), multikulturálisak (több nyelvet beszélnek), hozzászoktak ahhoz, hogy a média különböző módon bombázza őket, megszokták a szexet és az erőszakot.

A marketingfilozófia átmegy egy integrált kommunikációs stratégiába.

3.Szervezetek

XXI. sz. képződménye, amit szervezetnek hívunk, jelzőket kap.



– kreatív
– posztmodern
– tanuló

Ez a három jelző a forradalmi változáshoz kapcsolódik, illetve a ciklikus változáshoz.

*Egy hatékony szervezet csak **tanuló szervezet** lehet:*

– A lágy oldal rá van kényszerítve arra, hogy alapelvként fogadja el a Life-long learninget. Maga a szervezet is megtanul reagálni a környezeti változásokra
– A tanuló szervezet mindig reaktív szervezet.
– A kreatív és a posztmodern szervezet egyre inkább előtérbe kerül, ebben gyökerezik az, ami a versenyelőnyt jelenti.

A **kreatív szervezet** a lapos szervezetre jellemző.

– Team-struktúrában dolgozik: feladatokra szerveződik a team és a hatáskör és felelősség is arra vonatkozik
– Közvetlen kapcsolat van a tagok között
– A kreatív szervezetben dolgozókra jellemző a nyitottság és a kockázatvállalás
– A kreatív szervezet nehéz emberek szervezete: nem szabályszerű, felrúghatja a működési szabályokat versenyelőnyt jelenthet egy-egy feladat, projekt megoldása

Posztmodern szervezet a leginkább elterjedt napjainkban.
Forradalmi változás nemcsak tanuló szervezeteket kíván, hanem posztmoderneket. A proaktív szervezet a posztmodern szervezet.
Folyamatosan reflektálni kell a változásokra, a munkavállalónak és a szervezetnek is reflexívnek kell lennie:

Reflexív tudás:

– Materiális tudás
– Alkalmazni tudó képesség
– Új minőségű rendszer-egész létrehozása

4. Vezetési folyamatban a változás/ átalakító vezetés

A XX.–XXI . század fordulójához közeledve folyamatosan gyorsuló ütemben kezd változni minden. A piac szélesedik, az igények nőnek az élet és a technológiai transzfer is felgyorsul. Az élet összes dimenziójában érezhető a változás.

Korunk és a jövő embere egyaránt meg akar felelni a megnövekedett kívánalmaknak. Így van ez a vállalatok életében is. A szervezetekben és a szervezet vezetésében is egyaránt érezteti hatását a változás. A vezetőknek rugalmasan kell alkalmazkodni a változó környezethez.

A vezetésnek a változáshoz való viszonyát mutatja az **átalakító vezetés** kifejezése. A fogalom a 70-80- as években jelent meg. Ekkor már különbséget tett BENNIS ,ALDERSON a menedzser és átalakító vezető között.

Az átalakító vezető a hagyományos menedzserrel szemben nagyobb jelentőséget ad a hosszú távú nyereségnek. Befolyását arra használja kedvező változásokat érjen el, jövőképéről céljairól beszél, az alkalmazottak erősségeit keresi, érdeklik az emberek az új gondolatok és ötletek, értékeket fogalmaz meg kapcsolatot tart fenn a dolgozókkal, szem előtt tartja a szervezet fejlődését, újításokat eredményez és ösztönöz, minden dolgozóra odafigyel.

Ezek szerint, **az átalakító vezetés egyfajta jövőkép tervezés és kommunikáció, cselekvés, ami egységbe állítja az embereket egy tisztázott pontos célrendszer elérése érdekében. Ez a vezető átalakítja önmagát és a vezetés természetét is, eközben pedig folyamatosan tanul, hogy JÓL vezethessen.**

Az átalakító vezető helyes vezetése áthatja a szervezet egészét és az ott dolgozó emberek összességét egészen családjukig. Látható, mennyire fontos, hogy a vezetés középpontjában ne a termelési tényező, hanem az ember álljon.

A vezetés a stratégia jelzést kapja ⇒ stratégiaorientált vezetésben kell gondolkodni.

STRATÉGIAI VEZETÉS KULCSSZAVAI:

– Szervezeti kultúra
– Értékek
– Célok

Megjelenik a rétegződés szerinti vezetés:

– A munkához kapcsolódó attitűd alapján van nyilvántartva a munkavállaló: mennyire kitartó a feladathoz kapcsolódóan stb.
– Pl: vannak túlképzettek, nem motiválhatók, teljesítményöszvérek: nem lehet úgy leterhelni feladattal, hogy nemet mondjon.

A közvetett vezetés megjelenése:

– A közvetlen kapcsolat közvetettségét fogalmazza meg.
– A főnök kiadja a feladatot és a beosztott kérdezhet, ha nem boldogul, a főnök átmegy egy szakértői szerepbe, azaz vége az utasításos rendszernek.

Vezetés „puha” tényezőik által:

– A vezető elsősorban a szervezeti értékekre koncentrál.

Facilitáló vezetés:

– Vége van annak az időszaknak, amikor „kutyatípusú” beosztottakkal dolgozik, hanem „macskatípusú”-akkal kell dolgoznia.
– Kutyatípusú: utasítások halmazára végzi el a feladatokat ⇒ ezt el kell felejtenie a vezetésnek
– Macskatípusú: a vezetőnek taktikával rá kell vennie a beosztottat arra, hogy elvégezze a feladatot ⇒ a vezetőnek motiválnia, inspirálnia kell

Vezetői imázs:

– A vezetői készségek felértékelődése
– Személyes példa
– A vezető imázsa meghatározza, befolyásolja a szervezet imázsát.

Vezetés folyamatos tanulás mellett:

– Szombat-év bevezetése: ezzel kell eleget tenni a folyamatos tanulásnak
– 5 évig vezető egy vezető, utána kap 1 évet, hogy tanuljon, ez a szombatév, ezután a szervezet valamely részén újra vezető lesz

Vezetés új kritériumok szerint:

– Befolyásoló készség (emberek felsorakoztatása, motiválás, inspirálás)
– Bizalomépítés ⇒ felértékelődik a PR

A változás szerkezete

MÚLT	JÖVŐ
* állandóság	* változékonyság
* kiszámíthatóság	* bizonytalanság
* nemzeti méret	* globális jelleg
* termelés-központúság	* marketing központú
* tőke-központú	* tudásközpontú
* hierarchiákon nyugvó	* hálózatokra épül (informálisabb)

⇩ ⇩

VEZETÉS	STRATÉGIAI VEZETÉS
* hagyományos szemlélet	* stratégiai szemlélet
* vállalatra, intézményre összpontosít	* környezetre összpontosít
* múlt eredményeire épít	* versenytársakhoz viszonyít, jövőt néz
* trendek folytatását tűzi ki célul	* versenyelőnyre épít (proaktív)

Hallgatói munkafüzet

Hallgatói-munkafüzet

A munkafüzet arra szolgál, hogy segítse a hallgatót a stratégiai-menedzsment ismeretek elsajátításában. Lépésről lépésre végigvezet egy létező vállalkozás, vagy non-profit szervezet stratégiája létrehozásának folyamatán. Irányítja, ösztönzi és megalapozza a folyamatos munkát. A munkafüzet feladatainak megoldása bepillantást enged a stratégiai alkotás gyakorlatába. Lehetővé válik, hogy a hallgatók konkrét tapasztalatokat szerezzenek a stratégiai menedzsment módszereinek alkalmazásában. A kurzus végére ki-ki megalkothatja az általa kiválasztott szervezet számára a jövőbeli sikerét megalapozó stratégiát.

Az első lépés, hogy minden hallgató kiválasszon egy vállalatot, vagy bármely non-profit illetve állami vagy részben-állami szervezetet.

A kiválasztott szervezet célszerűen már működő kis-, közepes vállalkozás, amely önállóságot biztosító jogi formában (kft, NYrt, Zrt, bt, egyesület stb.) működik, jól meghatározható tulajdonossal rendelkezik, viszonylag kevés-számú terméket, ill. szolgáltatást kínál, jól körülhatárolható vevőkör számára, és jól meghatározható versenytársakkal rendelkezik.

Néhány lehetséges vállalkozás:

– Helyi TV stúdió
– Bútorbolt
– Autó márka-kereskedés
– Autó-szerviz
– Tanácsadó cég
– Nagykereskedelmi vállalkozás
– Szálloda,
– Étterem
– Jótékonysági alapítvány
– Művészeti, vagy kulturális alapítvány
– Lapkiadó
– Játékbolt
– Színház, mozi
– Gyógyszertár
– Fodrászat

– Cukrászda
– Pékség
– Könyves bolt
– Szemüveg-bolt
– Számítógép bolt
– Üzemanyag-töltő állomás
– Kerékpár-kölcsönző, javító, bolt
– Kölcsönző bolt
– Építő vállalkozás
– Sport bolt
– Utazási iroda
– Divat-árú szaküzlet
– Kiegészítőket árusító bolt
– Borpince
– Képzési vállalkozás (nyelv, tánc, stb.)
– Sport-egyesület
– Művészeti egyesület
– Iskola
– Ingatlan ügynökség
– Kertépítő vállalkozás
– Virágbolt
– Virágkertészet
– Szállítmányozási vállalkozás
– Hús-üzem
– Fogorvosi rendelő
– Orvosi rendelő
– Aerobik stúdió

A feladat, hogy a tananyagot követve, valamint az ajánlott szakirodalomból és egyéb forrásokból /interjúk, vállalati dokumentumok stb./ megszerezhető információkra alapozva meg kell valósítania a stratégiai-elemzés, a stratégiaidöntés, és a stratégia végrehajtása megszervezésének folyamatát.

A munkafüzet szerkezete követi a stratégia-alkotás lépéseit:

1. A szervezet bemutatása
2. A tág külső környezet elemzés
3. Az iparági környezet elemzése
4. A működési környezet elemzése
5. A szervezet belső problémáinak elemzése
6. A vállalati értéklánc elemzése
7. SWOT elemzés
8. Az érdekcsoportok elemzése
9. Az irányítási struktúra elemzése és értékelése
10. A szervezet előtt álló stratégiai kihívások és lehetőségek
11. A szervezet portfólió elemzése
12. Lehetséges stratégiai változatok
13. A célok meghatározása
14. A végrehajtás lépései
15. Az új stratégiához illeszkedő szervezet és szervezeti kultúra
16. A változás-menedzsment lépései

1.

A szervezet bemutatása



A szervezet bemutatása

Alapadatok (termelési érték, vagyon, létszám, nyereség stb.)
A tevékenységi kör leírása
A legfontosabb termékek és szolgáltatások
Piaci részesedés

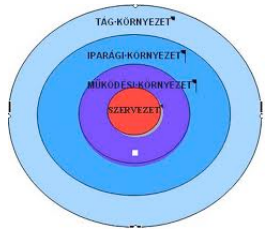
Legfontosabb versenytársak

A fejlődés legfontosabb „mérföldkövei” (alapítás, növekedés, új tulajdonosok stb.)

A meghatározó tulajdonosok

2.

A TÁG KÖRNYEZET ELEMZÉSE (PESTEL)



A tág környezet elemzése (PESTEL)

Politikai tendenciák:

Gazdasági tendenciák:

Társadalmi tendenciák:

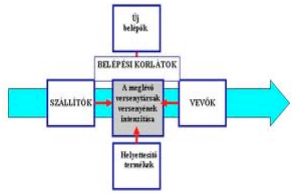
Technikai tendenciák:

Környezeti tendenciák

Jogi és szabályozási, vagy regionális tendenciák

3.

Az iparági környezet elemzése



Az iparági környezet elemzése

Beszállítók:

Fogyasztók, vásárlók

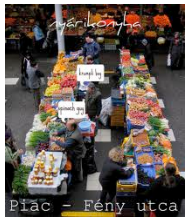
Potenciális piacra lépők

Helyettesítő terméket gyártók

Iparágon belül folyó verseny

4.

A működési környezet elemzése



A működési környezet elemzése

A működési környezet stratégiai térképe

A fogyasztói érték elemzése

A külső környezet összefoglaló értékelése

5.

A szervezet belső erőforrásainak elemzése



A szervezet belső erőforrásainak elemzése

Pénzügyi erőforrások

Emberi erőforrások

Fizikai erőforrások

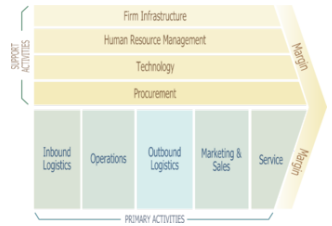
Technológiai erőforrások

Szellemi erőforrások

Hírnév, elismertség

6.

A vállalati értéklánc elemzése



A vállalati értéklánc elemzése

A szervezet helye az iparág (szolgáltatási) értékláncon

A vállalati értéklánc meghatározó elemei

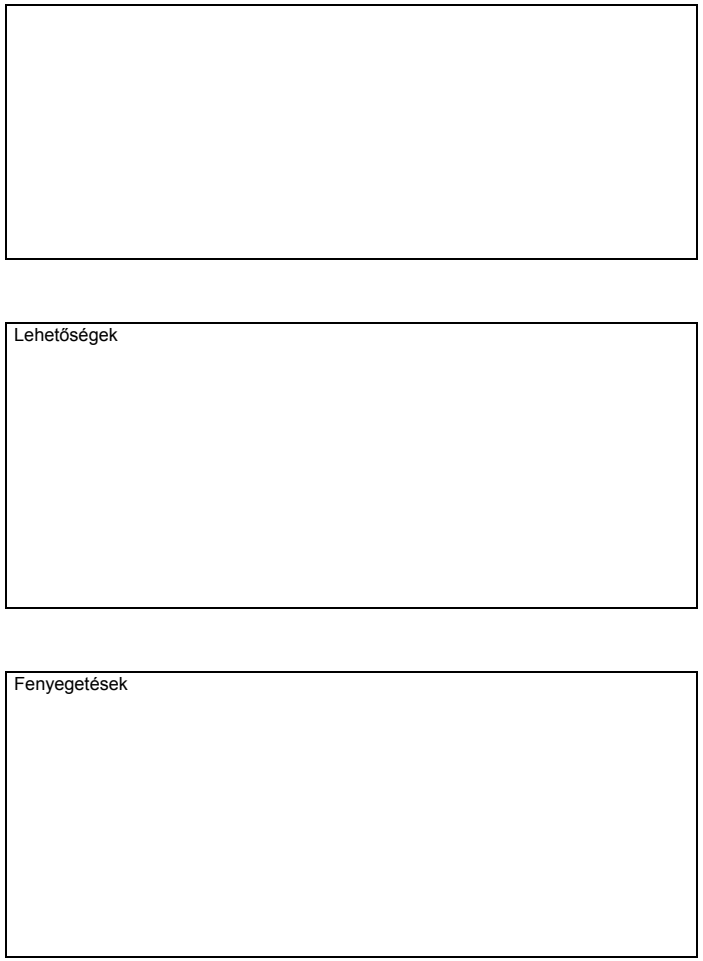
7.

SWOT elemzés



SWOT elemzés

Erősségek


Lehetőségek
Fenyegetések

8.

Az érdekcsoportok elemzése



Az érdekcsoportok elemzése

A tulajdonosok és érdekeik:
A beszállítók és érdekeik:
Vállalaton belüli nem-tulajdonosi csoportok és érdekeik:
Fogyasztók és érdekeik:
Állami intézmények, egyéb érdekcsoportok és érdekeik:

A hatalom/érdek mátrix



A hatalom/érdek mátrix

	Gyenge érdek	Erős érdek
Kis hatalom		
Nagy hatalom		

Az érdekcsoportok átfogó elemzése

9.

Az irányítási struktúra elemzése és értékelése



Az irányítási struktúra elemzése és értékelése

Szervezeti felépítés

Irányítási struktúra elemzése

10.

A szervezet előtt álló stratégiai kihívások



A szervezet előtt álló stratégiai kihívások

A stratégiai problémák felsorolás

Az érdekcsoportok viszonya a stratégiai helyzethez

Az Ansoff /termék-piac/mátrix növekedési stratégiái



Az Ansoff /termék-piac/mátrix növekedési stratégiái

Piaci behatolás:
Piac-fejlesztés
Termék-fejlesztés
Diverzifikáció

Egyéb megfontolandó stratégiai lehetőségek



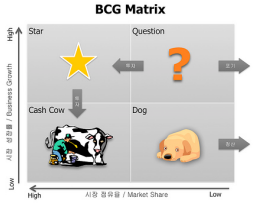
Egyéb megfontolandó stratégiai lehetőségek

Porter-féle stratégiák

Belső stratégiai átalakítások

11.

A szervezet portfolió elemzése és az ebből levonható következtetése



A szervezet portfolió elemzése és az ebből levonható következtetése

(Csak abban az esetben, ha ez valóban elvégezhető)

BCG mátrix

A vállalati központ szerepe

12.

A szervezet stratégiai problémái, és a szóba jöhető stratégiai változatok

Az elemzés által feltárt alapvető stratégiai problémák:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

A lehetséges stratégiai változatok:

1.

2.

3.

4.

Az alternatívák értékelése

Stratégiai változatok	Megfelelőség (min 1 – max 5)	Megvalósíthatóság (min 1 – max 5)	Elfogadhatóság (min1 – max 5)	Összesített értékelés
1. változat				
2. változat				
3. változat				
4. változat				

A javasolt stratégia részletes leírása:

A stratégiai terv kereteit kijelölő „gap” elemzés

13.

A célok meghatározása



A célok meghatározása

Küldetés

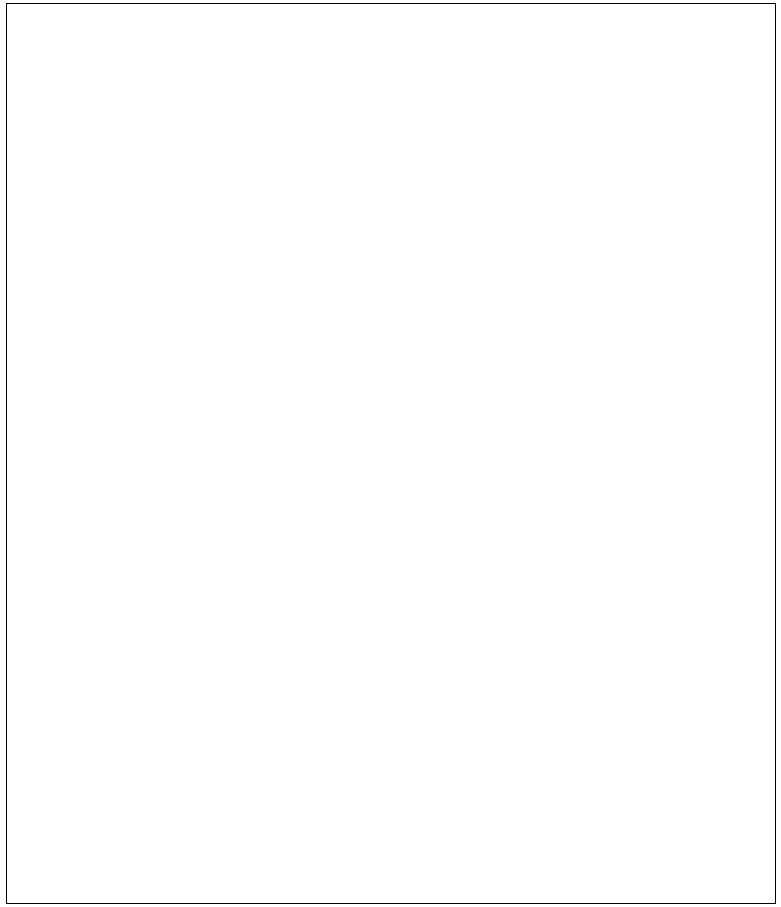
Stratégiai célok (2013-2016)

2013-ban elérendő célok

14.

Az új stratégiához illeszkedő szervezeti felépítés, szervezeti kultúra és a legfontosabb funkcionális stratégiák

Az új stratégiához illeszkedő szervezeti felépítés, szervezeti kultúra és a legfontosabb funkcionális stratégiák



15.

A végrehajtás megszervezésének fontosabb lépései és teendői



A végrehajtás megszervezésének fontosabb lépései és teendői

16.

A változás-menedzsment lépései



A változás-menedzsment lépései

Érdekek és szándékok elemzése



Érdekek és szándékok elemzése

Az érdekek elemzésének folyamata







A csoportok és érdekeik azonosítása

↓

Érdekérvényesítési képességeik és lehetőségük azonosítása

↓

A vállalatirányítás mechanizmusa

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A lehetséges tulajdonosok és érdekeik



Lehetséges tulajdonosok	Meghatározó érdekeik
•Egyéni kisbefektető •Intézményi befektető •Szakmai befektető •Bank •Másik vállalat •Állam •Önkormányzat •Vezetés és a dolgozók	•Osztalék •Vagyonnövekedés •A vagyon hatékony működtetése •Hitelnyújtás •Tartós gazdasági kapcsolat •Adó, foglalkoztatás •Foglalkoztatás és adó •Munkahely megtartás



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

További érdekcsoportok

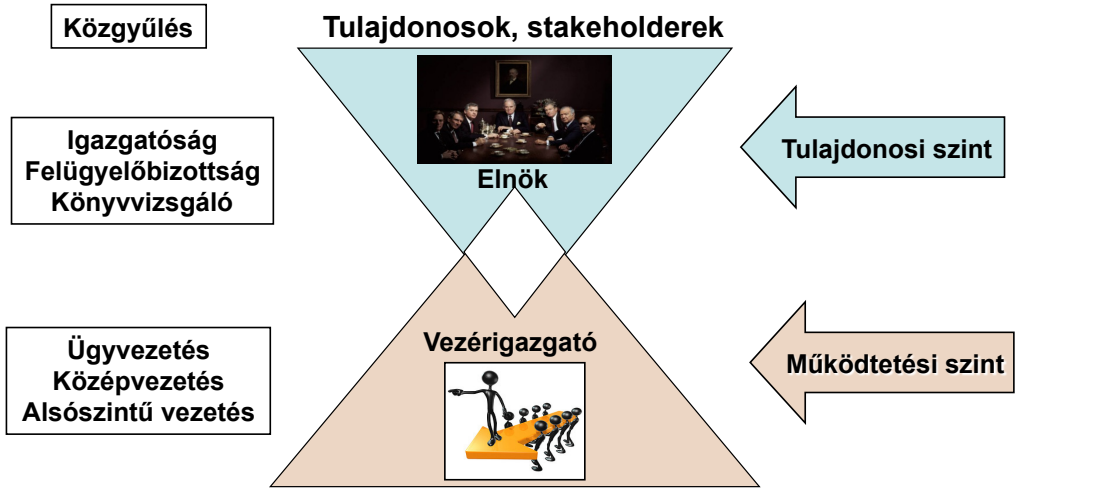


A hatalom-érdek mátrix

Érdek / Hatalom	Nagyon fontos számukra a vállalat	Nem olyan fontos számukra a vállalat
Nem rendelkeznek különösebb hatalommal	**MELLÉKSZEREPLŐK**  Építs ki velük jó kapcsolatot!	**NÉZŐK**  Néha fordíts rájuk figyelmet!
Jelentős hatalommal rendelkeznek	**KULCSSZEREPLŐK**  Elégítsd ki az érdekeiket!	**VENDÉGMŰVÉSZEK**  Folyamatosan fejleszd velük a kapcsolatot!

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A vállalatirányítás mechanizmusa



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

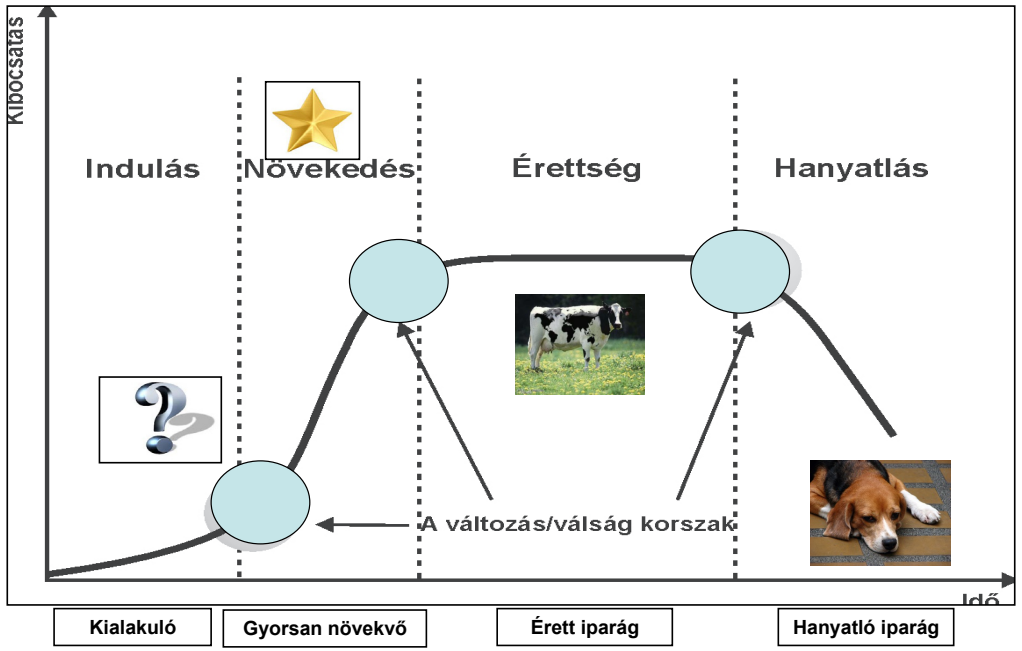
Iparági jellemzők

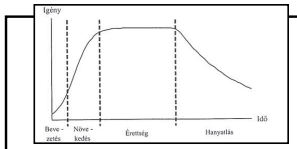




Iparági jellemzők

Életgörbe és portfólió





Életgörbe elemzés

	Indulás	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Növekedés	Lassú	Gyorsuló	Stagnáló	Hanyatló
Eladás	Kevés	Növekvő	Csúcson levő	Hanyatló
Egységköltség	Magas	Csökkenő	Alacsony	Alacsony
Nyereség	Veszteséges	Növekvő	Magas	Csökkenő
Versenytársak	Kevés	Növekvő	Sok	Csökkenő
Belépési korlát	Technológia	Indulási költség	Versenytársak	Kapacitás-túlkínálat

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A kék óceán stratégia



A kék óceán stratégia

1

Mi jellemzi a kék óceánokat?

- Jelentős profit növekedés
- Alacsony kockázat
- Jelenleg nem létező iparágak
- Kiaknázatlan piaci kereslet
- Ismeretlen piaci területek



W. Chan Kim



Renée Mauborgne

Kim-Mauborgne:Kék óceán stratégia 2005 2

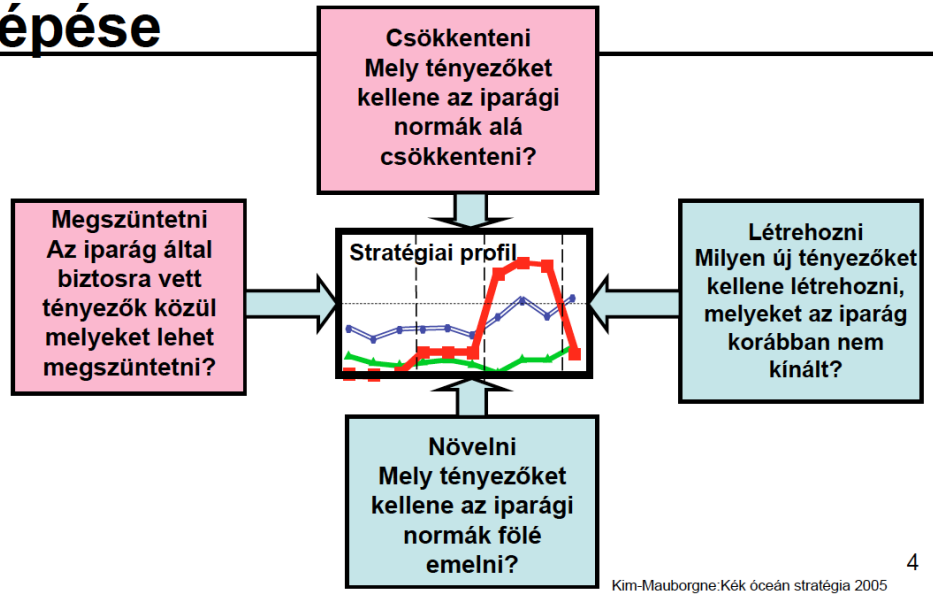
Vörös óceán- vs. Kék óceán stratégia

A meglévő piaci térben versenyez.	Versenytől mentes piaci teret hoz létre.
Legyőzi a konkurenciát.	Jelentéktelenné teszi a versenyt.
Kiaknázza a meglévő keresletet.	Megteremti és meghódítja az új keresletet.
Érték-költség kompromisszumot köt.	Kitör az érték-költség kompromisszumból.

Kim-Mauborgne:Kék óceán stratégia 2005

3

A Kék óceán létrehozásának négy lépése



4

Kim-Mauborgne:Kék óceán stratégia 2005

A yellow tail esete





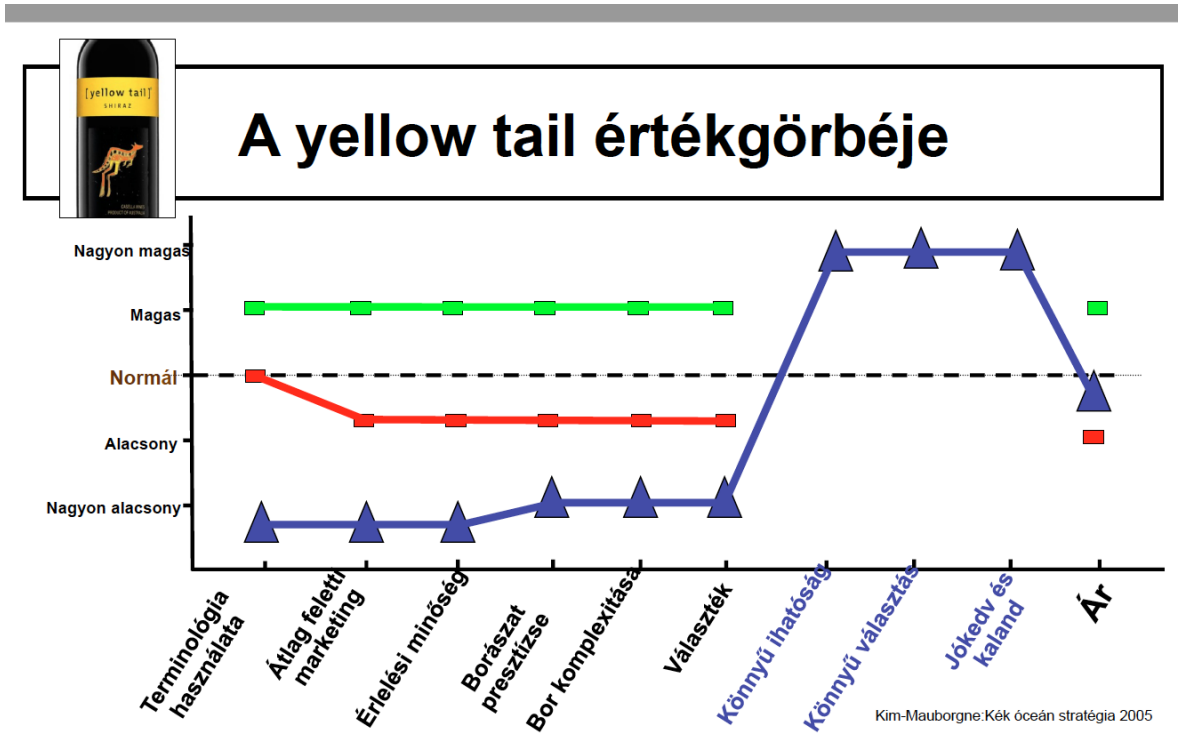






Kim-Mauborgne:Kék óceán stratégia 2005

5


A yellow tail értékgörbéje
Nagyon magas
Magas
Normál
Alacsony
Nagyon alacsony
Terminológia használata
Átlag feletti marketing
Érlelési minőség
Borászat presztízse
Bor komplexitása
Választék
Könnyű ihatóság
Könnyű választás
Jókedv és kaland
Ár
Kim-Mauborgne:Kék óceán stratégia 2005



A yellow tail négy lépése

Megszüntetni **Borászati terminológia** **Érlelési minőségek** **Átlag feletti marketing**	Növelni **Árképzés a kommersz borokkal szemben** **Szerepvállalás a kiskereskedelmi boltokban**
Csökkenteni **A borok komplexitása** **A borok választéka** **A borászat presztízse**	Létrehozni **Könnyű ihatóság** **Könnyű választás** **Jókedv és kaland**

Kim-Mauborgne:Kék óceán stratégia 2005

7

A kék óceán stratégiák (2)


Kék óceán stratégiák

„Nem az a kérdés , hogy hogyan ültess új, innovatív gondolatokat a fejedbe, hanem az, hogy a régieket hogyan tüntesd el onnan”

Dee Hook, a VISA alapítója

Óceán stratégiák*

Vörös óceán stratégia	Kék óceán stratégia
A meglévő piaci térben versenyez	Versenymentes piaci teret hoz létre
Legyőzi a konkurenciát	Jelentéktelenné teszi a versenyt
Kiaknázza a meglévő keresletet	Megteremti és meghódítja az új keresletet
Érték/költség kompromisszumot köt	Kitör az érték/költség kompromisszumból
Piaci tevékenységeinek rendszerét a differenciálás vagy alacsony költség stratégiai választásával hangolja össze	Piaci tevékenységeinek rendszerét a differenciálás és az alacsony költség céljának egyidejű követésével hangolja össze

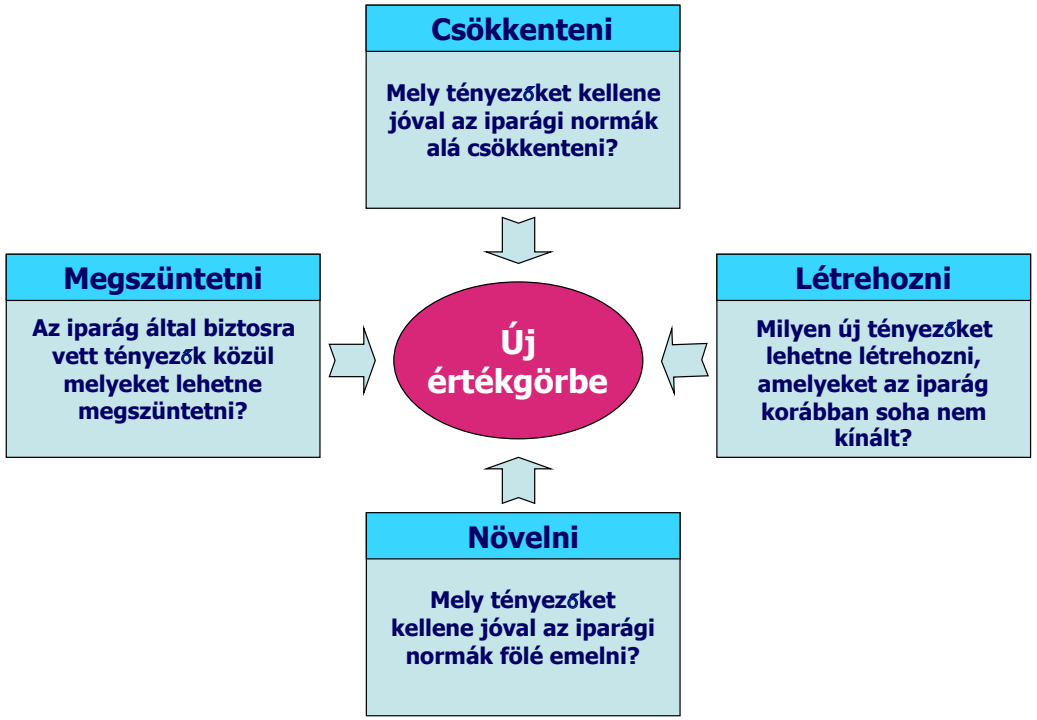
*W.C. Kim – R. Mauborgne 2005. alapján

Kék óceán stratégia alapelvei

Kidolgozási alapelvek	Alapelv által mérsékelt kockázati tényező
A piaci határok átalakítása	↓ Keresési kockázat
Fókuszálás az összképre, nem a számokra	↓ Tervezési kockázat
A meglévő kereslet meghaladása	↓ Volumenkockázat
Helyes stratégiai sorrend	↓ Üzleti modell kockázat

Végrehajtási alapelvek	Alapelv által mérsékelt kockázati tényező
A fő szervezeti akadályok leküzdése	↓ Szervezeti kockázat
Végrehajtás beépítése a stratégiába	↓ Menedzselési kockázat

A négy akció keret



Termék és piacmeghatározás

Vállalat	Termék	Piac
Xerox	Másológépeket gyártunk és értékesítünk	Segítünk javítani az irodai munka termelékenységét
Standard Oil	Benzint értékesítünk	Energiát szolgáltatunk
Columbia Pictures	Filmeket gyártunk	Szórakoztatunk
Missouri-Pacific	Vasutakat üzemeltetünk	Embereket és árukat szállítunk
Encyclopedia Britannica	Enciklopédiákat értékesítünk	Információt terjesztünk

A Novo Nordisk esete

Dán inzulingyártó cég



Felhasználóbarát inzulinbeviteli megoldás: Tollszerű inzulinkazetta

Adagolórendszerrel ellátott, előre feltöltött, eldobható „toll”

Integrált, beépített adagoló, elemző és kijelző rendszerrel ellátott

Piacrészek EU > 60 %, Japán > 80 %
Összforgalom > 70 %-a cukorbeteg-gondozásból

A Novo Nordisk esete

	Vörös óceán stratégia	Kék óceán stratégia
Iparág fókusza	Orvos	Felhasználó
Kulcsmutató	Inzulin tisztasága	Kényelem és biztonság
Használati sajátosság	Bonyolult (injekció, adagolás stb.)	Egyszerű (toll, programozhatóság,stb.)
Státusz	Inzulingyártó	Cukorbeteg gondozó

A „Casella Wines” sztori

Egy újabb – választékbővítő - bor helyett > könnyen hozzáférhető társasági ital minden szeszes italt fogyasztó (sörivó, koktélivó, stb.) számára

Eredmény:

Két év alatt – USA-ban és Ausztráliában is – a leggyorsabban növekvő márka
Piacvezető az import borok között (megelőzve a francia és olasz borokat!)
2003-ra - lekörözve a kaliforniai márkákat is – piacvezető vörösbor
Megnövelte a piacot és vásárlókat hódított el a konkurensektől

Hogyan?

A vásárlói magatartás új-szemléletű vizsgálatával

Promóciós kampány és tömegtájékoztatási eszközök nélkül!

Konkrétan?

Unalmas és átláthatatlan kínálat
Hasonló külső megjelenés
Tanácstalan kereskedők

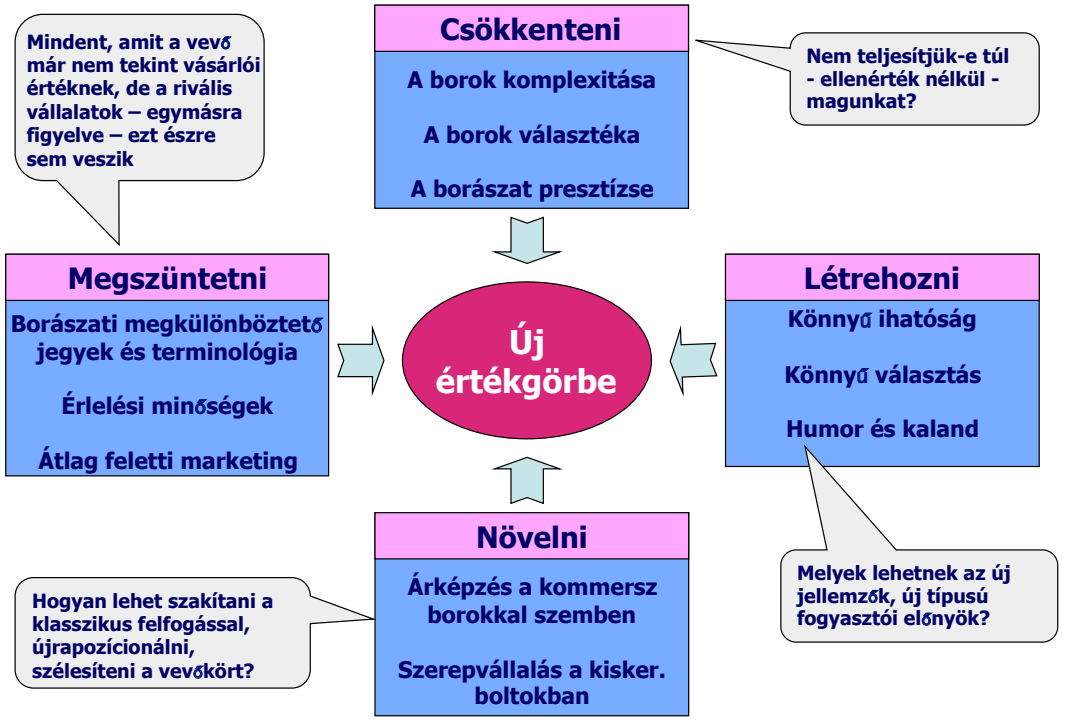
→ Bizarr név: „yellow tail” (sárga farok)
Két változat (Chardonnay, Shiraz)
Újszerű, egységes megjelenés
(erős színek, kenguru, rekeszek, kereskedők „felöltöztetése”)

Nem méltányolják a bor bonyolult ízvilágát, viszont szeretik az édes ízt

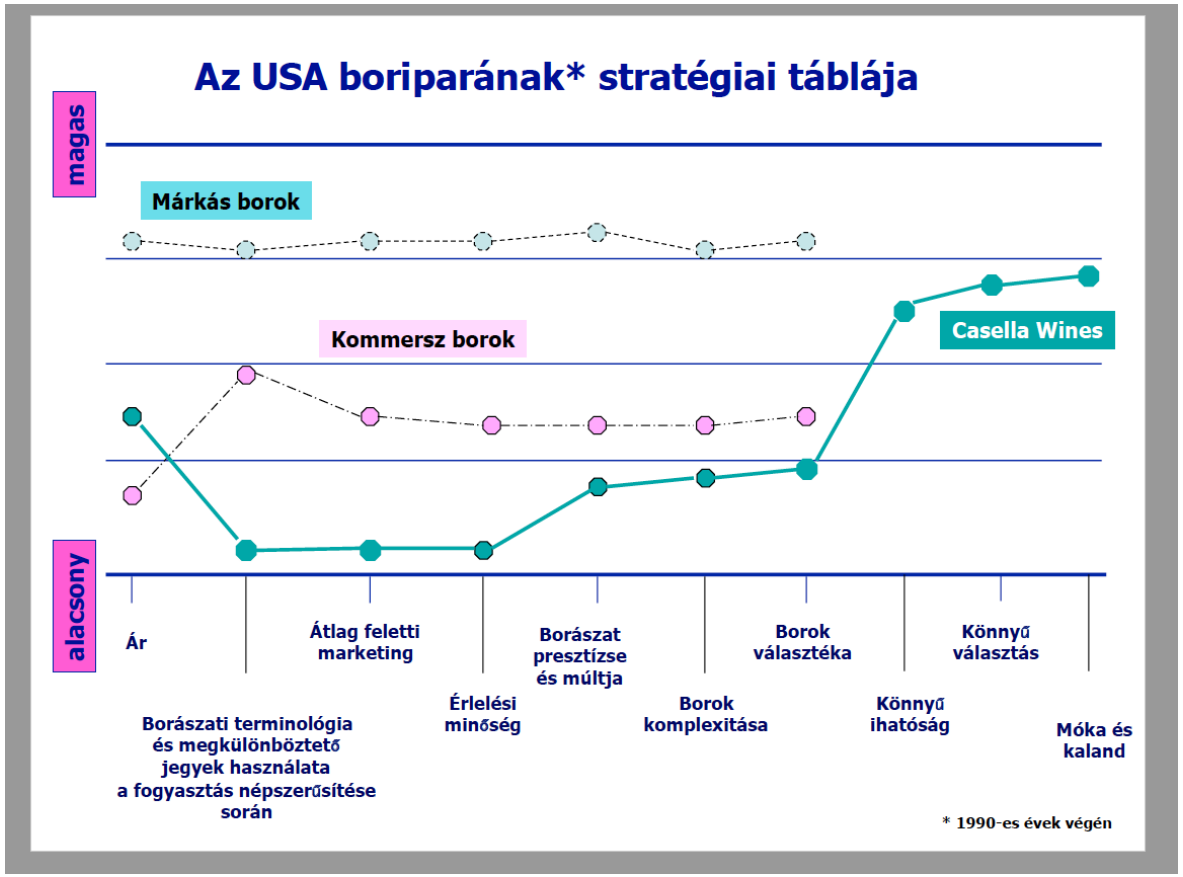
A sörök és koktélok egyik fő erénye, hogy itattatják magukat

→ Lágy íz, feltűnően primer zamat, markáns gyümölcsillat, könnyű ihatóság

A „Casella Wines” akciókerete

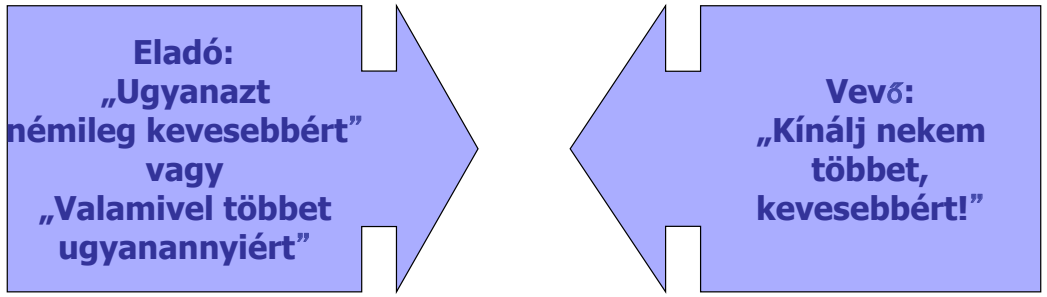



[yellow tail]
now spotted outside australia.
[yellow tail]
now spotted outside australia.
[yellow tail]
SHIRAZ
[yellow tail]
CHARDONNAY
yellow tail


Az USA boriparának* stratégiai táblája
magas
alacsony
Márkás borok
Kommersz borok
Casella Wines
Ár
Átlag feletti marketing
Borászat presztízse és múltja
Borok választéka
Könnyű választás
Borászati terminológia és megkülönböztető jegyek használata a fogyasztás népszerűsítése során
Érlelési minőség
Borok komplexitása
Könnyű ihatóság
Móka és kaland
* 1990-es évek végén

Hogyan is alkottak kék óceánokat?

Szembe fordultak az iparág hagyományos gondolkodási logikájával



Új fókuszban:
Versenytársak helyett az alternatívák
Vevők helyett a „nem vevők”

Madonna sikeres pályafutása (esettanulmány)



Madonna sikeres pályafutása
esettanulmány



Madonna sikeres pályafutása
esettanulmány



1. Milyen szerepe van a stratégiának a sikerben?
2. Miért van az, hogy egyes emberek és szervezetek sikeresebbek, mint mások?
3. Mik a sikeres stratégia kialakításának legfontosabb tényezői?
4. Miért lett Madonna olyan sikeres a szórakoztató iparban?
5. Madonnának van stratégiája? Ha van, mik a fő elemei a stratégiájának?

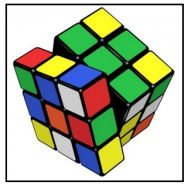
Outsourcing



Outsourcing

A kiszervezés során mérlegelt szempontok:

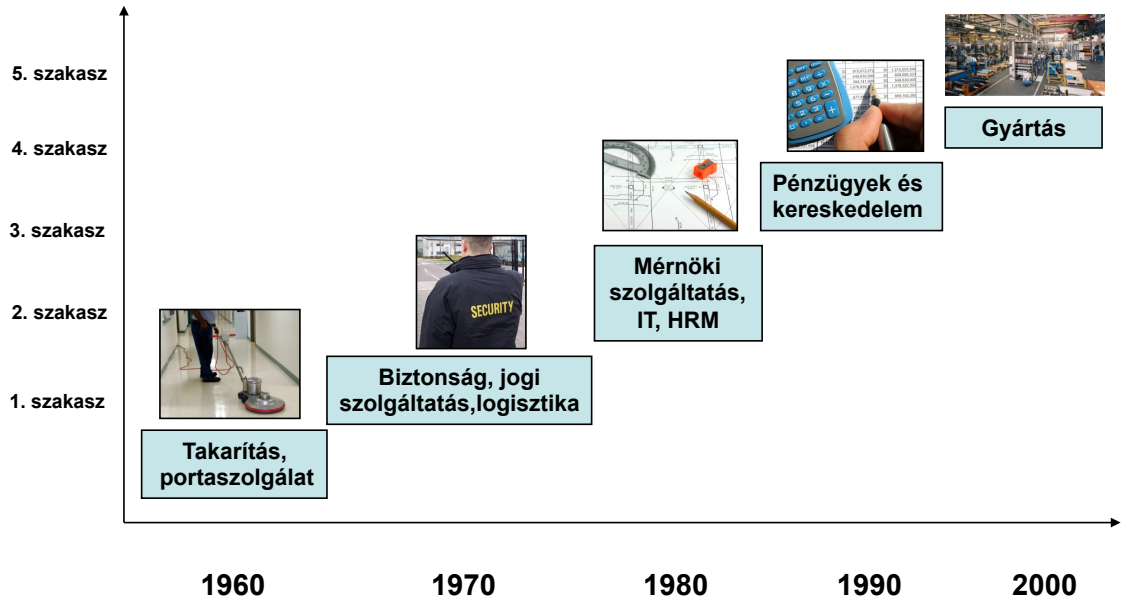
- **Az alaptevékenységre való összpontosítás igénye**
- **Költségcsökkentés követelménye**
- **Az állandó költségek változó költséggé alakítása**
- **Fejlesztési költségek beszállítóra hárítása**
- **A kiszervezett tevékenység színvonalának emelése**



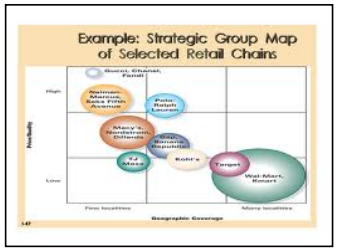
Probléma megoldó szemléleti módok

Funkcionális szemlélet	Stratégiai szemlélet
Csinálni vagy venni	Értéklánc elemzésen alapuló döntés
Alvállalkozói szerződés	Outsourcing
Vertikális integráció	Felvásárlás/stratégiai szövetség
Átszervezés	Üzleti folyamatok újjászervezése

A tevékenység kihelyezés fejlődése



A működési környezet elemzése



A működési környezet elemzése

Célja a vállalat valódi versenytársainak azonosítása, mivel a vállalat valódi versenytársainak száma kevesebb, mint az iparágban tevékenykedő összes vállalat.

A stratégiai csoportot alkotó vállalatok jellemzői:

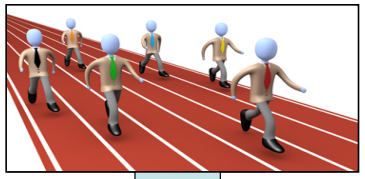
- **Azonos piaci szegmens**
- **Azonos versenyelőny**
- **Hasonló versenystratégia**

Éttermi láncok az USA-ban



A stratégiai csoport térkép

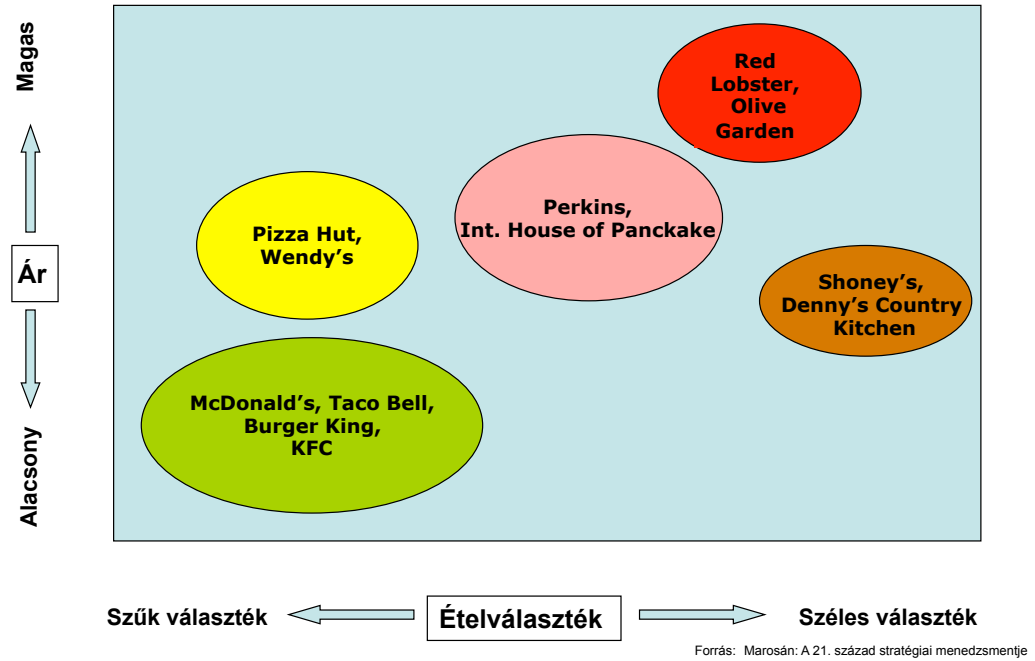
A stratégiai csoport térkép kétdimenziós ábrázolás, amely megrajzolja a vállalatok elhelyezkedését az adott iparágban zajló verseny két legfontosabb összetevője mentén.



?

- **Kik a vállalat legfontosabb, közvetlen versenytársai?**
- **Milyen alapon, milyen eszközökkel, milyen módon zajlik a verseny?**

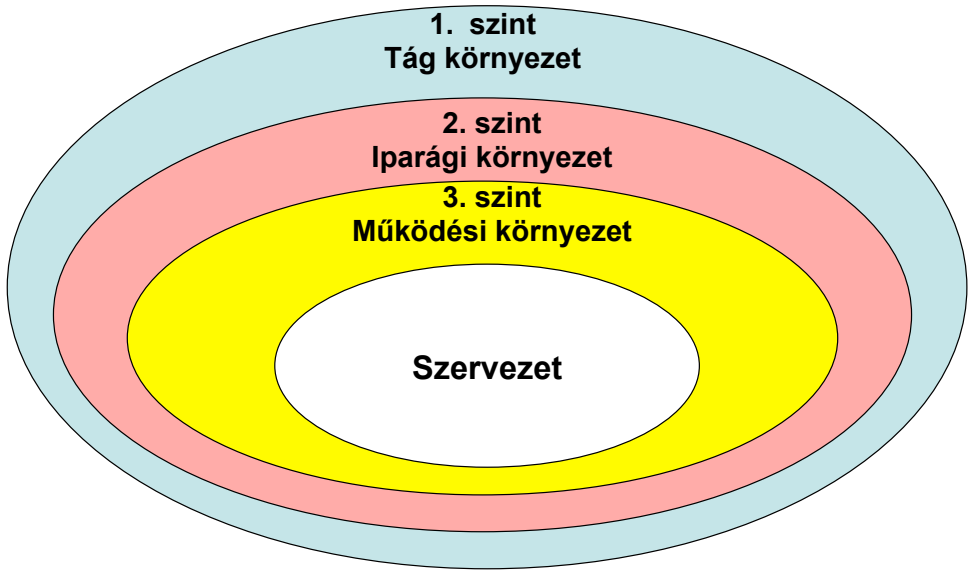
Éttermi láncok iparágának stratégiai csoportjai az USA-ban



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A környezet stratégiai elemzése

A Környezet stratégiai elemzése



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



A szervezetek tág környezete

- Politikai-, P
- Gazdasági-, E
- Társadalmi-, S
- Technológiai-, T
- Környezeti-, E
- Jogi tendenciák. L

Magában foglalja a „szomszédos” iparágakat és az egyéb befolyásoló területeket is.

PESTEL elemzés

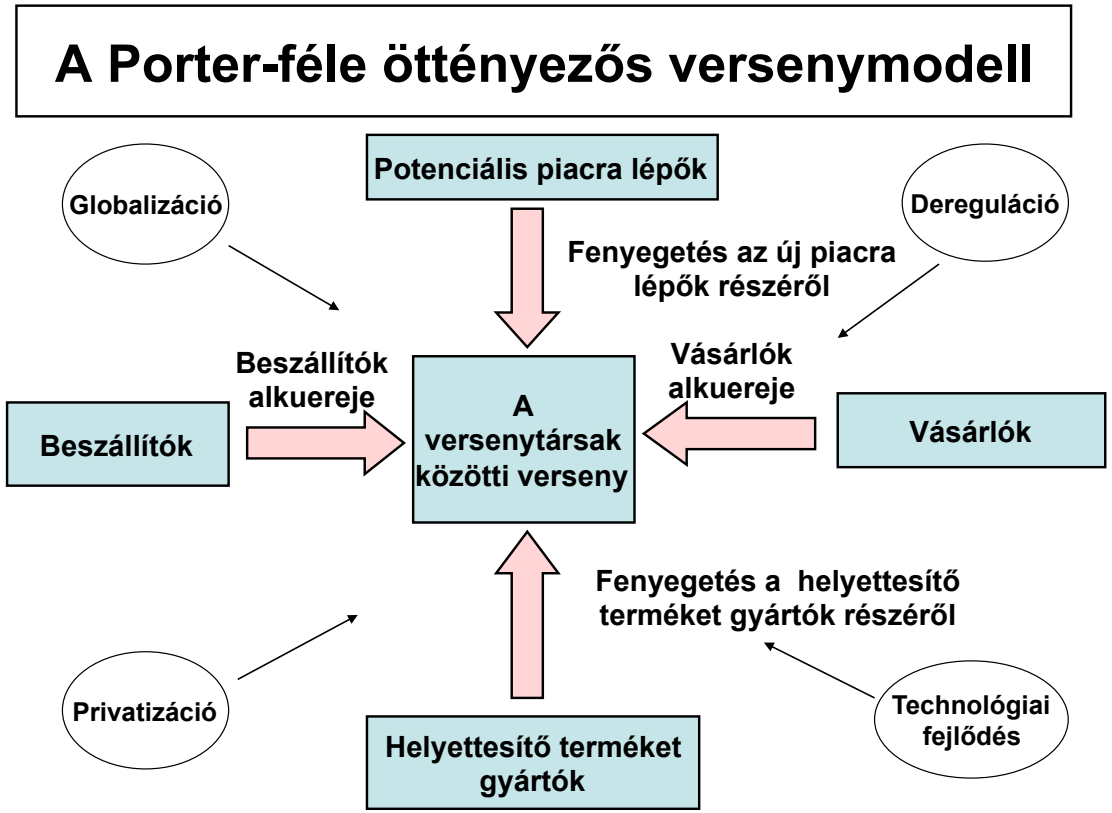
Politikai	Gazdasági	Társadalmi
•Törvényhozás •A parlament működése •Politikai értékrend •Újraelosztási politika •Adópolitika •Kormányzati stabilitás	•Gazdasági ciklusok •GNP és GDP trendjei • Kamatszint •Infláció mértéke • Felhalmozás aránya • Munkanélküliség alakulása •Vásárlóerő alakulása	•Demográfiai helyzet alakulása •Jövedelem eloszlás •Társadalmi mobilitás •Életmódbeli változások •Munkához való viszony •Képzettség alakulása •Vallási csoportok szerepe •Fogyasztás szerkezete
Technológiai	**Környezeti**	**Jogi**
•K+F kiadások mértéke • Kormányzati K+F politika •Technológia átvétel gyorsasága •Társadalomi innovativitás •Új technológiák alkalmazása •Infokommunikációs színvonal •Technológiai infrastruktúra	•Környezetvédelem szabályozása •Hulladékgazdálkodás szabályozás •Energiafogyasztás alakulása •Megújuló források mértéke •Újrafelhasználás aránya •Ökológiai lábnyom alakulása	•Versenytörvény •Befektetés szabályozás •Foglalkoztatás szabályozás •Munkabiztonsági szabályozás •Fogyasztóvédelem •Centralizáció vs. decentralizáció

Az iparági versenykörnyezet elemzése



Michael Porter

Az iparági versenykörnyezet elemzése


A Porter-féle öttényezős versenymodell
Potenciális piacra lépők
Globalizáció
Dereguláció
Fenyegetés az új piacra lépők részéről
Beszállítók alkuereje
Vásárlók alkuereje
Beszállítók
A versenytársak közötti verseny
Vásárlók
Fenyegetés a helyettesítő terméket gyártók részéről
Privatizáció
Helyettesítő terméket gyártók
Technológiai fejlődés



Az iparágon belüli verseny mértéke

- Az iparági koncentráció, és a versengő vállalatok száma
- Az iparágra jellemző méretgazdaságosság
- A termékek megkülönböztethetősége
- A piacra lépés korlátjai
- A növekedési ütem
- Az átlag-profit alakulása

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



A beszállítók alkupozícióját meghatározó tényezők

- Sok, vagy kevés a beszállító
- Erősen megkülönböztetett-e a termék, vagy homogén
- Könnyen helyettesíthetők-e az alapanyagok, vagy a részegységek
- Mennyire fontos az adott iparág a beszállító számára

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



A vásárlók alkuerejének alakulását meghatározó tényezők

- Sok a vásárló, vagy kevés és monopol-helyzetű
- Van-e teljes információjuk a költségről, és a keresletről
- Mennyire fontos számukra a minőség
- Mennyire könnyen tudják váltani a fogyasztók az ellátót

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



A potenciális piacra-lépők részéről megnyilvánuló fenyegetés

- Az iparágra jellemző méret-gazdaságosság elemzése
- A piacra lépéshez szükséges befektetési források nagysága
- Az elosztó hálózathoz való hozzáférés költsége, és lehetősége
- A piacra-lépéshez szükséges műszaki és piaci ismeretek megszerzésének ára

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



A helyettesítő terméket gyártók részéről megnyilvánuló fenyegetés

- Milyenek a helyettesítő termékek költség- és árviszonyai
- Tudják-e követni az adott iparágban a technológiai fejlődést
- Milyen mértékű a helyettesíthetőség
- Milyen erős a verseny a helyettesítő terméket előállítók között

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Principles of Marketing – Blue Ocean Strategy


Blue Ocean Strategy
Business Creativity & Innovation
Creating uncontested market space
and make the competition irrelevant

Tool 4: Blue Ocean Strategy

About the Founders: Chan & Renee

W. Chan Kim

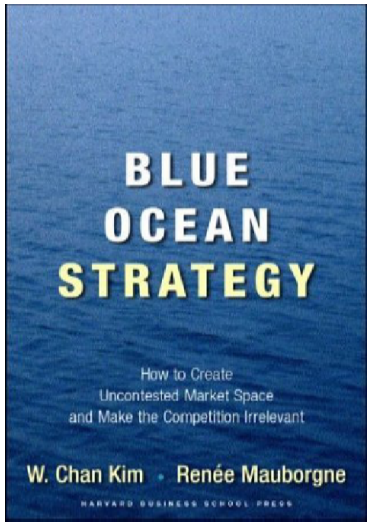
- The Boston Consulting Group Bruce D. Henderson Chair Professor of Strategy and International Management



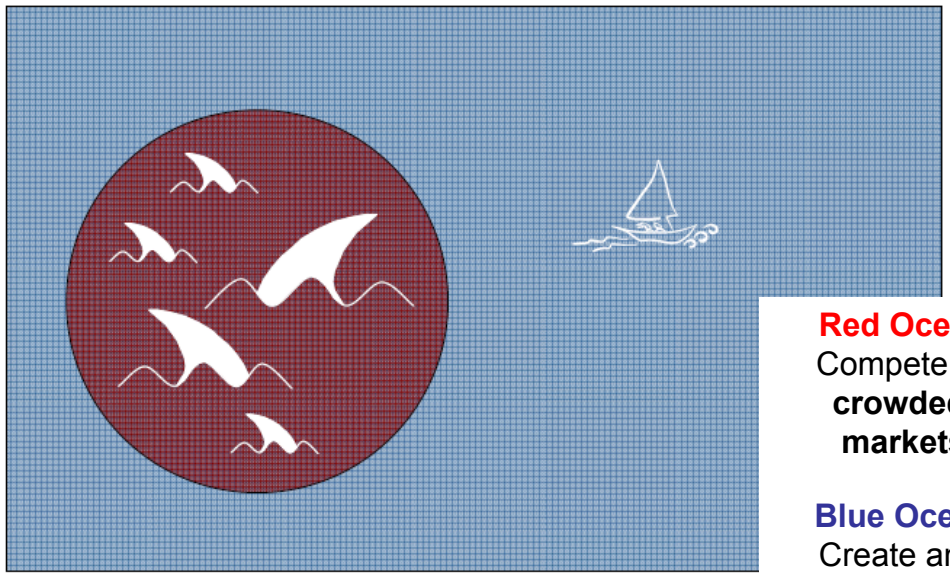


Renée Mauborgne

- The INSEAD Distinguished Fellow and Professor of Strategy and International Management



Two worlds …



Red Ocean
Compete in **crowded markets**

Blue Ocean
Create and capture **new market space**

Creating Blue Oceans

- Two types of markets:
  - Red Oceans – all industries in existence today (known market space)
  - Blue Oceans – all industries not in existence today (unknown market space)

New Market Space

- There is a fairly good understanding of how to compete in Red Oceans
- Blue Oceans are known to exist, however, there is little practical guidance on how to create them
- This book focuses on the analytical frameworks necessary to create Blue Oceans and the managerial strategy needed to sustain them

New Market Space

- In Red Oceans, industry boundaries are defined and accepted, and the competitive rules of the game are known
- In Blue Oceans, there exists untapped market space, demand creation, and the opportunity for highly profitable growth
- Most Blue Oceans are created from within red oceans by expanding industry boundaries

The Continuing Creation of Blue Oceans

- How many of today's industries were unknown 100 years ago?
- Blue Oceans have continuously been created over time
- The key to strength in the business world is to create new, uncontested market space

Two worlds …

Red Ocean Strategy	Blue Ocean Strategy
Compete in existing market space.	Create uncontested market space.
Beat the competition.	Make the competition irrelevant.
Exploit existing demand.	Create and capture new demand.
Make the value-cost trade-off.	Break the value-cost trade-off.
Align the whole system of a strategic firm's activities with its choice *of* differentiation or low cost.	Align the whole system of a firm's activities in pursuit of differentiation *and* low cost. ➡ **VALUE INNOVATION**

The rising Imperative of Creating Blue Oceans

- Supply exceeds demand
- Accelerated commoditization of products and services
- Increasing price wars
- Shrinking profit margins
- Brands are becoming more similar
- ➡ select based on price

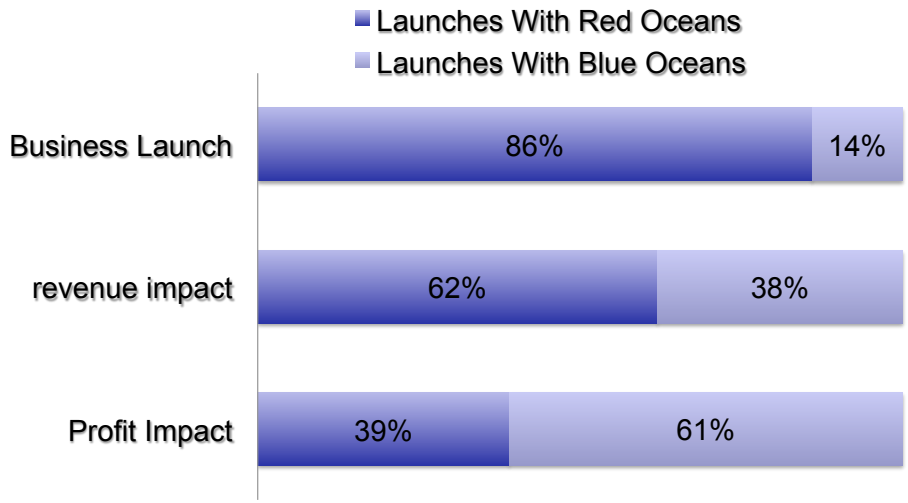
The Rising Imperative of Creating Blue Oceans

- Globalism has made many brands become increasingly similar and more of a commodity
- Technological improvement has caused supply to outweigh demand
- It is now harder than ever to differentiate among brands

The Impact of Creating Blue Oceans

- In a study of the launches of 108 companies, 86% were line extensions (Red Ocean)
- However, these only accounted for 62% of total revenues and 39% of total profits
- The other 14% of launches were aimed at creating blue oceans and accounted for 38% of revenue and 61% of total profit

The Profit and Growth Consequences of Blue Oceans



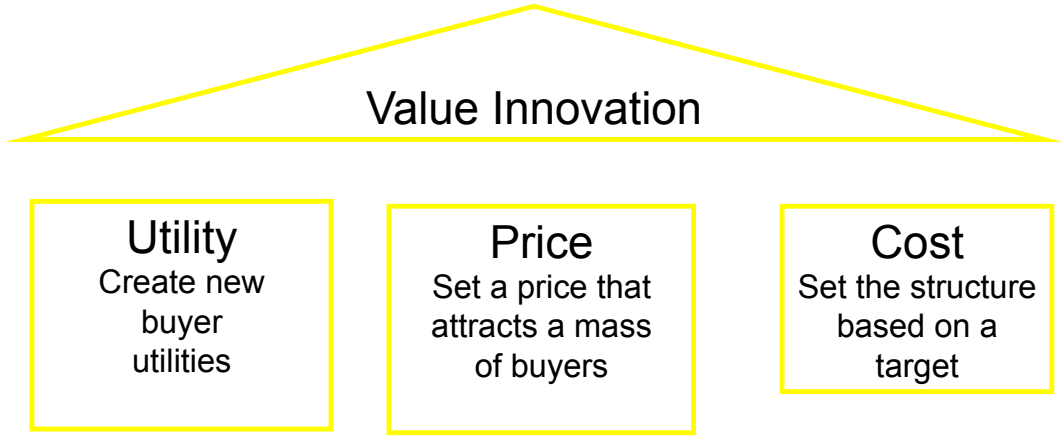
From Company and Industry to Strategic Move

- The company is not the appropriate unit of analysis for exploring blue oceans
- Blue Oceans focus on the strategic move rather than the company or industry
- This book focuses on 150 strategic moves made from 1880 to 2000 in various industries
- Blue Oceans were found to be created by new and old companies, attractive and unattractive industries, and both private and public companies

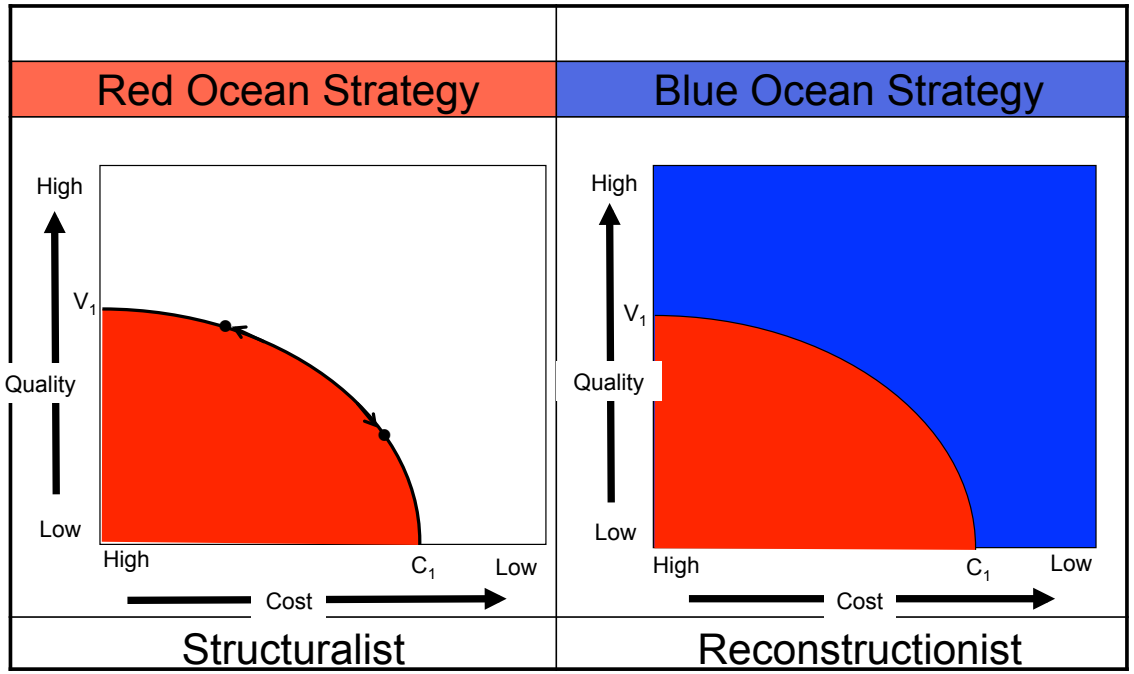
Value Innovation: The Cornerstone of Blue Ocean Strategy

- Value creation alone improves value but is not sufficient to make you stand out in the marketplace
- Innovation alone will often create a product that buyers are not willing to pay for
- Value innovation occurs only when companies align innovation with utility, price, and cost positions
- Value innovation:
  - Make the competition irrelevant
  - Create a leap in value for both buyers and your company
  - Open up new and uncontested market space

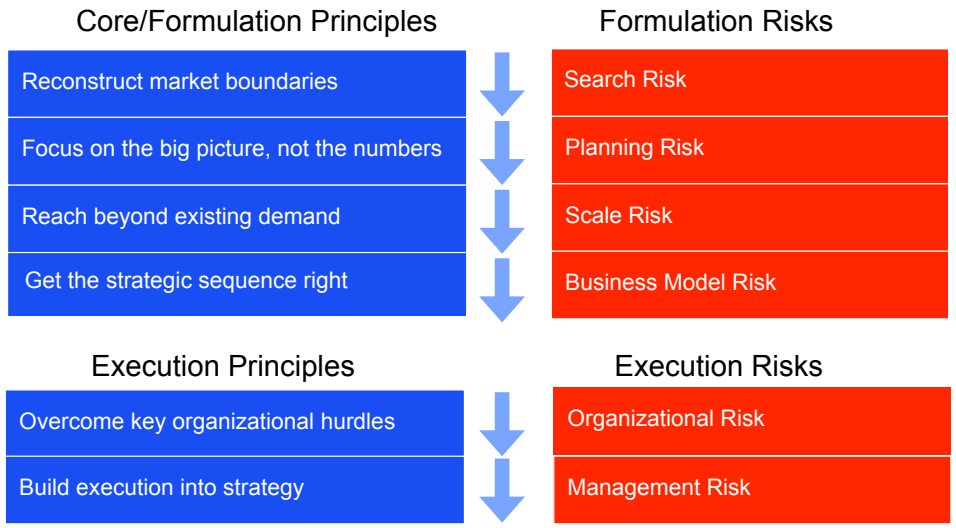
Unlocking non-customer demand



Generic Strategies vs. Value Innovation



Minimizing Risks and Maximizing Opportunities in Formulating and Executing Blue Ocean Strategy



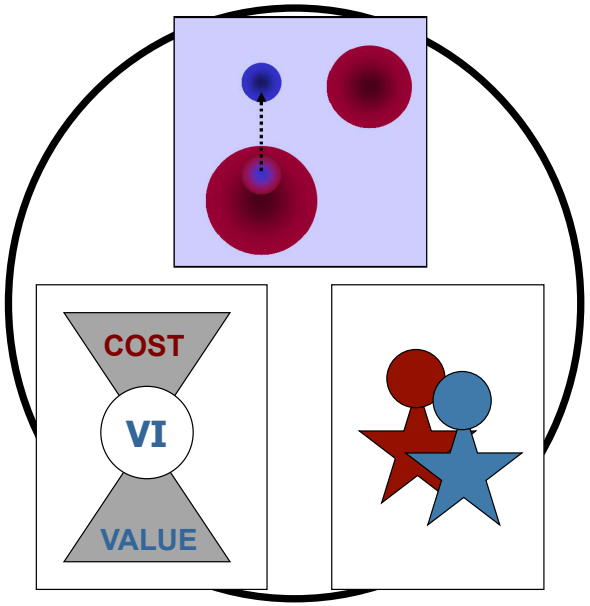
© Kim & Mauborgne 2006

BOS Logic: The Core Principles

Reconstruct Market Boundaries
***… overcome believes*.**

Reach beyond existing Demand
… go for uncontested space.

Get the strategic sequence right
… value [innovation] first.



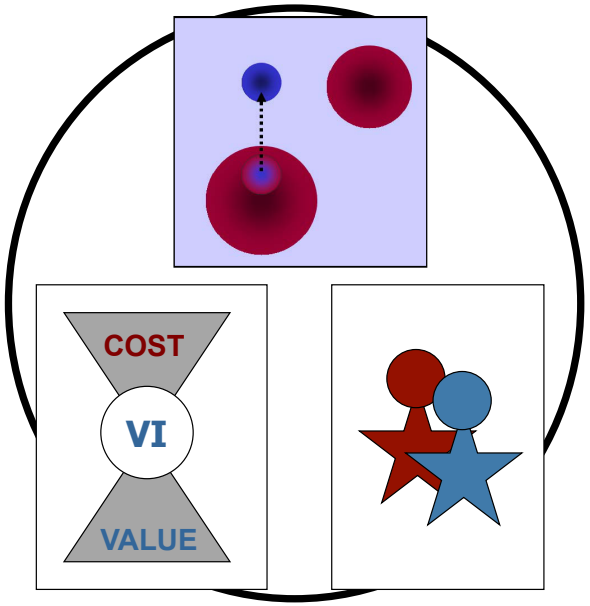
BOS Logic: Reconstruct market boundaries

Boundaries of Competition	Head-to-Head Competition	Creating New Market Space
Industry	Focuses on rivals within its industry	Looks across alternative industries
Strategic Group	Focuses on competitive position within strategic group	Looks across strategic groups within its industry
Buyer Group	Focuses on better serving the buyer group	Redefines the buyer group of the industry
Scope of Product and Service Offerings	Focuses on maximizing the value of product and service offerings within the bounds of its industry	Looks across to complementary product and service offerings that go beyond the bounds of its industry
Functional-emotional Orientation of an Industry	Focuses on improving price-performance with the functional-emotional orientation of this industry	Rethinks the functional-emotional orientation of its industry
Time/Trends	Focuses on adapting to external trends as they occur	Participation in shaping external trends over time

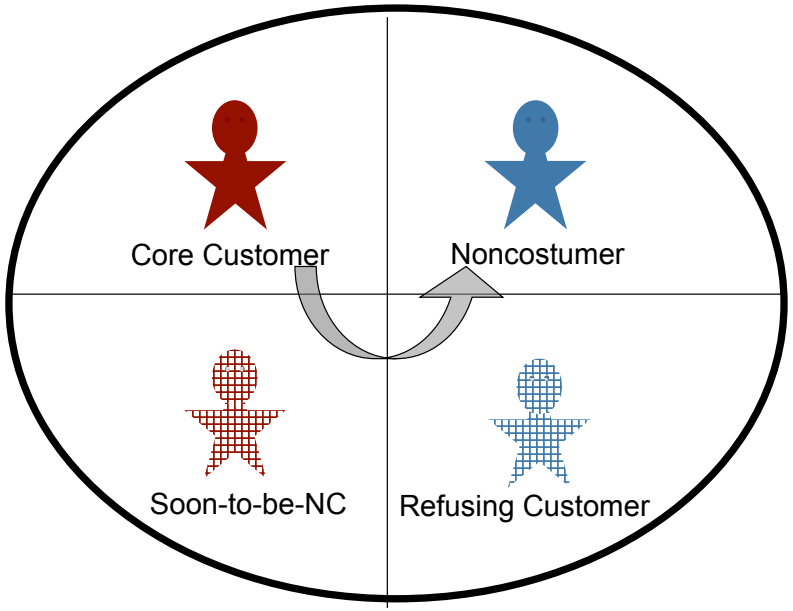
BOS Logic: The Core Principles

Reconstruct Market Boundaries
… overcome believes.

Reach beyond existing Demand
… go for uncontested space.
Get the strategic sequence right
… value [innovation] first.



BOS Logic: Reach beyond existing demand



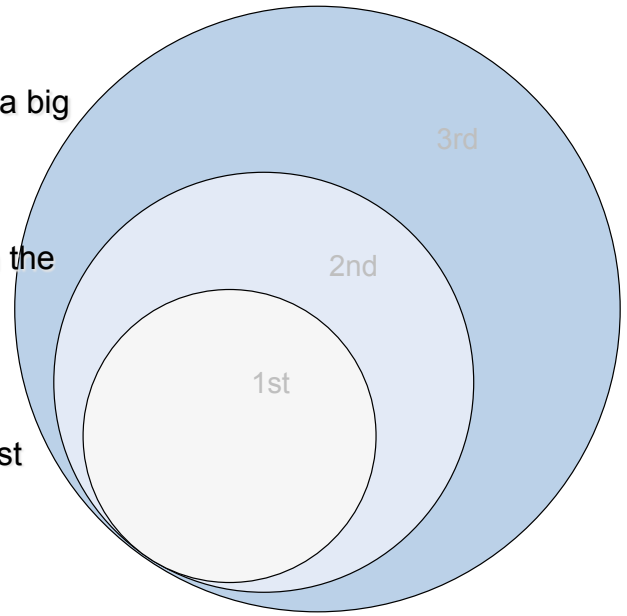
Three Tiers of Customers

There is a universe of noncustomers which can be turned into customers to offer a big blue ocean market.

1st tier: “Soon-to-be” noncustomers who are on the edge of your market

2nd tier: “Refusing” noncustomers who consciously choose against your market

3rd tier: “Unexplored” noncustomers who are in markets distant from yours



Three Tiers of Customers

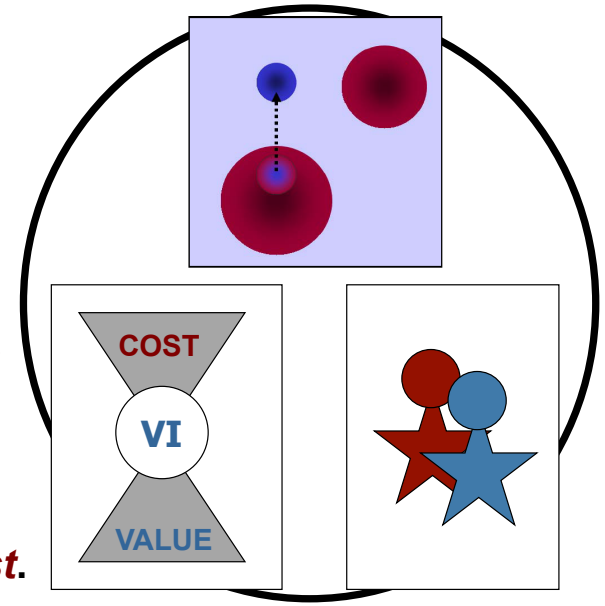
- Three tiers of non-customers:
  - 1: buyers who purchase your industry offerings out of necessity; will jump ship if given an opportunity.
  - 2: buyers who purchase alternative offerings that serve the same function
  - 3: people who don't consume even the alternatives to your offerings
- Non-customer demand is unlocked by providing new buyer utilities, at a price that attracts a mass of buyers, given target costs.
- Buyers could be not only end-users, but also other participants in a value chain (e.g. distributors)

BOS Logic: The Core Principles

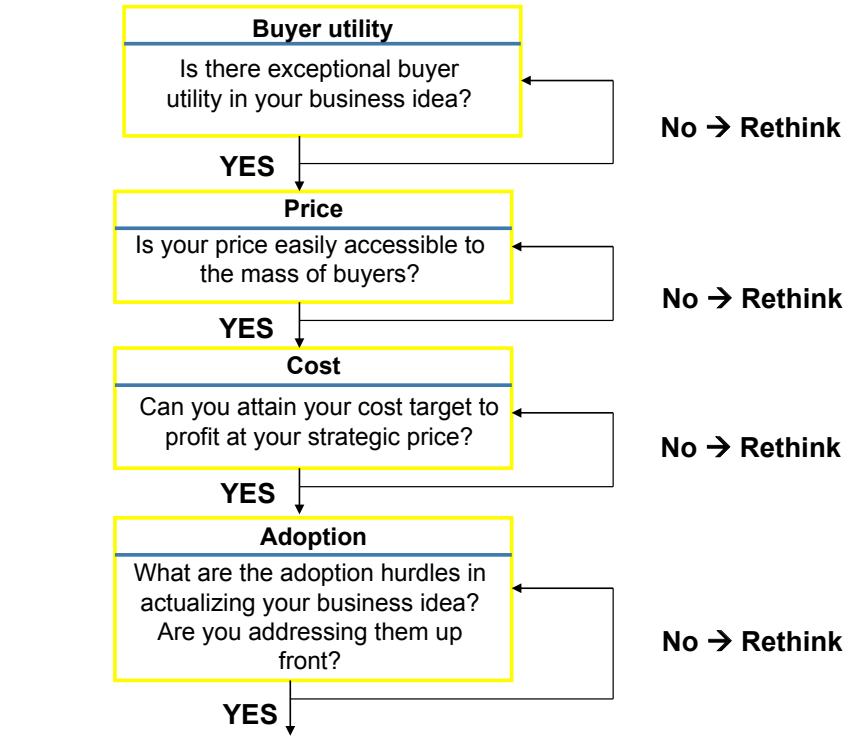
Reconstruct Market Boundaries
… overcome believes.

Reach beyond existing Demand
… go for uncontested space.

Get the strategic sequence right
***… value [innovation] first*.**



BOS Logic: Get the Strategic Sequence right



A commercially viable Blue Ocean Strategy

Four Actions Framework: Key to Value Curve

The key to discovering a new value curve lies in answering four basic questions

Reduce
What factors should be reduced well below the industry standard?

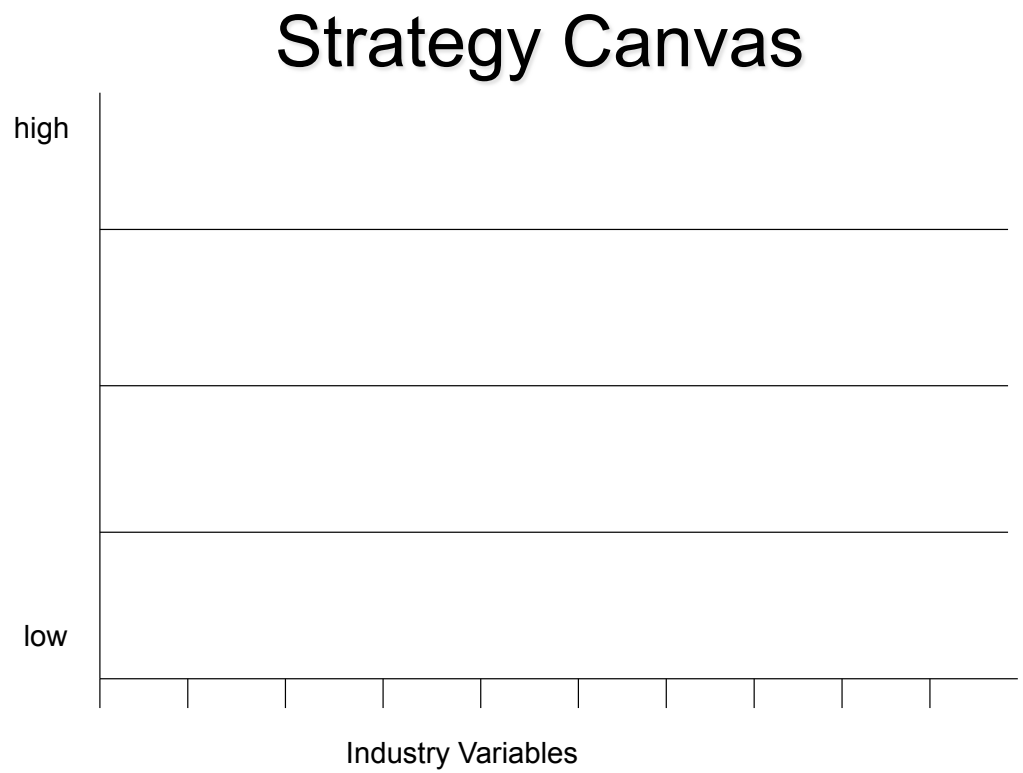
Eliminate
What factors that the industry has taken for granted should be eliminated?

Creating new markets: A new value curve

Create/Add
What factors that the industry has never offered should be created or added?

Raise
What factors should be raised well above the industry standard?

Cirque du Soleil example


Strategy Canvas
high
low
Industry Variables

Four Steps of Visualizing

1. Visual Awakening	2. Visual Exploration	3. Visual Strategy Fair	4. Visual Communication
•Compare your business with your competitors' by drawing your "as is" canvas •See where your strategy needs to change	•Go into the field to explore the six paths to creating blue oceans •Observe the distinctive advantages of alternative products and services •See which factors you should eliminate, create or change	•Draw your "to be" canvas based on insights from field observations •Get feedback on alternative strategy canvases from customers, competitors' customers, and non-customers •Use feedback to build the best "to be" future strategy	•Distribute your before-and-after strategic profiles on one page for easy comparison •Support only those projects and operational moves that allow your company to close gaps and actualize the new strategy

The Case of Cirque du Soleil



- Cirque du Soleil achieved rapid growth in a declining industry with low profit potential
- Cirque du Soleil created uncontested new market space that made the competition irrelevant
- http://www.youtube.com/watch?v=M4IAPI5BAuk

Example: Cirque du So



- Instead of simply trying to outpace the competition, Cirque du Soleil offered people both the fun and thrill of the circus and the intellectual sophistication of the theater
- Because of this, Cirque du Soleil appealed to both circus customers and noncustomers

Example: Cirque du So



- Each show, like a theater production, had its own unique theme and storyline
- This allowed customers to return to the show more frequently
- They also did away with the traditional high-priced concessions and vendors thereby cutting costs

Example: Cirque du So



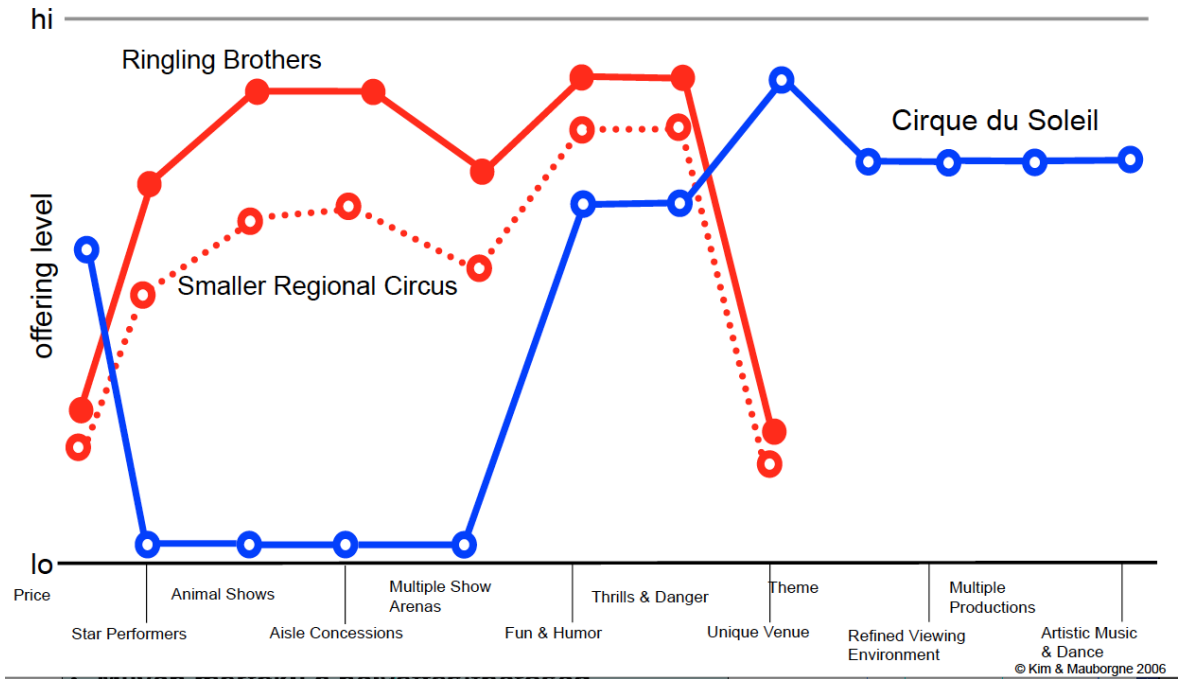
- Cirque du Soleil effectively combined the best of both the circus and the theater while eliminating everything else
- This allowed them to achieve both differentiation and low cost

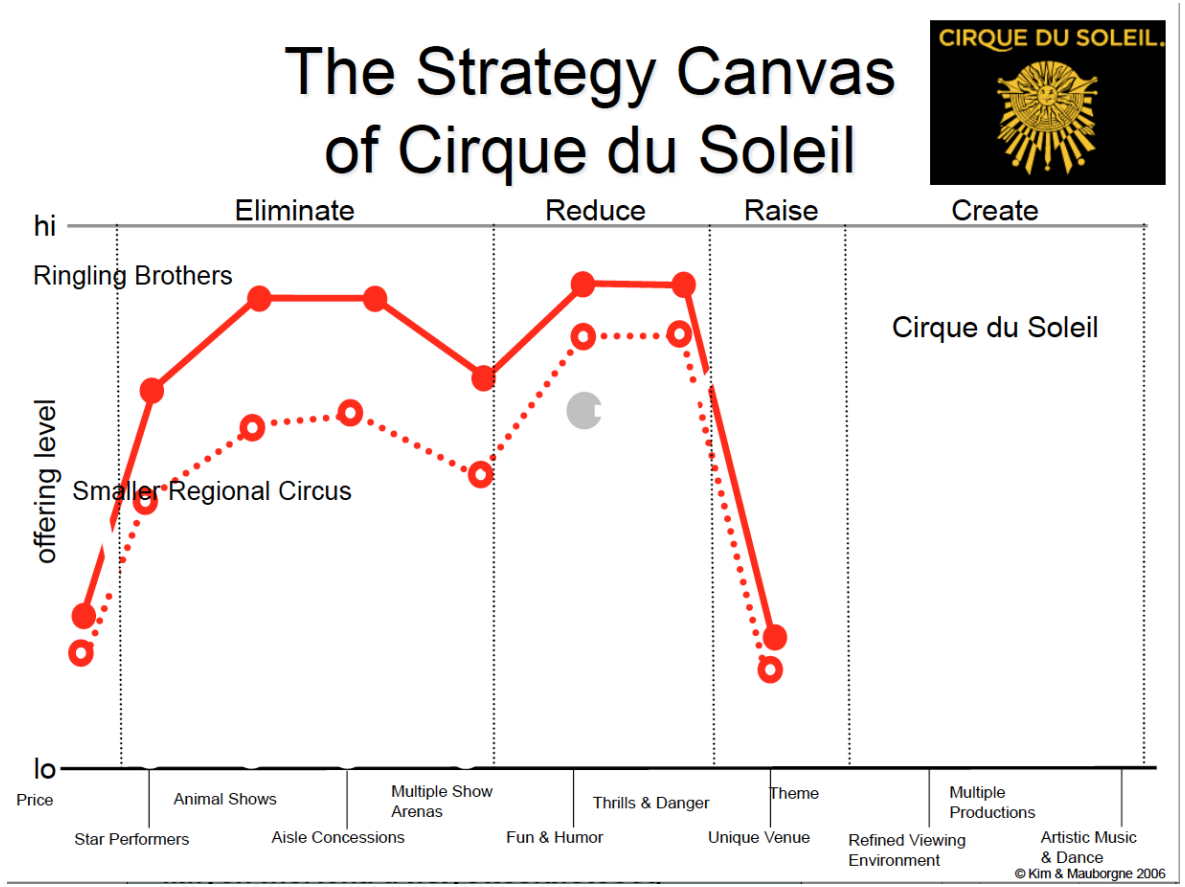
Eliminate-Reduce-Raise-Cr



Eliminate	Raise
Star Performers Animal shows Aisle concession sales Multiple show arenas	Unique venues
Reduce	**Create**
Fun and humor Thrill and danger	Theme Refined environment Multiple productions Artistic music and dance

The Strategy Canvas of Cirque du Soleil




The Strategy Canvas of Cirque du Soleil
CIRQUE DU SOLEIL.
Eliminate
Reduce
Raise
Create
hi
lo
offering level
Ringling Brothers
Smaller Regional Circus
Cirque du Soleil
Price
Star Performers
Animal Shows
Aisle Concessions
Multiple Show Arenas
Fun & Humor
Thrills & Danger
Unique Venue
Theme
Refined Viewing Environment
Multiple Productions
Artistic Music & Dance
© Kim & Mauborgne 2006

The Case of Yellow Tail Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid:

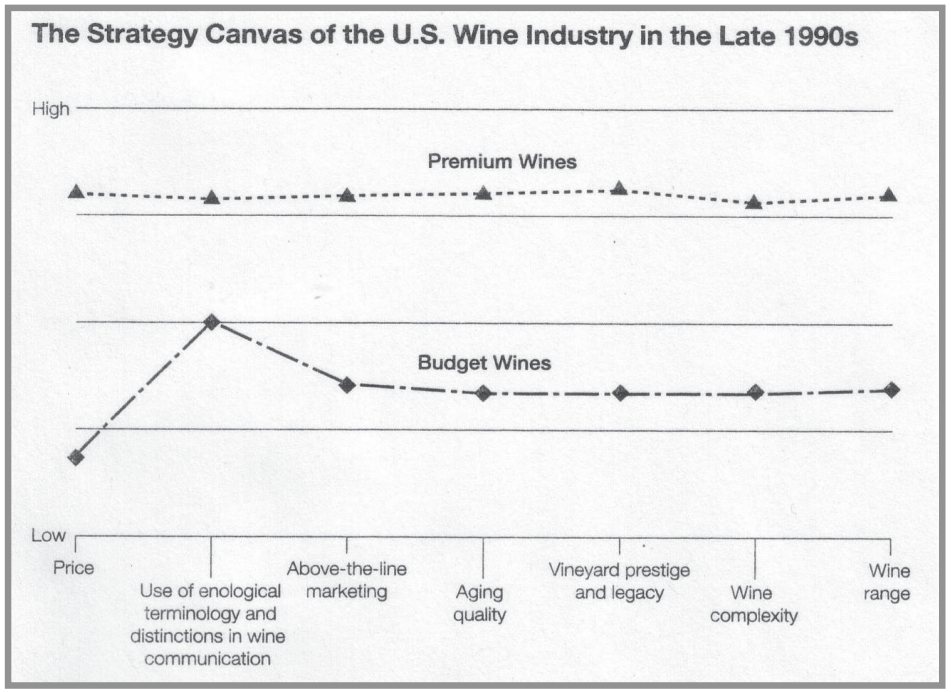


Eliminate	Raise
Enological terminology and distinctions Aging qualities Above-the-line marketing	Price versus budget wines Retail store involvement
Reduce	**Create**
Wine complexity Wine range Vineyard prestige	Easy drinking Ease of selection Fun and adventure

Source: *Blue Ocean Strategy*, Kim and Mauborgne

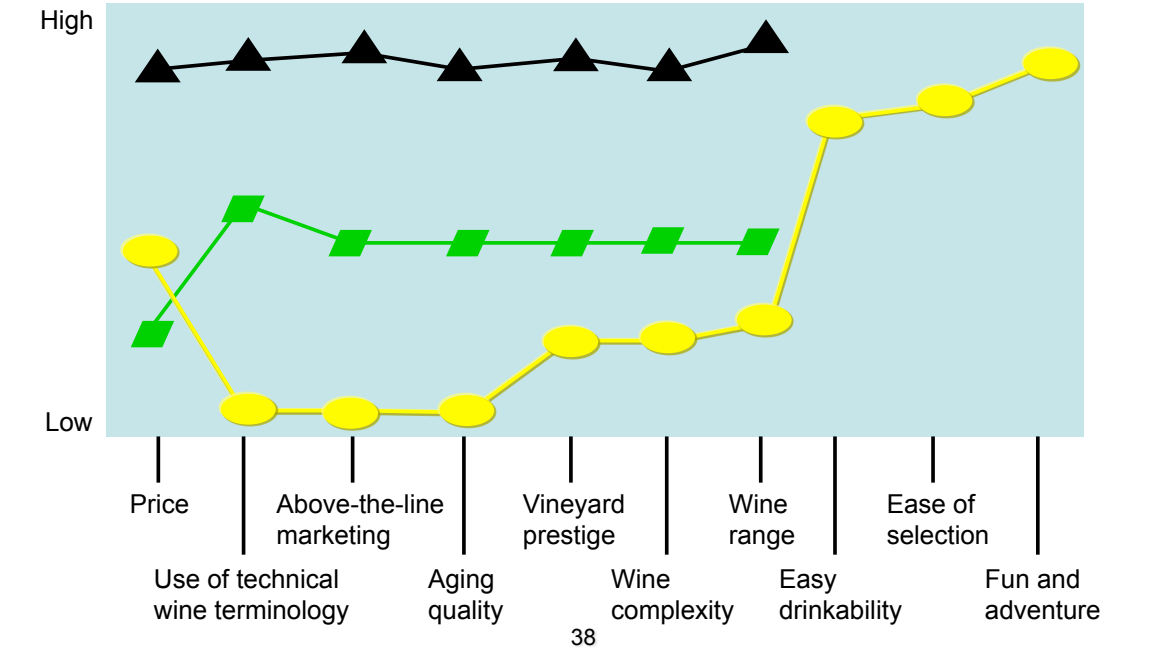






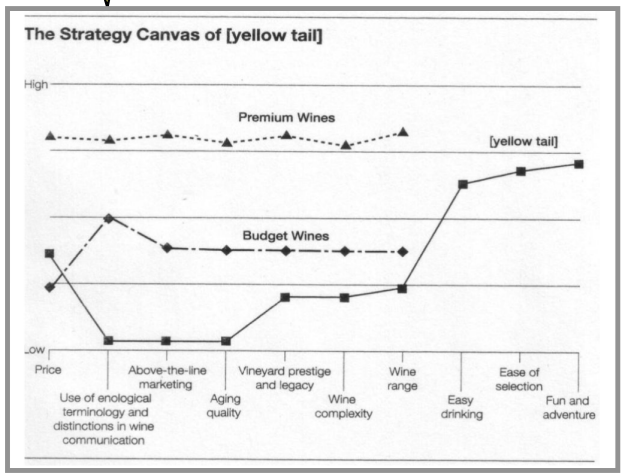
Source: *Blue Ocean Strategy*, Kim and Mauborgne

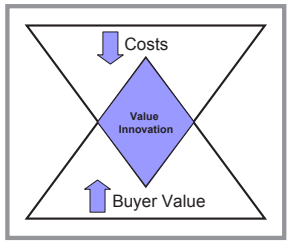
Value Curve for US Wine Industry vs Yellow Tail



38

Strategy Canvas





Eliminate	Raise
Enological terminology and distinctions Aging qualities Above-the-line marketing	Price versus budget wines Retail store involvement
Reduce	**Create**
Wine complexity Wine range Vineyard prestige	Easy drinking Ease of selection Fun and adventure

Four Actions Framework
ERRC Grid

Source: *Blue Ocean Strategy*, Kim and Mauborgne

The Case of Accor's Formule 1 Budget Hotel

From Formule 1's perspective:

Cost per room	100,000 FF ↔ 270,000 FF
Cost of staff	20-23% of sales vs. 23-25%
Profit Margins	> 2x industry average
Occupancy rates	> 3x industry average

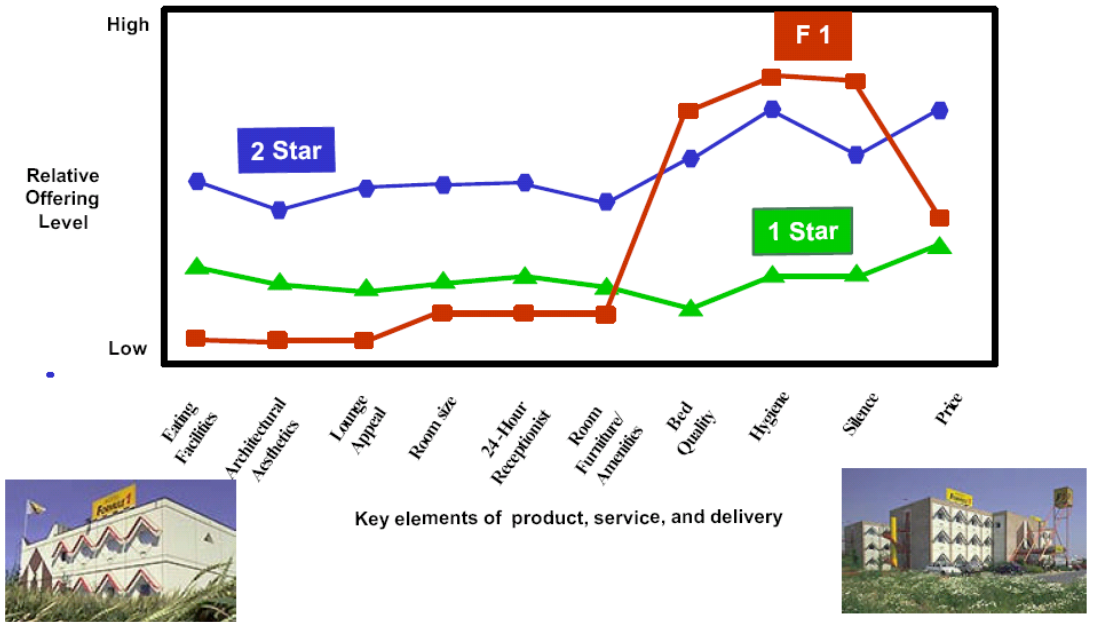
From customers' perspective:

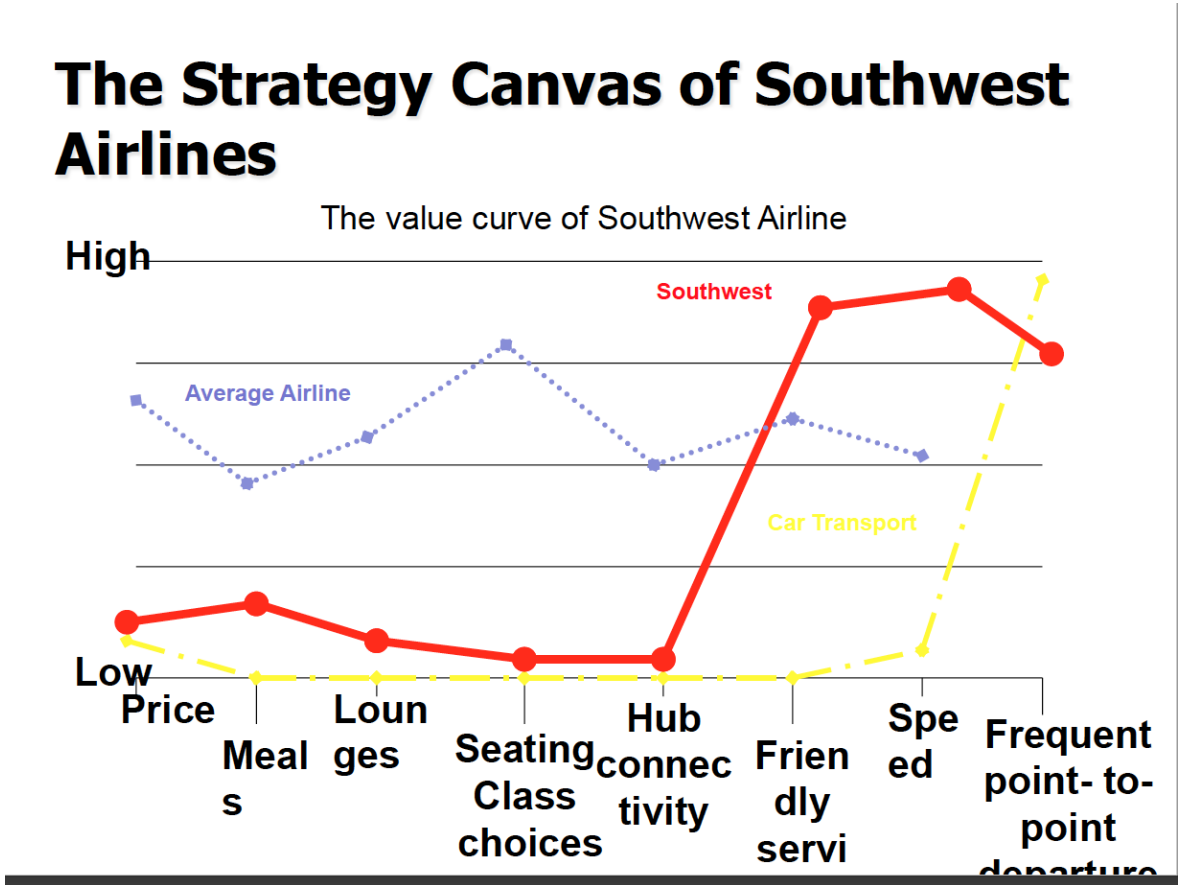
Hygiene	> average 2* hotel
Bed quality	> average 2* hotel
Silence	> average 2* hotel
Price	100 FF ↔ 200 FF of industry

Source: *HBR: Value Innovation Logic*, Kim and Mauborgne

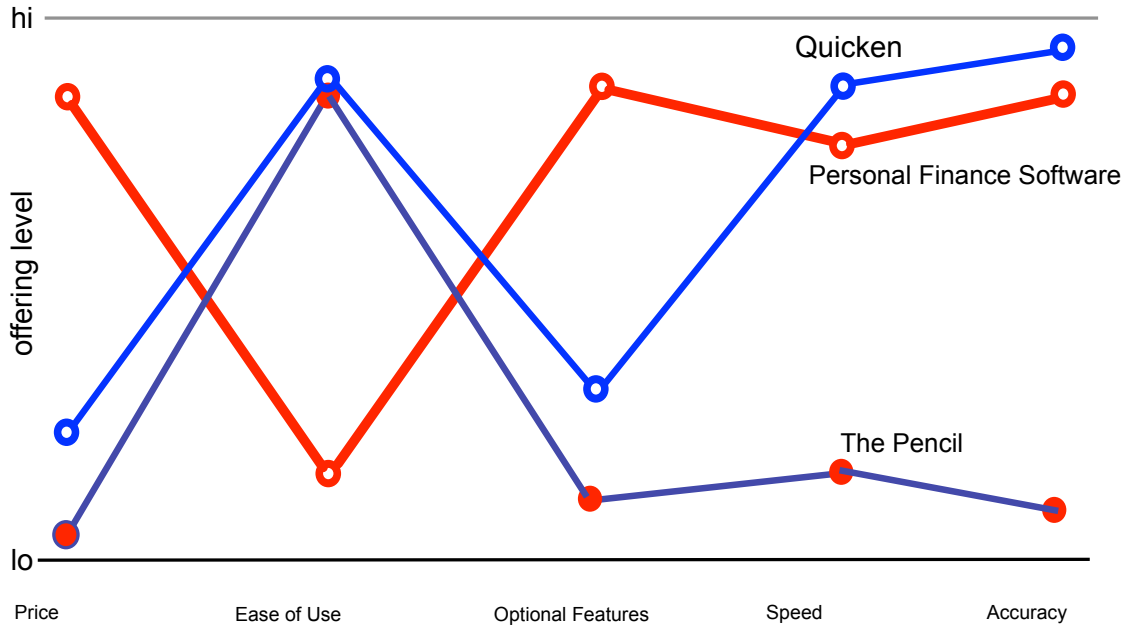
Results of Formule 1's Strategy

The value curve of Formule 1 in the French Low Budget Hotel Industry




The Strategy Canvas of Southwest Airlines
The value curve of Southwest Airline
High
Low
Southwest
Average Airline
Car Transport
Price
Meals
Lounges
Seating Class choices
Hub connectivity
Friendly servi
Speed
Frequent point- to-point

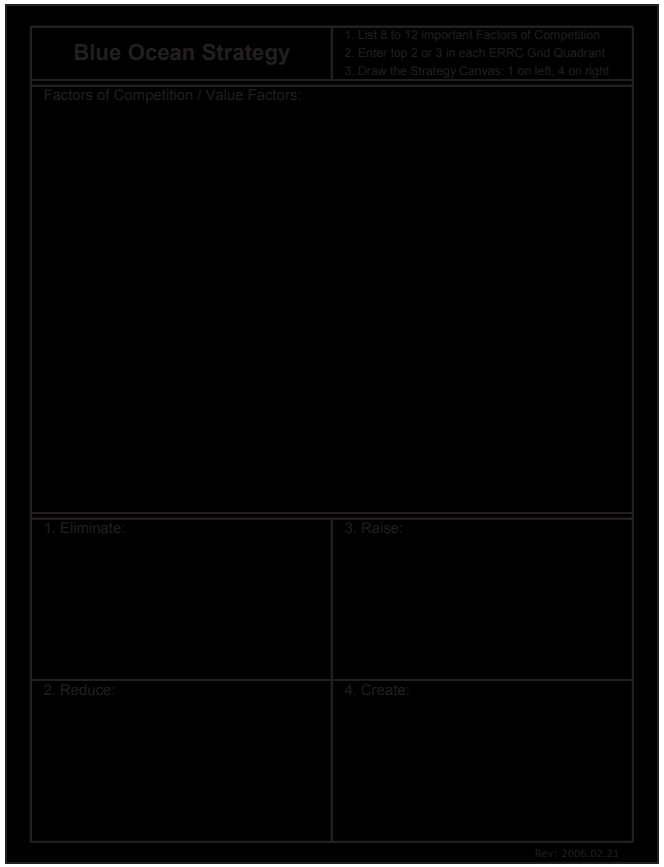
Strategy Canvas of Personal Finance Software Industry



© Kim & Mauborgne 2006

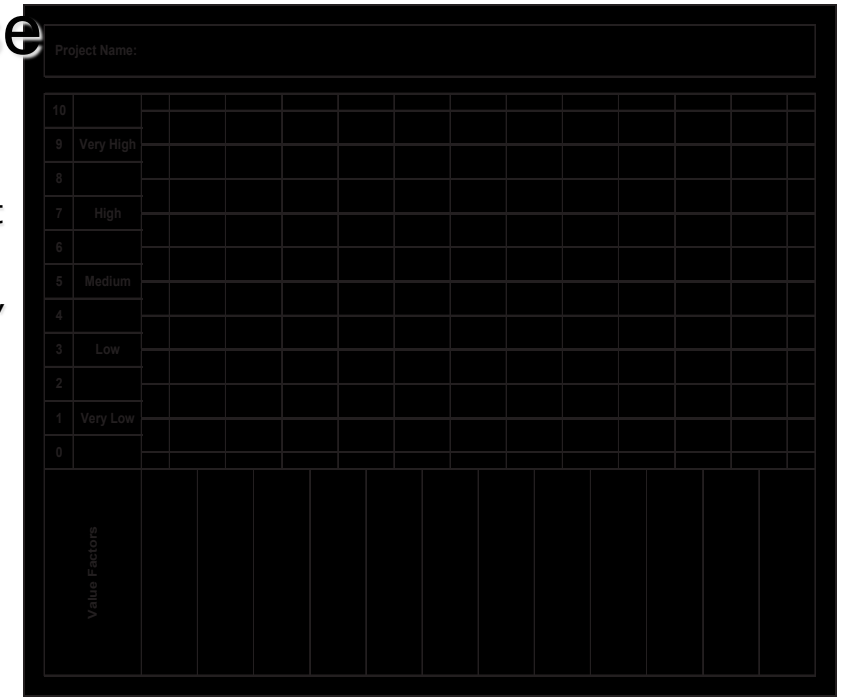
Exercise

- 1. List Factors of Competition
- 2. Top 2 or 3 in ERRC Grid Quadrants



Exercise

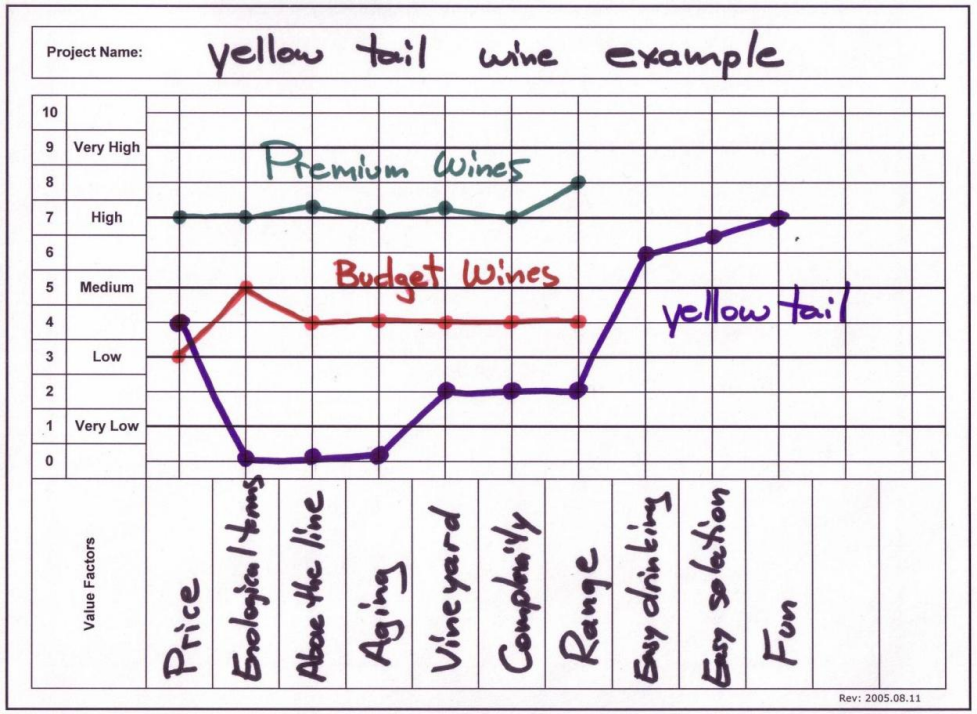
3. Write on Worksheet:
   E left, C right
4. Draw "As Is"
5. Draw "To Be"



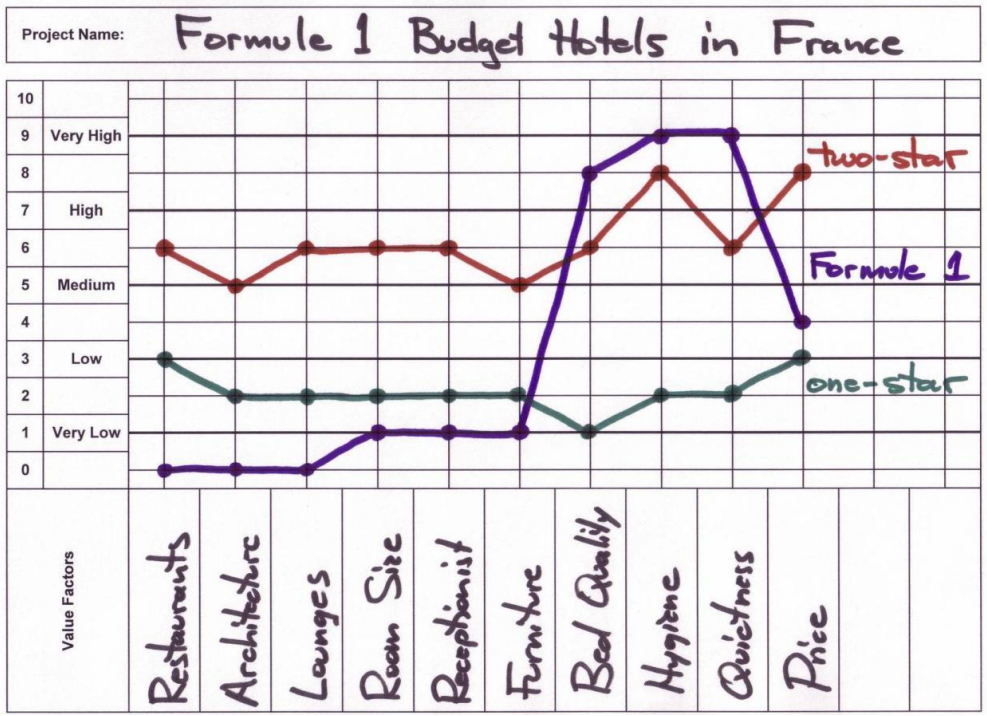
Examples


Blue Ocean Strategy
1. List 8 to 12 important Factors of Competition
2. Enter top 2 or 3 in each ERRC Grid Quadrant
3. Draw the Strategy Canvas: 1 on left, 4 on right
Factors of Competition / Value Factors:
Aging Qualities
Above-the-line marketing
Enological terms
Easy drinking
Ease of selection
Fun & adventure
Price
Wine complexity
Wine range
Vineyard prestige
yellow tail
example
1. Eliminate:
• Enological terms
• Aging
• Above-the-line
3. Raise:
• PRICE!
• Retail Exp.
2. Reduce:
• Complexity
• Range
• Vineyard Prest.
4. Create:
• Easy drinking
• Easy selection
• Fun
Rev: 2006.02.21

Examples


Project Name: yellow tail wine example
10
9 Very High
8
7 High
6
5 Medium
4
3 Low
2
1 Very Low
0
Premium Wines
Budget Wines
yellow tail
Value Factors
Price
Ecological Items
Above the line
Aging
Vineyard
Complexity
Range
Easy drinking
Easy selection
Fun
Rev: 2005.08.11

Examples


Project Name:
Formule 1 Budget Hotels in France
10
9 Very High
8
7 High
6
5 Medium
4
3 Low
2
1 Very Low
0
two-star
Formule 1
one-star
Value Factors
Restaurants
Architecture
Lounges
Room Size
Receptionist
Furniture
Bed Quality
Hygiene
Quietness
Price

References

• W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, 2005, Havard Business School Press.

• http://www.blueoceanstrategy.com

• HANDELSBLATT, Donnerstag, 06. Oktober 2005, *Mit Nichtkunden neue Märkte finden*.

• http://www.hotelformule1.com







Assignment:

Choose a real product that is already on the market (it can be either one of the above or your own preferences of product), brainstorm the value factors of the product and develop the Strategy Canvas

Thank you

Stratégiai célmeghatározás



Stratégiai célmeghatározás

- A célok az egyének és szervezetek törekvéseinek irányát jelölik.
- A jövőbeli helyzetre vonatkozó - többnyire számszerűsített – szándékot fejeznek ki.
- A stratégiai célok meghatározása teremt hidat a stratégiai döntés és a stratégia megvalósítása között.
- A célok felrajzolják azt az útvonalat, amelyen a szervezet végig akar haladni.

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A célok típusai

	A cél jellege	Közös jellemzői
Küldetés	**Általános, jövőkép jellegű, mindenkire érvényes, minden célt meghatároz.**	**Mindig nyitott, általános törekvéseket és értékeket tartalmaz.**
Stratégiai cél	**A tulajdonosok érdekeit tükröző, hosszabb távra érvényes, pénzügyi mutatókat tartalmazó.**	**Általában zárt, mindig eldönthető kell legyen az adott időszakban elérték-e vagy sem.**
Operatív cél	**Egyetlen egységre jellemző, éves vagy azon belüli, működésre vonatkozó.**	**Mindig zárt jellegű, amelyről eldönthető, elérték-e vagy sem.**

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



A vállalati célok hierarchiája



Stratégiai célok

16 %-os vagyonarányos megtérülést elérni 2 éven belül
A piaci részesedést 12%-ról 21%-ra emelni 2016-ra
A szervezet ismertségét 43%-ról, 2017-re 86%-ra emelni



Éves működési célok

A következő évben a megtérülést 14%-ra emelni
A fogyasztói elégedettséget 67%-ról, 81%-ra emelni
A minőségi reklamációk számát felére csökkenteni

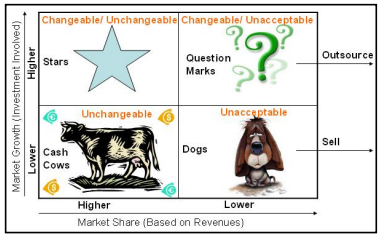


Egység szintű célok

A költségek 12%-os csökkentése
A fluktuáció 10%-os csökkentése
A kapacitások kihasználtságának javítása

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Stratégiai portfólió és vállalati szintű stratégiák



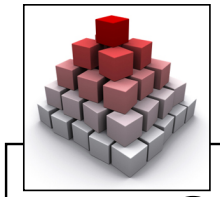
Stratégiai portfolió és vállalati szintű stratégiák

A stratégia újszerű problémája: a méret kezelése

•**A szervezet –többnyire sikeres működése nyomán –nagyméretűvé válik**.

•**A vállalat stratégiai üzleti egységek portfoliójaként írható le.**



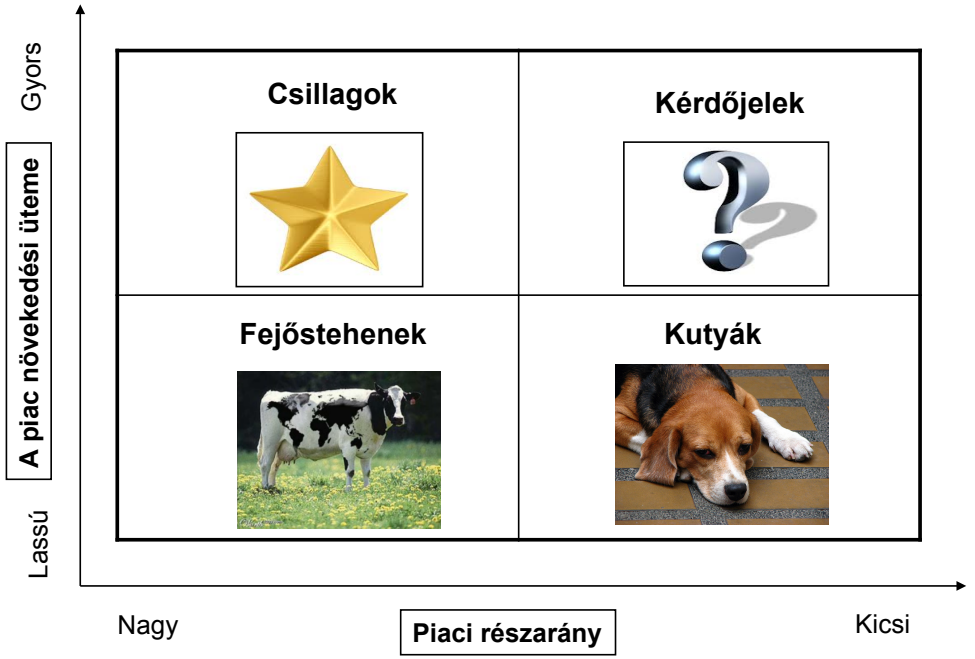


Stratégiai üzleti egység

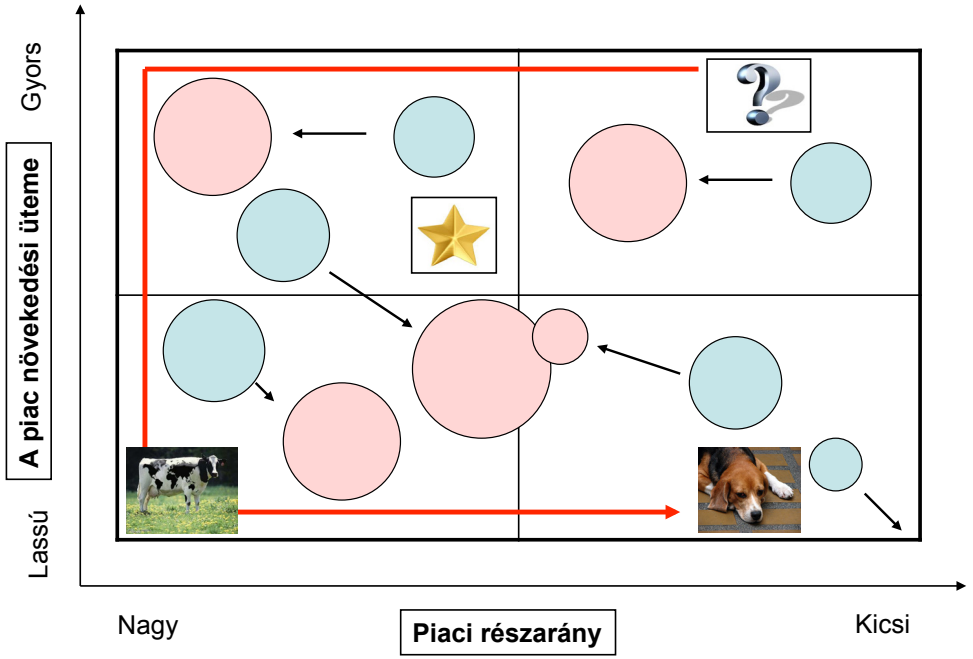
A vállalatok felbonthatók olyan jól elkülöníthető részekre, amelyek:

- Egyetlen, vagy szoros kapcsolatban levő terméket állítanak elő,
- A többi egységtől jól elkülöníthető technológiával,
- Termékeiket egy jól körülhatárolható piaci csoport számára adják el,
- Jól meghatározott versenytársakkal vetélkednek a piacon,
- A többi SÜE-től függetlenül, azoktól elkülönítve működtethetők, (és így eladhatók, és megvásárolhatók)
- Önálló stratégiával, és szervezettel rendelkeznek

BCG mátrix


Gyors
A piac növekedési üteme
Lassú
Csillagok
Kérdőjelek
Fejőstehenek
Kutyák
Nagy
Piaci részarány
Kicsi

A Stratégiai Üzleti Egységek életpályája





Az alapstratégiák választéka

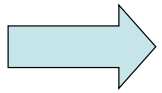
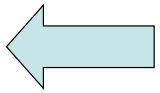
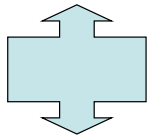
Az alapstratégia olyan jól meghatározott iránnyal, belső logikával rendelkező keretkoncepció, amely segít eldönteni, hogy stratégiailag hogyan kezeljük a bizonyos önállósággal rendelkező vállalati egységeket.

Intenzív stratégiák

Piac behatolás	Piacfejlesztés	Termékfejlesztés
		
A vállalat nagyobb piaci részarány elérésére törekszik a jelenlegi termék intenzívebb marketing aktivitásával a jelenlegi piacon.	A vállalat a meglévő termékeit felkínálja új piaci szegmens számára.	A vállalat célul tűzi ki az eladások növelését a meglévő termékek/ szolgáltatások tökéletesítése útján.

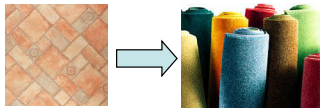
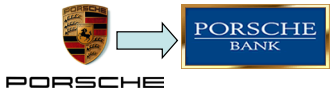
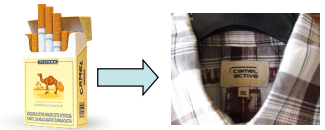
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Integrációs stratégiák

Előre irányuló integráció	Hátrafelé irányuló integráció	Horizontális integráció
		
A vállalat kiterjeszti tevékenységét az ellátási lánc downstream irányába.	A vállalat kiterjeszti tevékenységét az ellátási lánc upstream irányába.	A vállalat ellenőrzést szerez a versenytársa felett és egyesítik erőforrásaikat.

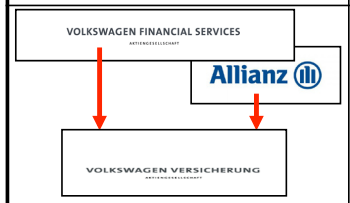
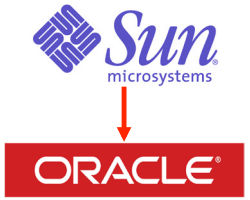
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Diverzifikációs stratégiák

Koncentrikus diverzifikáció	Horizontális diverzifikáció	Konglomerációs diverzifikáció
		
A vállalat jelenlegi portfóliójához újabb, de kapcsolódó terméket illeszt.	A vállalat jelenlegi portfóliójához újabb, nem kapcsolódó terméket illeszt a meglévő fogyasztók igényeinek kielégítése érdekében.	A vállalat jelenlegi portfóliójához olyan újabb terméket illeszt, amely eltér a vállalat eddigi tevékenységétől.

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Védekező stratégiák

Közös vállalat létrehozása	Szűkítési program	Összeolvadás, egyesülés
 Két vagy több cég közös célok érdekében önálló vállalkozást hoz létre.	 A vállalat meglévő termékeinek egy részét megszünteti ill. eladja azok gyártási jogát.	 Két vállalat egyesíti erőforrásait és képességeit.

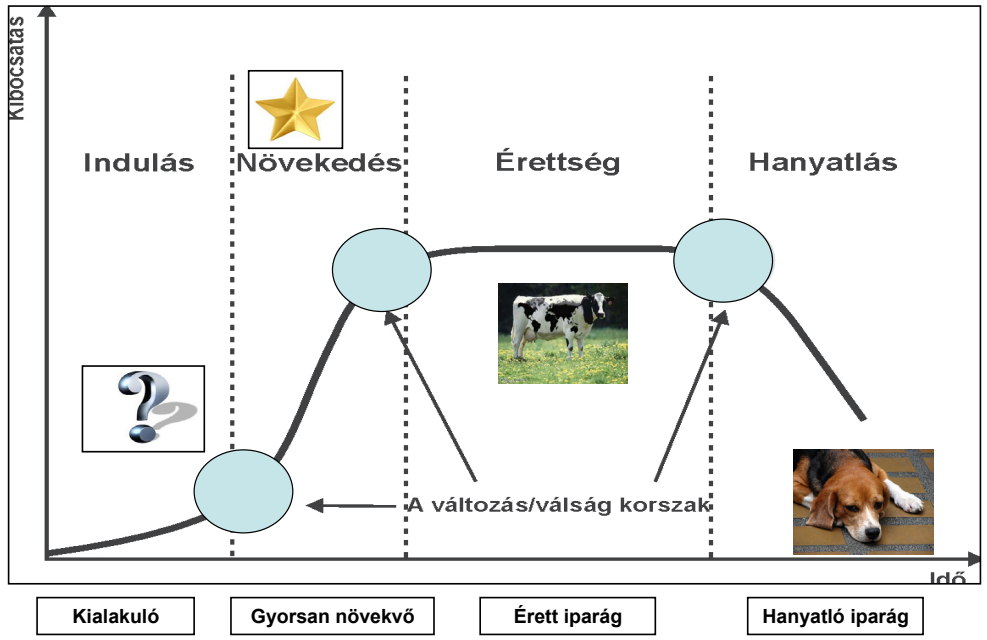
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

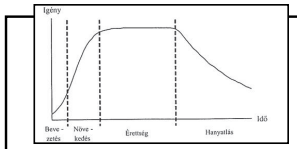




Iparági jellemzők

Életgörbe és portfólió





Életgörbe elemzés

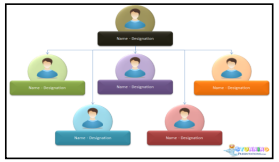
	Indulás	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Növekedés	Lassú	Gyorsuló	Stagnáló	Hanyatló
Eladás	Kevés	Növekvő	Csúcson levő	Hanyatló
Egységköltség	Magas	Csökkenő	Alacsony	Alacsony
Nyereség	Veszteséges	Növekvő	Magas	Csökkenő
Versenytársak	Kevés	Növekvő	Sok	Csökkenő
Belépési korlát	Technológia	Indulási költség	Versenytársak	Kapacitás-túlkínálat

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

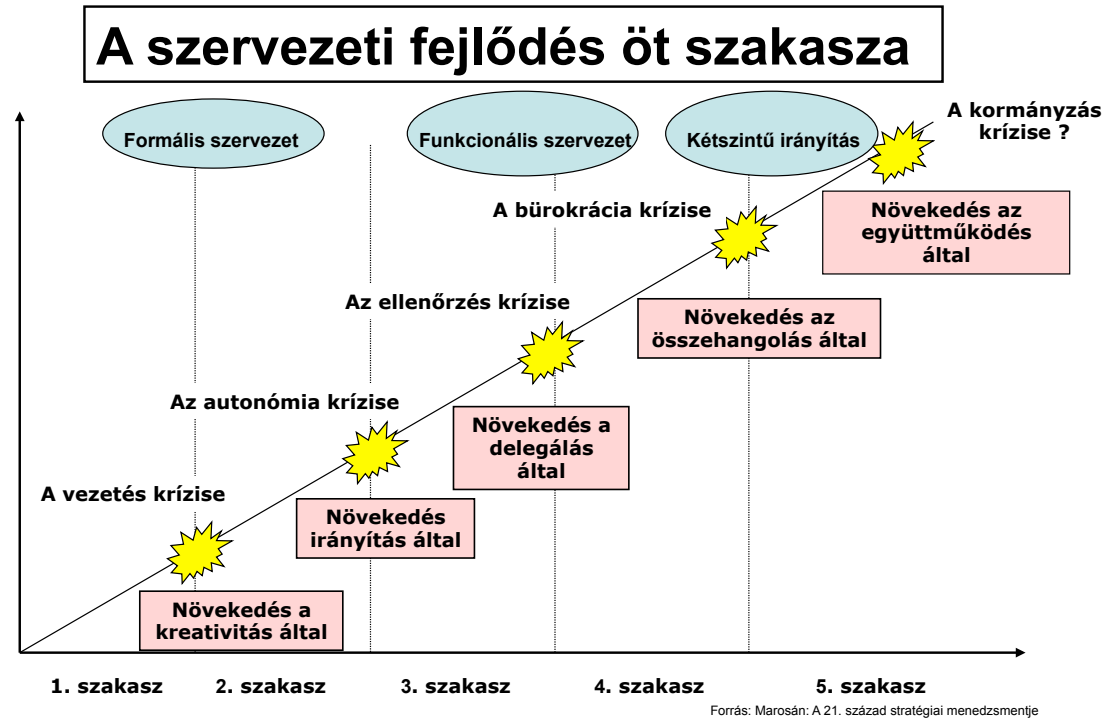
Stratégiai portfólió

Project Name:														
10														
9	Very High													
8														
7	High													
6														
5	Medium													
4														
3	Low													
2														
1	Very Low													
0														
Value Factors														

Stratégiai szervezet modellek



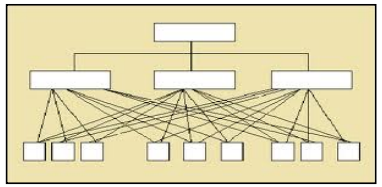
Stratégiai szervezet modellek



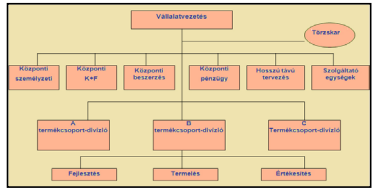
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Szervezeti formák

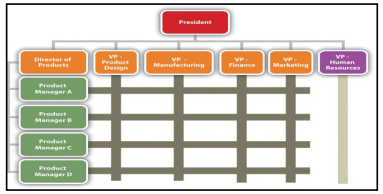
Funkcionális



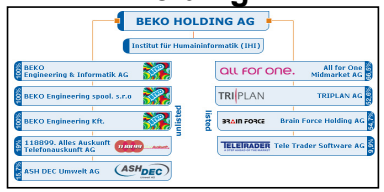
Divizionális

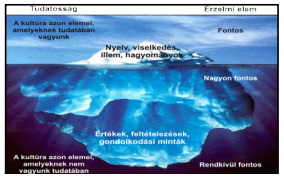


Mátrix



Holding





A Goldman-féle jéghegy modell alapján

A szervezeti jéghegy modell

Formális („víz feletti”) szervezet	•Látható •Tudatos •Racionális •Nyilvános	Technológiai utasítások Célok, szabályok, stratégia Munkamegosztás, Szervezeti struktúra
Informális („víz alatti”) szervezet	•Rejtett •Nem tudatos •Érzelmes •Tagadott	Előítéletek, ellenszenvek Informális struktúra Hiedelmek, és mítoszok Baráti kapcsolatok Vágyak

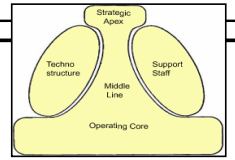
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A Mintzberg-féle szervezeti modell



Henry Mintzberg

Stratégiai csúcs
Stratégia kidolgozói, tulajdonosi irányítást végzők



Techno-struktúra
HRM, informatika, műszaki fejlesztés

Középvezetés
Tervezést, szervezést végzők

Támogató egységek
Logisztika, étterem, Jogi szolgáltatások

Működtető alap
A végtermék és a szolgáltatásokat előállítók, a fogyasztót közvetlenül kiszolgálók

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



Hálózati jellegű szervezet

- Független vállalkozások hálózata
- Információ technológia aktív felhasználása
- Hierarchikus struktúra hiánya
- „Mag” kompetenciák használata

Stratégiai szövetség



Stratégiai szövetség

Olyan kapcsolatot jelent, amelynek során a vállalatok részben egyesítik vagy összekapcsolják a hozzáadott értéket termelő tevékenységeiket, erőforrásaikat, kompetenciáikat annak érdekében, hogy a piacon versenyelőnyre tegyenek szert a versenytársakkal szemben.

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A szövetség formái és az eszközök menedzsmentje

	Laza piaci kapcsolat	Szerződésen alapuló kapcsolat	Formalizált tulajdonjogi kapcsolat	Formális egyesülés
Szövetség formája	Pillanatnyi érdekeken alapuló szövetség	Alvállalkozói kapcsolat, franchise	Konzorcium, közös vállalkozás	Felvásárlás és egyesülés
Eszközök menedzs-mentje	Nincs közös menedzsment	Az eszközök elkülöníthetők	Az eszközök nagy részét közösen működtetik	Az eszközöket közösen működtetik

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



Felvásárlás, egyesülés

A vállalatfelvásárlás fő motívumai:

- **A termékportfólió hiányosságainak megszüntetése**
- **Nyereség befektetése**
- **Meghatározott stratégiai üzleti egységek megerősítése**

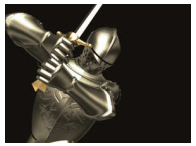
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A vállalategyesítés indítékai



Túlélés igénye

- Romló tőkestruktúra miatt
- Technológiai elavulás miatt
- Piaci pozíció romlása miatt



Védekezés

- Alacsonyabb árak ellen
- Versenytársak innovációja ellen
- Fenyegető felvásárlás ellen



Diverzifikáció

- Szezonális ciklikusság kompenzálása
- Nemzetközi tevékenység indítása
- Új kultúrájú terület meghódítása



Előny szerzése

- Piaci részesedés növelése
- Technológiai előny szerzése
- Vezetési képesség megszerzése

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Az üzleti egységek stratégiája

Az üzleti egységek stratégiája

Industry: az azonos vagy egymást közvetlenül helyettesítő termékeket előállító vagy szolgáltatást nyújtó vállalatok csoportja.

A szektorelemzés célja, hogy a szektor egészének közgazdasági és gazdaságossági viszonyait elemezze, s ezzel a vállalatok számára feltárja az egyes szektorokban való működés, ill. az egyes piacokon való megjelenés következményeit.

A modell alkalmazásához a következő szempontokat célszerű figyelembe venni:

– A modell tényezőinek jövőbeni alakulását kell vizsgálni a stratégiaalkotás teljes időhorizontján.
– Különös figyelmet kell fordítani a tényezők folyamatos alakulását megszakító, hirtelen bekövetkező, nagyléptékű változásokra, amelyek a vállalattól esetleg hirtelen várnak el jelentős változtatásokat.
– A modell tényezői nem függenek egymástól, részben egymást befolyásolják, részben pedig közös tényezőktől függenek.
– A versenyképes vállalat nemcsak tudomásul veszi ezen tényezők alakulását, hanem igyekszik azokat aktívan befolyásolni is.

A versenyelőny szerzésének két alaplehetősége:

– Ha olcsóbban állítunk elő hasonló terméket vagy szolgáltatást, mint a versenytársak, s a kedvező árral tudjuk megnyerni a fogyasztót – ekkor a versenyelőny az alacsony költségekre épül.
– Ha a termékünknek vannak olyan egyedi, a versenytársaik termékéhez képest megkülönböztető tulajdonságai, amelyekkel a vevők valamely csoportjának különleges igényeit felárral tudjuk kielégíteni – ekkor az egyediségre vagy megkülönböztetésre épül a versenyelőny.

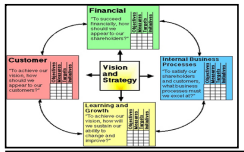
Stratégiai alternatívák:

– Költségvezető stratégia: lényege, hogy széles termékskálával jelenik meg a vállalat, s az alacsony költség következtében vagy nagyon nagy piaci részesedést tud kihívni egy viszonylag alacsony árral vagy pedig, ha másokkal azonos áron kínálja termékét, magasabb lesz a fajlagos hozama.
– Megkülönböztető stratégia: azon alapul, hogy a termék valamilyen, a fogyasztók által széles körben fontosnak tartott jellemző alapján egyedülállóan jó, s ezért hajlandók érte felárat fizetni.
– Fókuszáló stratégia: a piac meghatározott szegmensére vagy szegmenseire összpontosít, és a megcélzott szegmensekhez igazodóan az alacsony költségből vagy az egyediségből eredő versenyelőnyre épít. Ebben a leglényegesebb, hogy a vállalat minél hatékonyabban tudjon alkalmazkodni egy meghatározott piaci szegmenshez.

Stratégiai vezetési rendszer



Stratégiai vezetési rendszer



A kiegyensúlyozott mutatószám rendszer (Balanced ScoreCard, BSC)

- A szervezet működését négy, az üzlet szempontjából leginkább meghatározó „állapotjelzővel” írja le.

- Ezek az állapotjelzők: pénzügyi-, piaci-, működési-, és a tanulóképességi mutatók.

- A BSC az állapotjelzők alakulását a küldetéshez, és a stratégiai célokhoz méri. Ezzel kapcsolatot teremt a távlatok, és a mindennapi tevékenység között.

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A kiegyensúlyozott mutatószám rendszer alkotóelemei

	Tulajdonosi perspektíva (pénzügyi mutatók)	
Fogyasztói perspektíva (piaci és elégedettségi mutatók)	**KÜLDETÉS ÉS STRATÉGIA**	**Belső üzleti perspektíva** (működési mutatók)
	Munkavállalói perspektíva (tanulási és fejlődési mutatók)	

Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A BSC részletes modellje

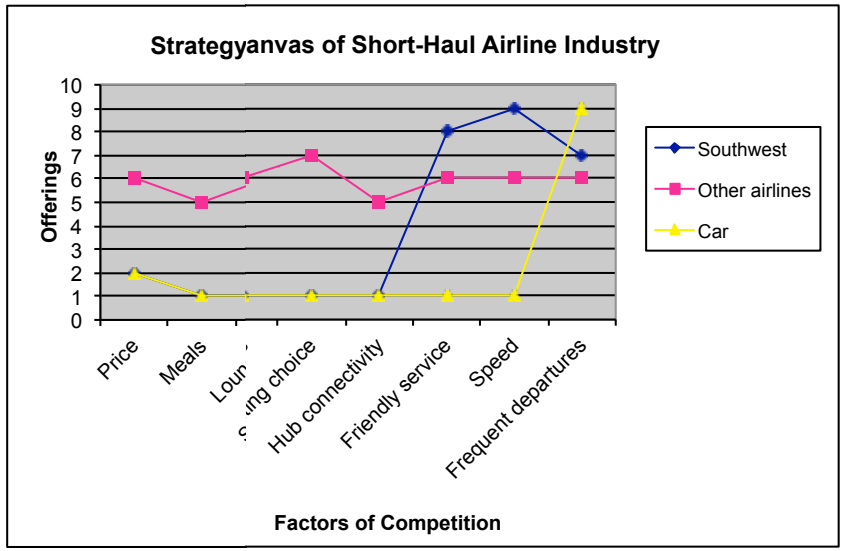
	Célok	Mutatók	Elvárások	Intézkedések
Piacok és vevők igénye				
Működési folyamatok				
Pénzügyi teljesítmény				
Tanulás és fejlődés				

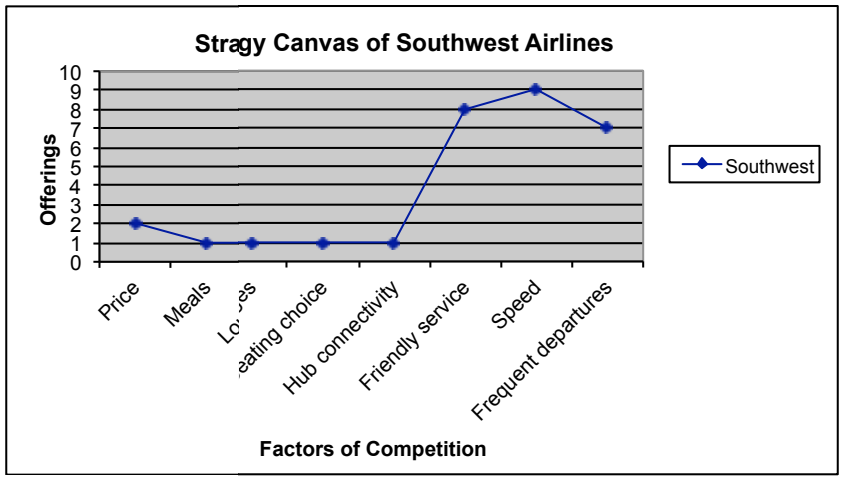
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Example Strategy Canvas – Southwest Airlines

Example Strategy Canvas - Southwest Airlines

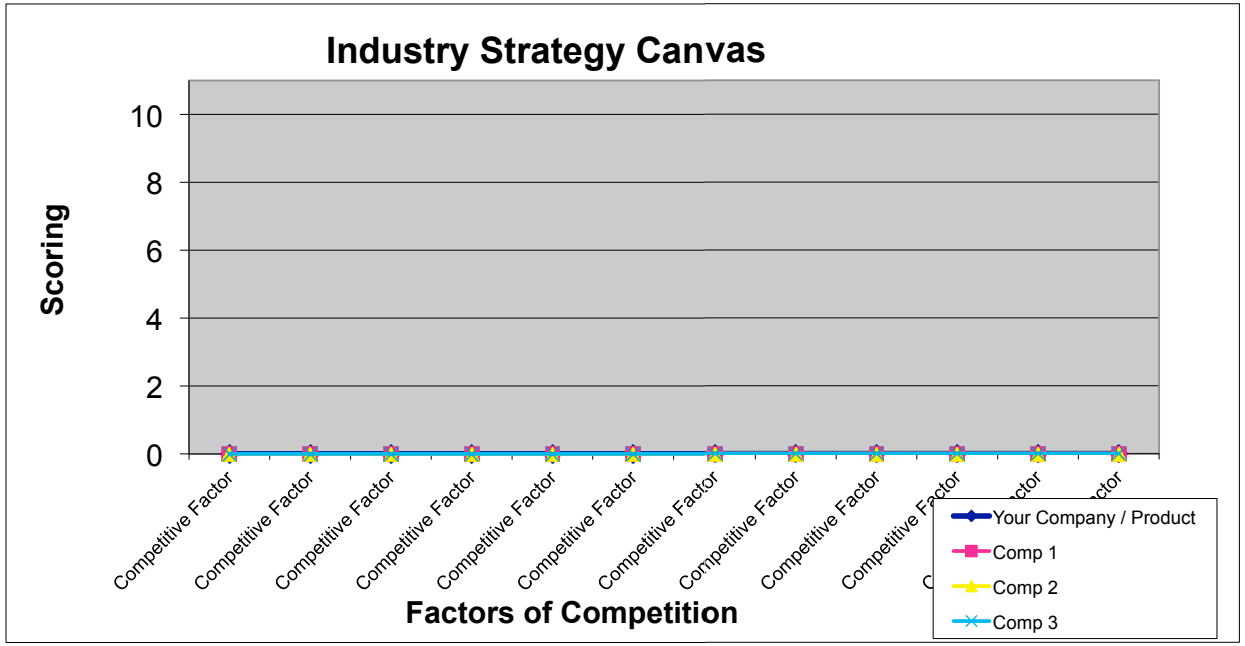
Value Element	Southwest	Other airlines	Car
Price	2	6	2
Meals	1	5	1
Lounges	1	6	1
Seating choice	1	7	1
Hub connectivity	1	5	1
Friendly service	8	6	1
Speed	9	6	1
Frequent departures	7	6	9

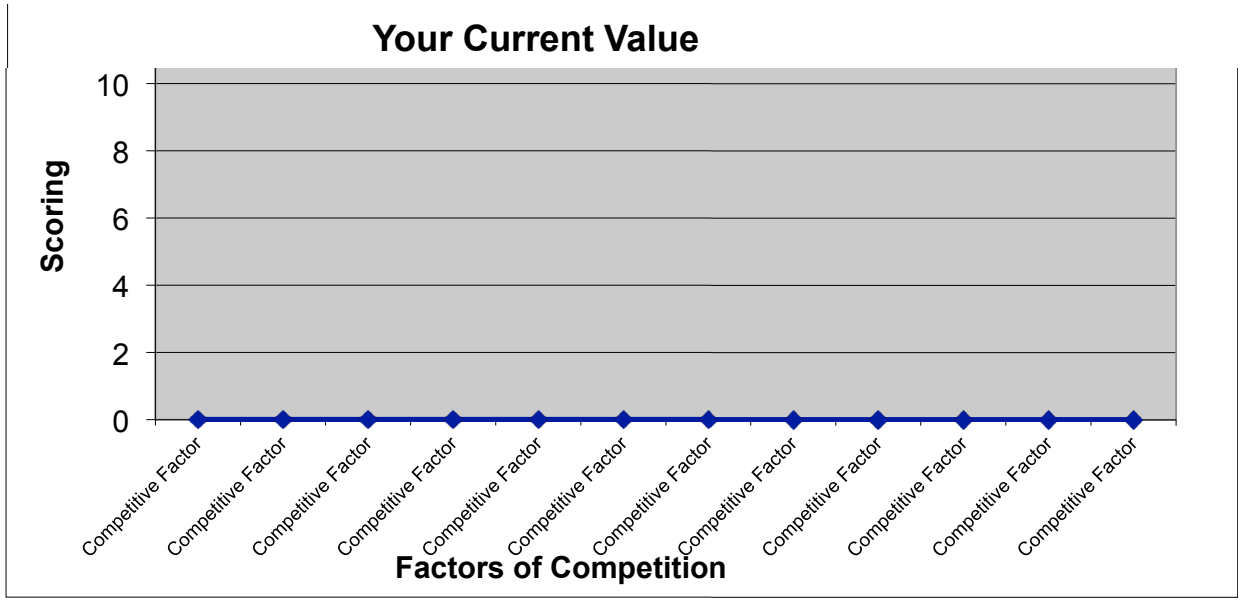




Strategy Canvas – Template blank

Value Element	Your Company / Product	Comp 1	Comp 2	Comp 3
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0
Competitive Factor	0	0	0	0




Your Current Value
Scoring
10
8
6
4
2
0
Competitive Factor
Competitive Factor
Competitive Factor
Competitive Factor
Competitive Factor
Competitive Factor
Competitive Factor
Competitive Factor
Competitive Factor
Competitive Factor
Competitive Factor
Factors of Competition

Stratégiai szövetségek

VÁLLALATI STRATÉGIA

A stratégia jellemzői:

- Hosszú távon meghatározza a szervezet jövőjét
- Versenyelőny létrehozására és fenntartására irányul
- Iránymutatást ad a szervezet cselekvési irányának
- Elősegíti a vállalkozás alkalmazkodását környezetéhez
- Meghatározza az erőforrások elosztását
- Feladata a tulajdonosok elvárásainak teljesítése

1

A vállalatnak a stratégiaalkotás során összhangba kell hoznia:

- A szándékokat (a tulajdonosok szándéka a meghatározó, de a többi érintett csoport céljait is figyelembe kell venni)
- A környezetet (a külső környezet kiaknázható lehetőségeket és a vállalat létét veszélyeztető fenyegetéseket tartalmaz)
- A rendelkezésre álló erőforrásokat

A stratégia magában foglalja a jövőkép (vízió) és a küldetés (misszió) elérésére vonatkozó cselekvési irányokat.

2

Jövőkép:

- A szervezet kívánt jövőbeli állapotát rögzíti.

Küldetés:

- Választ ad arra, hogy mi a szervezet létezésének célja, mi az a szerep, amelyet be kíván tölteni.

Stratégiai fókusz:

- Az üzleti tevékenység középpontjai (azok a legfontosabb tevékenységek, amelyek a vállalat jellegét meghatározzák).

  A stratégiai fókusz megváltoztatása új stratégia kialakítását jelenti (pl. Jack Welsh - GE)

3

Stratégiai környezetelemzés

A vállalatok mai környezetének jellemzője:

Komplex, sok elemből álló, bizonytalan környezet, nehéz előre jelezni a környezeti változásokat (régen: stabil, kiszámítható környezet). → A környezet-elemzés első lépése: a környezet természetének megértése.

A környezetelemzés szintjei:

I. A külső környezet elemzése:

1. A tág környezet elemzése (PEST-elemzés)
2. Az iparági környezet elemzése (PORTER-féle versenyelemzés)
3. A működési környezet elemzése

III. A belső környezet elemzése (Porter-féle értékláncelemzés)

4

1. A tág környezet elemzése

- ***A tág környezet elemei:***
- **P**olitical / legal (politikai-jogi)
- **E**conomic (gazdasági)
- **S**ocio-cultural (társadalmi)
- **T**echnological (technológiai) környezet

- **A tág környezet elemzésének eszköze:** ***PEST-elemzés***.

- ***A PEST-elemzés:***
- Beazonosítja azokat a tényezőket, amelyek a szervezet általános környezeti feltételeit hosszú távon befolyásolják.

- Fel kell mérni:
- Melyek azok a tényezők, amelyek hatással vannak a vállalatra?
- Hogyan változik ezek szerepe? (milyen volt hatásuk a múltban, várhatóan milyen lesz a jövőben)

5

A tág környezet elemzésénél figyelembe vehető tényezők

POLITIKAI (JOGI) TÉNYEZŐK

A versenytörvények, környezetvédelmi szabályozás, a külföldi tőkeberuházást szabályozó törvények, az adópolitika stb.

GAZDASÁGI TÉNYEZŐK

A GDP alakulása, munkanélküliség, infláció, az energiaárak alakulása, a családok elkölthető jövedelmének alakulása, kamatok stb.

TÁRSADALMI (KULTURÁLIS) TÉNYEZŐK

A demográfiai helyzet alakulása, a képzettség alakulása, a jövedelemeloszlás, a munkához és a szabadidőhöz való viszony

TECHNOLÓGIAI TÉNYEZŐK

A K+F kiadások mértéke, a számítógépesítettség színvonala, stb.

6

2. A versenykörnyezet elemzése

Célja: Az iparágon belüli verseny elemzése (a vállalat szűkebb környezetének elemzése)

Eszköze: a Porter-modell (alkalmazásával feltárhatók az iparágban folyó versenyt befolyásoló tényezők)

Az iparág fogalma:

Azoknak a vállalatoknak a csoportja, akik:

- Hasonló fogyasztói igényt elégítenek ki → hasonló fogyasztói csoportnak termelnek
- Hasonló beszállítókkal állnak kapcsolatban

Probléma:

Egyes esetekben nehéz az iparág (és emiatt a fő versenytársak) azonosítása (Parker példa).

7

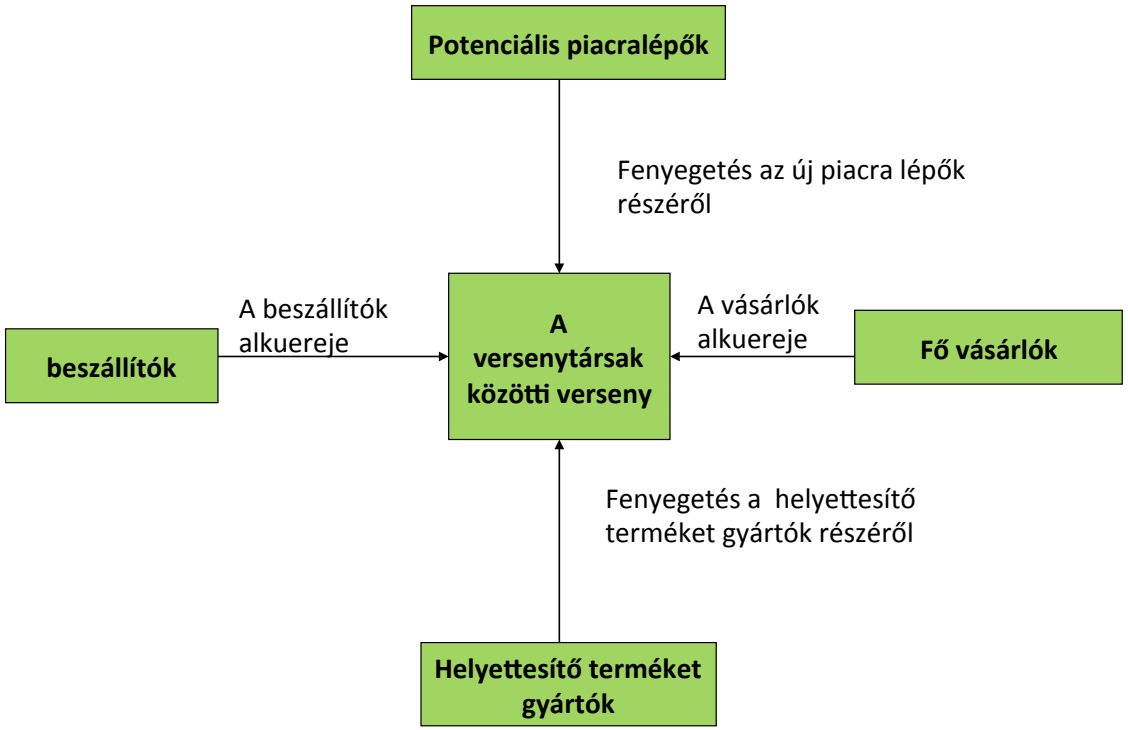
Az iparági verseny meghatározásához szükséges döntő jelentőségű tényezők:

- **Koncentráció** (Koncentrált iparág: az értékesítések túlnyomó része néhány vállalat teljesítménye (pl. polgári repülőgépek gyártása))
- **Méretgazdaságosság** (mennyire meghatározó a termelés méreteinek növeléséből fakadó előnyök kihasználása az adott iparágban)
- A termékek **megkülönböztethetősége** (pl. kozmetikaipar)
- A piacra lépők előtt álló **korlátok** (fizikai korlátok (pl. magas tőkeigény), nem fizikai (pl. speciális K+F ismeretek, a piacon lévőkhöz hű fogyasztó)

Magas belépési korlát → lanyha verseny az iparágban

8

A Porter-féle versenymodell



9

Versenytársak

Kérdés: Milyen éles a verseny az adott iparágban?

- Növekedési ütem
- a piacon versengő cégek száma
- a termék-megkülönböztetési lehetőség
- piacra lépési korlát

Fő vásárlók

Kérdés: Milyen mértékű a vevők alkuereje?

- Sok vásárló van-e, vagy csak kevés monopolhelyzetű?
- Mennyire könnyen tudják váltani a fogyasztók az ellátót?
- Mennyire fontos a minőség?

10

Beszállítók

Kérdés: Milyen mértékű a beszállítók alkuereje?

- Sok vagy kevés a beszállító?
- Erősen megkülönböztetett-e a termék vagy homogén?

Helyettesítő terméket, szolgáltatást nyújtók

Kérdés: Milyen mértékben nyomja le a helyettesítő termék gyártója az iparág profitját?

- Milyen mértékű a helyettesíthetőség?

Potenciális piacra lépők

Kérdés, milyen könnyű egy új cégnek a piacra lépés?

- A piacra jellemző méretgazdaságosság
- A belépéshez szükséges befektetési források
- Az elosztási hálózathoz való hozzáférés
- A műszaki és piaci ismeret megszerzésének ára

3. A működési környezet elemzése (a koncentráció elemzése)

Célja: A vállalat valódi versenytársainak kijelölése

Háttere: a vállalat valódi versenytársainak száma kevesebb, mint az iparágban tevékenykedő összes vállalat

Eszköze: stratégiai térképkészítés

A stratégiai csoportot alkotó vállalatok jellemzői:

- Azonos piaci szegmens
- Azonos versenyelőny
- Hasonló versenystratégia

12

A stratégiai térkép választ ad:

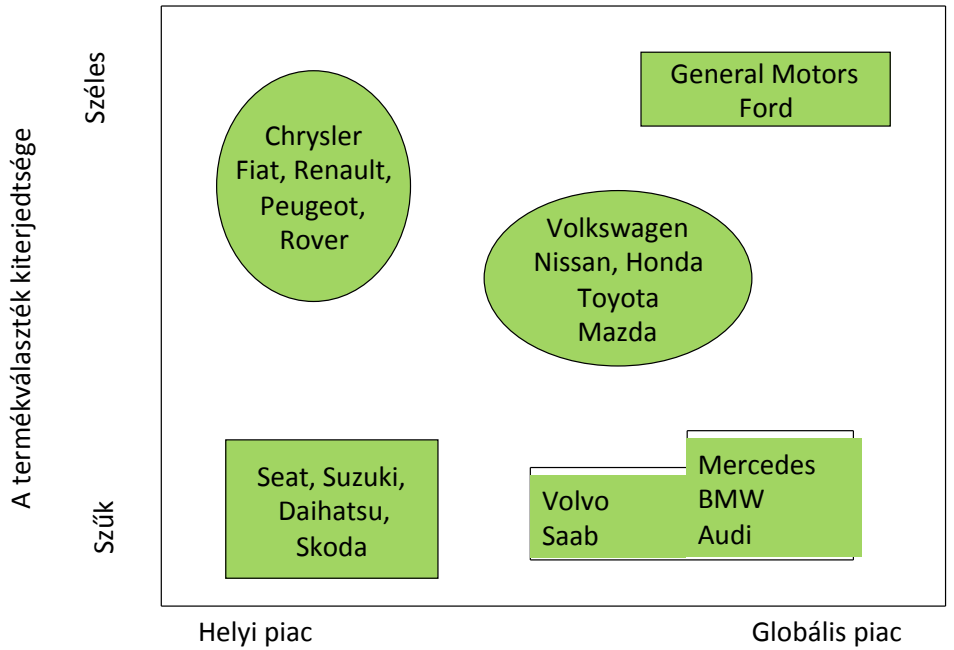
- Kik a vállalat legfontosabb közvetlen versenytársai
- Milyen alapon, milyen eszközökkel, milyen módon zajlik a verseny

A stratégiai térkép fogalma:

- Egy kétdimenziós ábrázolás, amely megrajzolja a vállalatok elhelyezkedését az adott iparágban zajló verseny két legfontosabb összetevője mentén.

13

A személygépkocsi-gyártás stratégiai csoportjai



14

SWOT-elemzés

(strengths, weakness, opportunities, threats)

Célja:

- a külső és belső környezetelemzés eredményeinek összefoglalása
- stratégiai alternatívák kidolgozása

De: a SWOT-elemzés nem határozza meg a vállalat stratégiáját, csak stratégiai alternatívákat ad → a vállalatnak ezekből kell kiválasztania azt az alternatívát, amelyet meg tud valósítani.

A külső környezet elemzése:

Képet ad a vállalat külső környezetének:

- Lehetőségeiről (pl. gyorsan bővülő piac, csökkenő infláció, magas gazdasági növekedés, a kereslet növekedése stb.)
- Fenyegetettségéről (pl. alacsony piaci növekedési ütem, a fogyasztói igények változása, növekvő infláció stb.)

A belső környezet elemzése (az erőforrások elemzése):

Képet ad a vállalat belső tényezőiről:

- erősségeiről (pl. fejlett technológia, jól képzett alkalmazottak, stabil pénzügyi helyzet stb.)
- gyengeségeiről (pl. a világos stratégia hiánya, elavult gépek, alacsony minőség, rossz piaci helyzet, kihasználatlan kapacitások stb.)

16

A SWOT-mátrix felépítése:

	Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Lehetőség/erősség stratégiák	Lehetőség/gyengeség stratégiák
Fenyegetések	Fenyegetés/erősség stratégiák	Fenyegetés/gyengeség stratégiák

Stratégiai alternatívák

17

Választás a stratégiai alternatívák közül

Szempontok:

- **megfelelőség** (használja ki a környezet lehetőségeit a vállalat erős pontjaira építve, feleljen meg a tulajdonosok elvárásainak)
- **megvalósíthatóság** (Kérdés: rendelkezésre állnak-e a szükséges erőforrások, pl. finanszírozható-e, rendelkezésre állnak-e a szükséges ismeretek, készségek, stb.)
- **elfogadhatóság** (a vállalat külső érintettjeinek az érdekét is figyelembe kell venni)

18

	ERŐSSÉGEK 1. magas műszaki színvonal 2. rugalmas csapat 3. egyértelmű érdekeltség 4. széles szakmai kapcsolat 5. jó szakmai hírnév	GYENGESÉGEK 1. gyenge infrastruktúra 2. tőkehiány 3. vezetési ismeretek hiánya 4. kialakulatlan szervezet 5. rivalizálás a vezetésen belül
LEHETŐSÉGEK 1. gyorsan fejlődő technológia 2. növekvő megrendelések 3. több versenytárs csődje 4. jó nemzetközi kapcsolatok 5. kormányzati tenderek	LEHETŐSÉG-ERŐSSÉG STRATÉGIÁK (Használd ki az erősséget, hogy bővitsd a lehetőségedet.!) 1. átvenni a csődbe kerültek helyét 2. új rendszereket kifejleszteni 3. vegyes vállalatot alapitani 4. külön csoportot létrehozni a tenderekre	LEHETŐSÉG-GYENGESÉG STRATÉGIÁK (Épits a lehetőségekre, hogy ellensúlyozd a gyengeségedet!.) 1. kormányzati megrendeléssel pénzügyi stabilitás 2. külfölditőke-bevonás 3. külföldi partnertől know-how
FENYEGETÉSEK 1. egyre több versenytárs 2. a megrendelők növekvő fizetőképtelensége 3. egyre több cég önellátó 4. elmaradás a műszaki fejlődéstől 5. növekvő infláció, magas kamatok okozta problémák	FENYEGETÉS-ERŐSSÉG STRATÉGIÁK (Használd ki az erősségedet, hogy elkerüld a fenyegetéscket!) 1. a jó szakmai hírnévre alapozva reklámkampány új fogyasztók megnyerésére 2. „ráépülni" néhány nagy szervezetre 3. megrendelőkkel finanszíroztatni a termelést	FENYEGETÉS-GYENGESÉG STRATÉGIÁK (Csökkentsd a gyengeségedet, és kerüld el a fenyegetést!) 1. a belső vitákat rendezni 2. külső szakértő segitségével szervezetfejlesztést megvalósitani 3. a veszteséges üzletágakat bezárni

A tervezés szintjei:

- Küldetés
- Stratégiai terv
- Taktikai terv
- Operatív terv

A vállalati stratégiaalkotás szintjei:

- összvállalati szint
- a stratégiai üzleti egységek szintje
- a funkcionális stratégiák szintje

A stratégia kivitelezése

1. A **jövőkép** és a **küldetés** megfogalmazása
2. A megvalósítani kívánt **alapstratégiák** kijelölése és megvalósítása
3. A **célok** megfogalmazása
4. A **funkcionális stratégiák** kijelölése
5. **Akciótervek** készítése (a célok eléréséhez kapcsolódó konkrét feladatok, programok kijelölése)
6. **Ellenőrzés** (a végrehajtás során a megvalósuló helyzet összehasonlítása a szándékolt jövőképpel, célokkal) (Mérés: pénzügyi mutatók, költségadatok, piaci részesedés, termékminőség stb.)
7. **Korrekció**

21

Az alapstratégiák választéka

1. **Versenystratégiák** (költségvezető, megkülönböztető)
2. **Fejlesztési stratégiák** (piaci behatolás, termékfejlesztés, piacfejlesztés, diverzifikáció)
3. **Növekedési stratégiák** (belső növekedés, stratégiai szövetség, felvásárlás/összeolvadás

Válsághelyzet stratégiai irányvonalai (**védekező stratégiák**):

- Visszavonulás (pl. a vállalat egy részének értékesítése)
- Konszolidáció

22

Versenystratégiák

(Milyen versenyelőnyt kíván kihasználni a vállalat?)

Költségvezető stratégia:

- *Versenyelőny:* a versenytársakénál alacsonyabb költség → a vállalat a méretgazdaságosságra alapozva versenyez → (az iparági átlagnál magasabb nyereség feltétele: a vállalat költségei legyenek alacsonyabbak az iparági átlagnál).

Megkülönböztető stratégia:

- *Versenyelőny:* megkülönböztetés → a vállalat minden lehetséges módon megkülönbözteti termékét (cél: a fogyasztó egyedinek érzékelje).
- *Jellemzője:* a ráfordítások magasabbak, mint a költségvezető stratégiánál, de a fogyasztó elfogadja a magasabb árat

Mindkét stratégiának létezik **összpontosító** változata is (amikor a vállalat csak egy-két piaci szegmensen versenyez).

23

Fejlesztési stratégiák

1. Piaci behatolás

- A vállalat meglévő termékeivel hagyományos piacain versenyez → kockázata: alacsony
- Célja: piaci részesedésének további növelése (pl. másik mosópor)
- A cél elérésének eszközei: a minőség javítása, a termelékenység növelése, árcsökkentés, reklámkampány
- Jól működik: növekvő kereslet mellett

2. Termékfejlesztés

- A vállalat meglévő piacaira új terméket vezet be
- Elsősorban a fogyasztóorientált iparágak stratégiája
- Kockázata: magasabb, mint piaci behatolás esetén

24

3.Piacfejlesztés

- Meglévő termékekkel való megjelenés új piacokon, új fogyasztói szegmens számára (pl. újabb földrajzi területen való megjelenés)
- Alkalmazása: pl. hagyományos piacok telítődése esetén
- Kockázata: magasabb mint a piaci behatolás

4.Diverzifikáció

- A vállalat új termékkel új piacon jelenik meg
- A legkockázatosabb fejlesztési stratégia
- Formái:

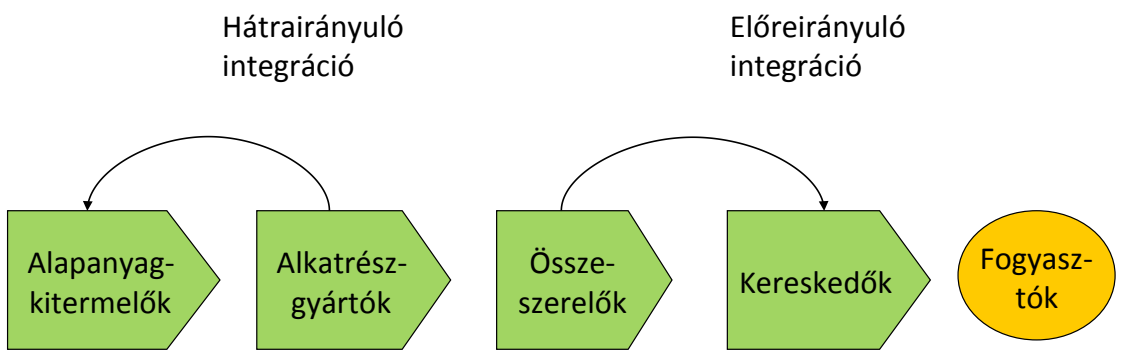
  Kapcsolódó diverzifikáció (kapcsolódik a vállalat addigi tevékenységéhez)

  Nem kapcsolódó diverzifikáció (iparágon kívülre)

25

Az iparágon belüli integráció formái:

- Hátrafelé
- Előre irányuló
- Horizontális



26

A stratégiai üzleti egységek (SÜE-k) elemzése

Alkalmazása:

A portfólió elemzés területén → iránymutatást ad az erőforrások átcsoportosítására az egyes SÜE-k között.

- **Portfólió:** Egy vállalat stratégiai üzleti egységeinek összesége.
- ***A SÜE fogalma:***

  A vállalat olyan önálló (elkülönített költség- és árbevétel) egysége, amely a fogyasztók egy meghatározott köre számára állít elő valamilyen terméket (termékcsoportot) vagy szolgáltatást és ehhez saját erőforrásokkal rendelkezik. → „saját" versenytársai vannak → egyedi stratégiát követ.
- ***A SÜE-k kapcsolódása a vállalati stratégiához:***

  az összvállalati szintű stratégiát le kell bontani a SÜE-k szintjére
- ***A SÜE-ekből álló vállalat elemzésének eszközei:***

  - BCG-mátrix
  - GE-McKinsey-mátrix

27

BCG-mátrix (Boston Consulting Group mátrix)

A stratégiai üzleti egységek pozícióját értékeli két tényező alapján:

- (Relatív) **piaci részesedés** (belső tényező)

  Az adott termék értékesítési volumenét viszonyítják a piacon jelen lévő legnagyobb versenytárs értékesítéséhez

- **Piaci növekedés** (külső tényező)

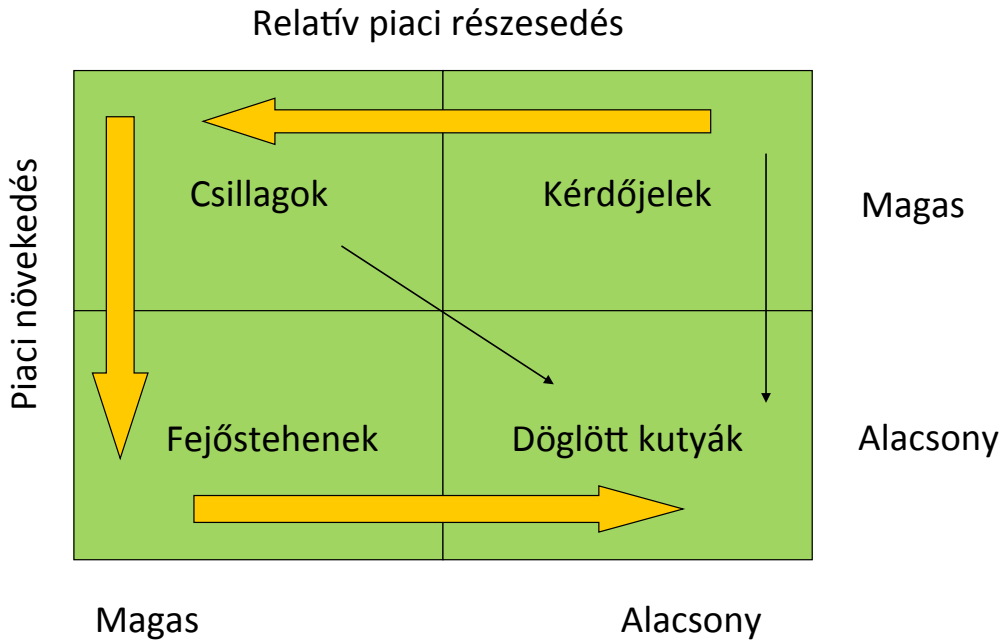
  Az értékesítés éves növekedési üteme

A minősítés 2 fokozata:

- Magas
- Alacsony

28

Az üzletágak lehetséges életútjai

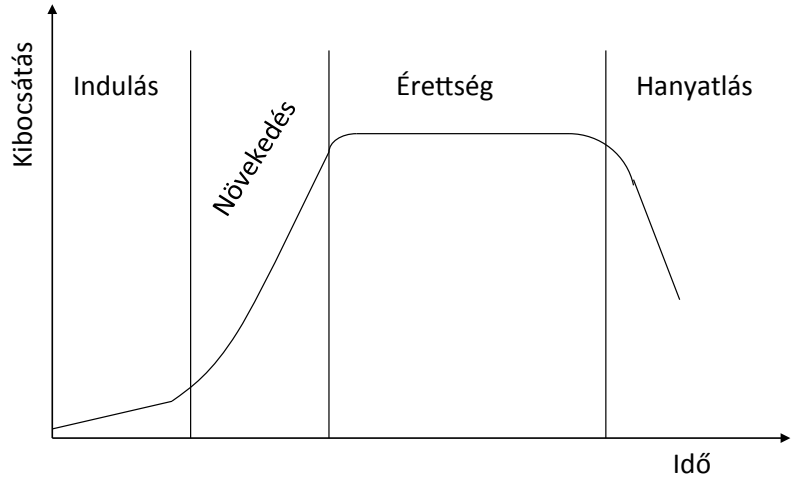


29

A termék- vagy iparági életgörbe

A BCG-mátrix és az életgörbe egymásnak megfelelő szakaszai

- Kérdőjelek - indulás
- Sztárok - növekedés
- Fejőstehenek - érettség
- Döglött kutyák - hanyatlás



30

Az egyes szakaszok jellemzői:

Kérdőjel

- Magas piaci növekedési ütem (nagy lehetőség), alacsony piaci részesedés → „sztárrá” kell felfuttatni
- Nagy tőkeigény (veszteséges) (Finanszírozása: fejőstehenekből v. hitelből)

Sztár

- Magas piaci növekedési ütem (nagy lehetőség), magas piaci részesedés
- Feladat: a piaci részesedés további növelése → fejleszteni kell (jelentős erőforrás igény)
- Ebben a szakaszban válik nyereségessé a termelés → a nyereséget vissza kell forgatni (ne finanszírozzon más SÜE-ket)

31

Fejőstehén

- Érett (telítődött) piac (alacsony piaci növekedési ütem) → nincs szükség nagy beruházásra, csak a versenyben maradást kell biztosítani
- Előnyös piaci pozíció → jelentős nyereségtermelő képesség → a nyereséget el kell vonni és más SÜE-ket (kérdőjelek és sztárok) kell belőle finanszírozni

Döglött kutya

- Alacsony piaci növekedési ütem, alacsony piaci részarány
- Csak fogyasztja a vállalat tőkéjét, nem járul hozzá a fejlődéshez
- Feladat: megszabadulni a SÜE-től

32

Kiegyensúlyozott vállalati portfólió:

- A jövőt megalapozó, de a nyereséget fogyasztó SÜE-k mellett kellő számú nyereségtermelő SÜE van.

Kiegyensúlyozatlan vállalati portfólió:

- Ha sok a „kérdőjelek” száma a nyereségtermelő SÜE-k-hez képest
- Ha túl magas a „döglött kutyák” száma

Egy SÜE „természetes” életpályája:

- Kérdőjel → sztár → fejőstehén → döglött kutya
- DE: A SÜE ettől eltérő életpályát is leírhat.
  (Pl. kérdőjel → döglött kutya)

33

Kiegyensúlyozott vállalati portfólió:

- A jövőt megalapozó, de a nyereséget fogyasztó SÜE-k mellett kellő számú nyereségtermelő SÜE van.

Kiegyensúlyozatlan vállalati portfólió:

- Ha sok a „kérdőjelek” száma a nyereségtermelő SÜE-k-hez képest
- Ha túl magas a „döglött kutyák” száma

Egy SÜE „természetes” életpályája:

- Kérdőjel → sztár → fejőstehén → döglött kutya
- **DE:** A SÜE ettől eltérő életpályát is leírhat.
  (Pl. kérdőjel → döglött kutya)

34

A GE-McKinsey mátrix

A BCG mátrix

- ***előnye*:** Világos, áttekinthető
- ***Hátránya:*** Túlságosan leegyszerűsít, a gyakorlati elemzéshez nehéz megszerezni a szükséges információt
- ↓
- a módszer továbbfejlesztése → nagyobb rugalmasságot és elemzési pontosságot adó modellek → A legismertebb: a General Electric-McKinsey mátrix.

BCG	**GE-McKinsey**
Piaci részesedés	**Vállalati versenyképesség**
Piaci növekedési ütem	**Piaci vonzerő**

35

A GE-mátrix szempontrendszere

Versenyképesség

- A versenytársakhoz viszonyított piaci részesedés
- A meghatározó versenytényezőkhöz való hozzáférés
- Nyereséghányad a versenytársakhoz képest
- A kiegészítő szolgáltatások mértéke
- Az alkalmazott technológia fejlettsége
- A vezetés színvonala

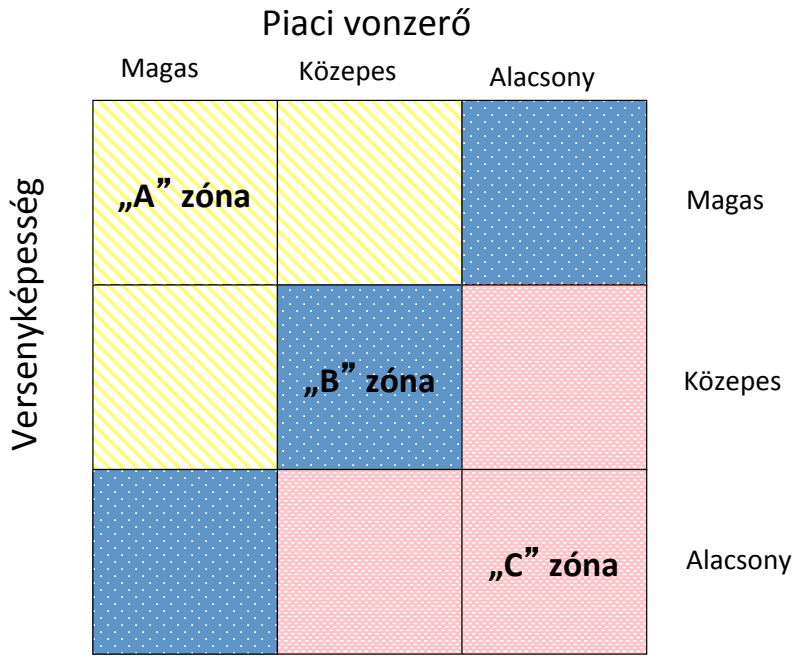
Piaci vonzerő (hosszú távú potenciál)

- A piac mérete és növekedésének üteme
- Az iparági nyereséghányad (jelen és várható jövő)
- A verseny erőssége
- Technológiai és tőkekövetelmények
- Társadalmi és környezetvédelmi megszorítások
- A piacra lépés és kilépés korlátai

Megjegyzés: ez a szempontrendszer változtatható, bővíthető

36

A GE-McKinsey-féle mátrix



37

Az elemzés menete → a SÜE-k besorolása a mátrix egyes térrészeibe:

- Kijelölik a piaci vonzerő és a vállalati versenyképesség legfontosabb tényezőit
- Számszerűsítik ezek relatív fontosságát (súlyszám: 1-5-ig) és a vállalat versenytársihoz viszonyított helyzetét az egyes tényezők esetében (átlagolandó érték: 1-5-ig)
- Súlyozott átlagszámítással pontértékeket számolnak
- Elhelyezik a SÜE-t a 3x3-as mátrixban

38

Az átlagolandó értékek kijelölése:

Piaci vonzerő	Versenyképesség	Pont
Legkevésbé vonzó	Súlyos versenyhátrány	1
Kevésbé vonzó	Mérsékelt versenyhátrány	2
Közömbös	Azonos versenypozíció	3
Mérsékelten vonzó	Enyhe versenyelőny	4
Rendkívül vonzó	Jelentős versenyelőny	5

A mátrixba történő besorolás alapja:

Alacsony minősítés: 1,00 - 2,33
Közepes minősítés: 2,34 – 3,67
Magas minősítés: 3,68 – 5,00

Portfólióelemzés vs. Erőforrás alapú stratégia

39

Életgörbe-elemzések

Tárgya: a termék vagy az iparági életgörbe vizsgálata.

Alapja: szakaszai meghatározzák a szervezet viselkedését

Működése: a SÜE-t elhelyezzük az életgörbén és leolvashatjuk a döntések meghozatalához szükséges információkat.

Alkalmazása: az egyes fejlődési szakaszokban alkalmazható funkcionális stratégiákhoz.

Előnye (egyben hátránya):

A fejlődést sematikusan írja le, csak útmutatóul lehet felhasználni az elemzések során.

Funkcionális stratégiák az életgörbe egyes szakaszaiban

	Indulás	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Marketing	A figyelem felkeltése és a termék elfogadtatása	A márkanév elfogadtatása és a piaci rések felkutatása	Agresszív promóció és védekező jellegű árképzés	A termék kifutásának megtervezése
Termelés	Termék- és technológiai szabványok kialakítása	Termékváltozatok kifejlesztése, a termelés központosítása	A termékek korszerűsítése és a költségek csökkentése	A termelő gyártósorok leszűkítése
Pénzügy	Nagy készpénzigényt és veszteségeket tervezni	A gyors növekedés finanszírozása és némi nyereség	A jelentős nettó nyereség újraelosztása	A szükségtelen eszközök értékesítése

41

	Indulás	Növekedés	Érettség	Hanyatlás
Emberi erő-források	A megfelelő munkaerő biztosítása, állandó képzés és átképzés	A gyorsan növekvő termelés megfelelő munkaerővel való ellátása, képzés és motiválás	A munkaerő szükéglet csökkentése munka-szervezéssel és a technológia fejlesztésével	Az alkalmazottak leépítése és átirányítása, a változások levezénylése
Kutatás-fejlesztés	A fejlesztőknek a „piacra” kell fejleszteni	Az egymást követő termék-változatok kifejlesztése	Költségcsökkentés és minőség-fejlesztés	A termékfejlesztés leállítása
A stratégia fő célja	Műszaki fejlesztés és piaci behatolás	Minél magasabb piaci részesedés elérése	A termelés hatékonyságának állandó javítása	Gyors kivonulás és „lefölözés”

42

STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK

Nemzetközi tendencia:

A stratégiai szövetségek az elmúlt kb. 15 évben sikeresebbnek bizonyultak, mint az új vállalkozások ill. a vállalatfelvásárlások, összeolvadások. (Elterjedése: főleg a 80-as évek második felétől).

Elterjedésének okai az új stratégiai kihívások:

- fokozódó globalizáció vagy regionalizáció
- növekvő verseny a hazai és külföldi piacokon
- nő a versenytársak erőkoncentrációja / tőkekoncentrációja
- növekszik a technológiák bonyolultsága
- a piaci feltételek változása stb.

Fogalma:

Olyan kapcsolat, amelyben két vagy több vállalat

- részben egyesíti, vagy összekapcsolja tevékenységét (de: a vállalat és beszállítója között meglévő tisztán beszállítói viszony szerződés esetén sem tekinthető stratégiai szövetségnek)
- közösen bocsátja rendelkezésre az erőforrásokat (anyagi eszközök és ismeretek)
- célja versenyelőnyre szert tenni a versenytársakkal szemben

További jellemzők:

- a partnerek bizonyos mértékű tevékenységi integrációja mellett az üzleti felek megőrzik viszonylagos önállóságukat, döntéshozatali függetlenségüket
- hosszabb távra szól, stratégiai célokat szolgál
- kölcsönösen előnyös együttműködés (kockázat és haszonmegosztás, alapvető képességek kombinálása)

A stratégiai szövetségek motivációs tényezői:

- a költségek és a kockázat megosztása
- pótlólagos erőforrások/beruházások kiváltása
- méretgazdaságosság, optimális sorozatnagyság elérése
- kapacitásfelesleg lekötése
- belépés új piacokra, létező elosztási csatornákhoz való hozzáférés, kereskedelmi korlátok leküzdése
- versenypozíció javítás
- vállalatok közötti szinergiák kihasználása stb.

Példa a stratégiai szövetségre: Peugeot-Renault-Volvo

46

A stratégiai szövetség formái: horizontális, vertikális, vegyes

Horizontális stratégiai szövetség:
Az együttműködő cégek azonos piacon vannak jelen (versenytársak) Pl. Közös kutatás-fejlesztés → a kifejlesztett termékek közös értékesítése.

Vertikális stratégiai szövetség:
Az összefüggő termelési-elosztási folyamat más-más szegmenseiben működő vállalkozások között jön létre (iparágon belül).

A vertikális szövetségre lépés oka, pl: a vertikális integráció elkerülése, az erőforrás függőség csökkentése

Vegyes stratégiai szövetség
Megalakításának motivációja: egy-egy sajátos stratégiai Probléma megoldása (vegyesen jelennek meg benne a horizontális és vertikális célok).

Vállalati hálók

- Vállalatok olyan összekapcsolódó rendszere, amelyben stratégiai szövetségre lépés, outsorcing (kiszervezés) és felvásárlások révén egyfajta „vállalatok közti gépezet” alakul ki, leggyakrabban valamilyen domináns vállalat köré szerveződve (pl. autóipar).

  Outsourcing: egy belső vállalati tevékenység (pl. terméktervezés, karbantartás, könyvelés stb.) kihelyezése (lehetővé teszi: az információtechnológia rohamos terjedése) (pl. amerikai cégek-indiai programfejlesztők, Nike és Reebok: csak design és marketing)

- A verseny ma már egyre inkább áttevődik vállalati szintről a vállalati hálók szintjére (iparági példa: légiközlekedés).

48

ÜZLETI TERV

- Időtávja: 1 év + a hosszabb távra (kb. 4 év) vonatkozó vázlatos elképzelésekkel
- Írásos formában készül
- Célja:
  - Tervezés (összeveti a vágyakat és a lehetőségeket, a vállalkozás átgondolására ösztönöz)
  - A számvetés eszköze (visszatekintés a múltba, annak ellenőrzése, hogy mennyire tértünk el a tervtől)
  - Pénzszerzés (pénzügyi befektetők megnyerése, bankhitel)
- Készítése ismétlődő folyamat
- Az érintettek konszenzusát, a következetességet biztosítja
- A kisvállalkozások és a nagyvállalatok számára egyaránt fontos

Milyen legyen? (legfontosabb jellemzők)

- Reális (valós adatokat tartalmazzon, a lehetőségeket objektíven vegye számba)
- Komplex (a vállalkozás minden területére kiterjedő)
- Közérthető, de szakszerű (a külső, nem szakember olvasók számára is érthető legyen)
- Figyelemfelkeltő, igényesen kivitelezett (ábrákkal, grafikonokkal szemléltetett, jól tagolt, érdekes, nyelvtani hibáktól mentes)

Az üzleti terv részei

1. Tartalomjegyzék
2. Vezetői összefoglaló / összegzés
3. A vállalkozás általános bemutatása
4. A termékek és szolgáltatások bemutatása
5. Marketing terv
6. Működési terv
7. A vezetőség és a szervezeti felépítés bemutatása
8. Pénzügyi terv

Az üzleti tervhez csatolt mellékletek:

- A vezetők szakmai életrajza
- Konkurrenciaelemzés
- Az értékesítési előrejelzés piaconkénti megoszlása
- Termékenkénti nyereségelemzés
- Titoktartási minta-nyilatkozat

51

Vezetői összefoglaló

- A terv lényegi kivonata
- A terv elején szerepel, de a tervezés végén kell elkészíteni
- Figyelemfelkeltő, tömör és lényegre törő legyen (érdeklődést keltsen)
- Elkészítése:
  1. A vállalkozás jellegének és pillanatnyi helyzetének ismertetése
  2. A funkcionális területek tömör jellemzése (a termékskála ismertetése, a marketing terv, működési terv, pénzügyi terv – várható árbevétel, nyereség, fedezeti pont, tőkemegtérülés – bemutatása)
  3. A vezetők személyes véleménye a vállalkozásról, a vállalkozást jellemző sikerek és kudarcok megemlítése

52

A vállalkozás általános bemutatása

- **Terjedelme:** néhány oldal
- **Tartalma:**
  - alapvető tevékenység és jelleg
  - Gyártással, kereskedelemmel vagy szolgáltatással foglalkozik?
  - Milyen ügyfeleket szolgál ki? Mit nyújt nekik és hogyan?
  - Hol a telephelye? Mely területekre terjed ki a tevékenysége? (helyi, országos, nemzetközi szint)
  - Mely szakaszában tart a vállalkozás? (induló, kiforrott, vagy hanyatló vállalkozás)
  - Mik a vállalkozás céljai? (pl. új piacokra lépés, tőzsdei bevezetés stb.)

Termékek és szolgáltatások

- A termék fizikai leírása (fénykép vagy rajz csatolása)
- A termék felhasználhatósága és vonzereje (ez egyedi jellemzők kiemelése)
- A termék fejlettségi szintje (termékfejlesztés a múltban és a jövőbeli szándékok, a szakértők korábbi felhasználók referenciáinak csatolása)

Marketing terv

Felépítése:

1. A piac és a lehetőségek meghatározása (Fel kell mérni a termék vagy szolgáltatás iránti keresletet, a piac által nyújtott lehetőségeket!)
2. A konkurencia (mekkora versenyre kell számítani a jelenben és a jövőben?)
3. Marketingstratégia (árstratégia, reklám, értékesítési ösztönzők stb.)
4. Piackutatás
5. Értékesítési prognózis (tervezett árbevétel növekedés, tervezett piaci részesedés, az árbevétel piaconkénti, időszaki, termékre eső árbevétel)

A működési tervben szereplő témakörök:

- **Termékfejlesztés** (a végtermék fejlesztése, a gyártási folyamat fejlesztése: pl. számítógéppel vezérelt termelés)
- **Gyártás** (alkalmazott eljárások, a gyártás helye, felhasznált anyagok, munkaerőigény, kapacitás stb.)
- **Karbantartás és szervízellátás** (magasabb fogyasztói érték + pl. autószalon esetében a másodlagos bevétel forrása a javítás, szervízellátás lehet)
- **Külső befolyásoló tényezők** (pl. környezet-védelmi előírások)

Működési terv

Választ ad arra a kérdésre, hogy a vállalkozás hogyan fogja létrehozni termékeit vagy szolgáltatásait

- általános gyártási koncepció
- nyersanyagforrások
- alkalmazott gyártási eljárások
- a munkaerő-igény nagysága
- mely termékek készülnek saját előállításban, hol és miért alkalmaznak alvállalkozókat?

Vezetőség és szervezeti felépítés

- A társaság filozófiájának meghatározása
  - Demokratikus vagy diktatórikus vezetési módszert alkalmaznak-e?
  - Pontosan meghatározzák-e a munkatársak kötelezettségeit és feladatait vagy lazább rendszert alakítanak ki?
- A következő kérdésekre kell kitérni:
  - Vezetőség / tisztségviselők (a vállalkozás kulcsemberei)
  - Szervezeti ábra
  - Személyzeti politika és stratégia

58

Pénzügyi terv

- A pénzügyi előrejelzések elemzése bizonytalan, célszerű több forgatókönyvet készíteni
- Összhangban kell lennie az üzleti terv többi részével (pl. marketingköltségek, a szezonalitás megjelenése a tervezett cash-flow-ban)
- Részei:
  - Mérleg-terv
  - Tervezett eredménykimutatás
  - Pénzforgalmi / likviditási / cash-flow terv
  - Egyéb (pl. fedezeti-pont elemzése: mekkora árbevétel szükséges az nullszaldós tevékenységhez?)

Szervezeti formák

A szervezet és menedzsmentje

A menedzsment definíciója

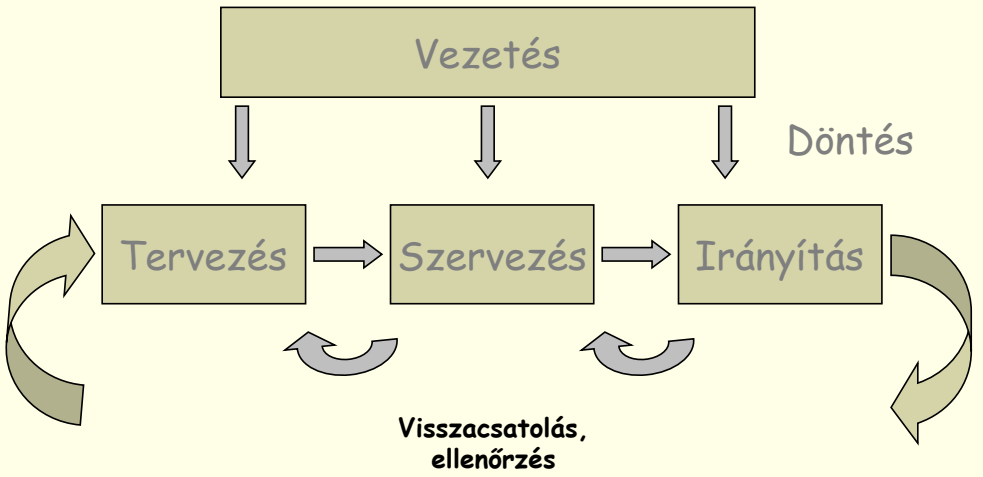
Egy szervezetben fellelhető emberi, pénzügyi, fizikai és információs erőforrások

- **tervezésének,**
- **szervezésének,**
- **vezetésének és**
- **irányításának folyamata**



a szervezet céljainak eredményes és hatékony megvalósítása érdekében.

Menedzsment funkciók



Tervezés

célok kitűzése, elérésük módjának eldöntése

- Előrejelzés
- Vállalati politikák kialakítása
- Célkitűzés
- Program kidolgozása
- Ütemterv kidolgozása
- Költségvetés kidolgozása
- Eljárások kidolgozása



Szervezés

feladatok és erőforrások egymáshoz rendelése, a működés strukturálása

- **Munkakörök kialakítása**
- **Erőforrások biztosítása**
- **Kapcsolatok létrehozása**
- **Szervezeti felépítés kialakítása**



Irányítás

követelmények előírása, teljesülésük ellenőrzése, beavatkozások

- **Követelmények megfogalmazása**
- **Mérés**
- **Értékelés**
- **Beavatkozás**



Vezetés

a szervezet tagjai viselkedésének befolyásolása

- Munkaerő biztosítás
- Képzés, fejlesztés
- Felügyelet
- Döntéshozatal
- Motiváció
- Tanácsadás
- Kommunikáció





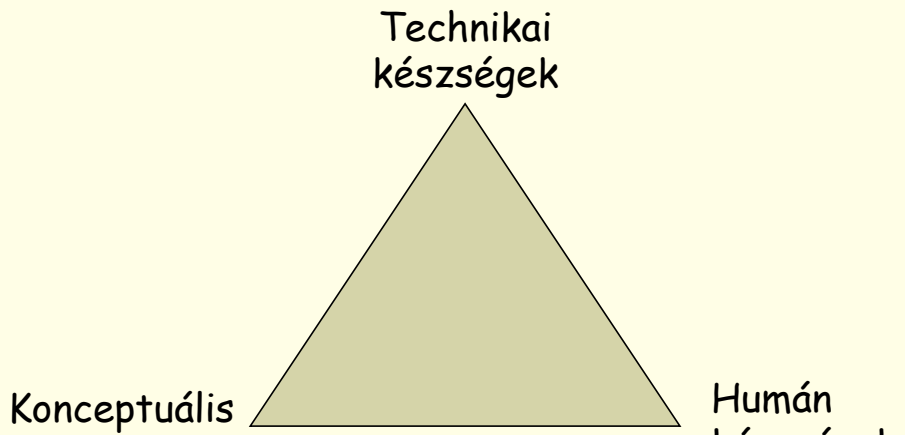
Menedzser = Vezető ?



(Kotter)


Menedzseri szerepek
Interperszonális szerepek
Képviselő
Kapcsolattartó
Vezető
Információs szerepek
Információ gyűjtő
Információelosztó
Szóvivő
Döntési szerepek
Vállalkozó
Zavarelhárító
Erőforráselosztó
Tárgyaló

Menedzseri készségek



A menedzsment szintjei

- Felsőszintű menedzsment (Stratégiai szint)
- Középszintű menedzsment (Technikai szint)
- Alsó szintű menedzsment (Működési szint)



A szervezés és a szervezet

A **szervezés** az a menedzsment funkció, amely az elvégzendő feladatokat, erőforrásokat, kiemelten az azokat elvégző emberek csoportosítását, elrendezését és összekapcsolását jelenti annak érdekében, hogy az érintettek a legeredményesebben tudják elvégezni a munkát.

A **szervezet** – a legtágabb értelemben – bármely, emberek közös tevékenysége révén kialakult társadalmi formáció. Jellemzője, hogy rendelkezik valamilyen céllal, és erőforrásait ennek érdekében mozgósítja. A legtöbb szervezet törekszik arra is, hogy hosszú időn keresztül fennmaradjon, s ennek érdekében hatékonyan igyekszik működni.

A szervezet strukturális jellemzői

- Munkamegosztás
- Hatáskörmegosztás
- Koordinációs eszközök
- Konfiguráció

Munkamegosztás

Fogalma: egy nagyobb feladatmennyiség részfeladatokra bontása és egyes szervezeti egységekhez való telepítése a szervezeten belül. Más néven a szervezet tagolásának alapja.

- Elsődleges munkamegosztás: a szervezet alaptevékenységéből adódó feladatok – valamilyen elv szerinti legátfogóbb felosztása
- Elvek:

Funkció/feladat	**- Funkcionális szervezet**
Termék/szolgáltatás	**- Tárgyi szervezésű szervezet**
Értékesítési hely/működési terület	**- Regionális szerveződésű szervezet**

- **Egydimenziós szervezetek:** azok a szervezetek, amelyekben az elsődleges munkamegosztás a három elv egyike szerint történik.
- **Két- és többdimenziós szervezetek**: a munkamegosztási elveket az elsődleges munkamegosztás szintjén párhuzamosan alkalmazzák.

Hatáskörmegosztás

Fogalma: A hatáskörök szervezeten belüli megosztása a munkamegosztási elvek alapján tagolt szervezeti egységek vezetői kompetenciáinak kialakítását jelenti. Ezen belül is kiemelt jelentőségű a döntési és utasítási hatásköröknek a felosztása a vállalatvezetés és az alárendelt hierarchikus szintek vezetői között.

- **Egyvonalas szervezet:** ha az alárendelt egységek csak egy felsőbb szervezeti egységtől kaphatnak utasítást (a függelmi és a szakmai irányítás szervezetileg nem különül el).

- **Többvonalas szervezet:** ha az alárendelt egységeket két vagy több felső szervezeti egység is utasíthatja (ez a függelmi és a szakmai kapcsolatok részleges vagy teljes elkülönítését jelenti).

Egy- és többvonalas szervezetek

	Előnyök	Hátrányok
Egyvonalas szervezet	■ Az alá- és fölérendeltség, a kompetenciák és a felelősség világos és egyértelmű ■ A kapcsolatok áttekinthetőek és egyszerűek ■ A hierarchia megvéd mások visszaéléseitől és beavatkozásaitól	■ A felettes egységeket jelentősen igénybe veszi a koordinációs feladatok ellátása ■ Nagy mélységi tagozódás esetén hosszú és körülményes utasítási és információs utak alakulnak ki ■ Személyes függőség jön létre a felettesek és a beosztottak között
Többvonalas szervezet	■ A funkciók elosztása révén nagyfokú specializáltság jellemző ■ Az utasítási és információs utak közvetlenek ■ Újszerű megoldásokat felszínre hozó, produktív konfliktusok jönnek létre	■ Az össz-vállalati koordinációs tevékenység során a kompetencia és a felelősség elhatárolása problematikus ■ A hibáért való felelősséget nehéz megállapítani ■ A szakmai alapon létrejövő konfliktusok személyessé válhatnak

Koordinációs eszközök

Fogalma: egymás mellé rendelés, összehangolás, „megfelelő viszonyba hozás". A szervezeti egységek differenciálódása a munkamegosztásból és a hatáskörök megosztásából adódó természetes következmény, ezért nem ezen különbségek megszüntetésére, hanem a részeknek a szervezeti célok érdekében történő összefogására kell törekedni.

- Strukturális koordinációs eszközök
- Technokratikus koordinációs eszközök
- Személyorientált koordinációs eszközök

A koordinációs eszközök típusai (Khandwalla)

Koordinációs eszköz típusa	Koordinációs eszköz
Strukturális	■ Hierarchia (vertikális koordináció) ■ Ad hoc és állandó bizottság, team, projekt –célorientált pozíciók ■ Termékmenedzserek ■ Mátrix típusú megoldások
Technokratikus	■ Szabályok, szabályzatok, eljárások ■ Tervek, programok, menetrendek ■ Költségkeretek, pénzügyi tervek, elszámolóárak
Személyorientált	■ Konfliktusfeloldás ■ Vezetőkiválasztás ■ Szervezeti kultúra, belső értékrend

Konfiguráció

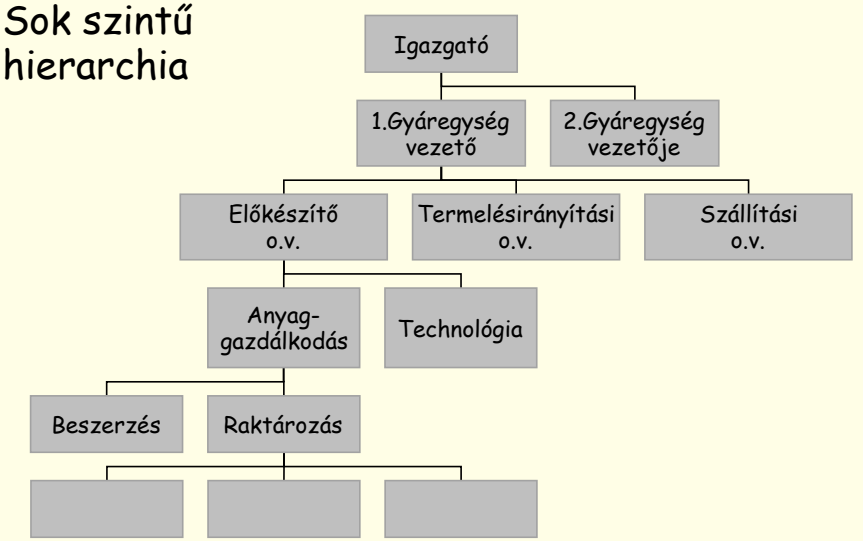
- Másodlagos, vagy származtatott strukturális jellemző
- Az előbbi három jellemző alakítja ki
- Tulajdonságai:
  - a szervezet mélységi tagoltsága (hierarchikus szintek száma)
  - a szervezet szélességi tagoltsága (egy vezető alá közvetlenül tartozó alárendeltek száma a hierarchia egyes szintjein)
  - az egyes szervezeti egységek mérete (az adott egységhez tartozó foglalkoztatottak száma)

Szervezési döntések

- Centralizáció - decentralizáció
  - döntési szintek, előnyök, hátrányok
- A hierarchia nagysága
  - vezetési szintek száma
  - irányítottak száma
- Utasítások egysége
  - a szolgálati út az egyvonalas szervezetekben
  - egységes irányítás többvonalas szervezetekben

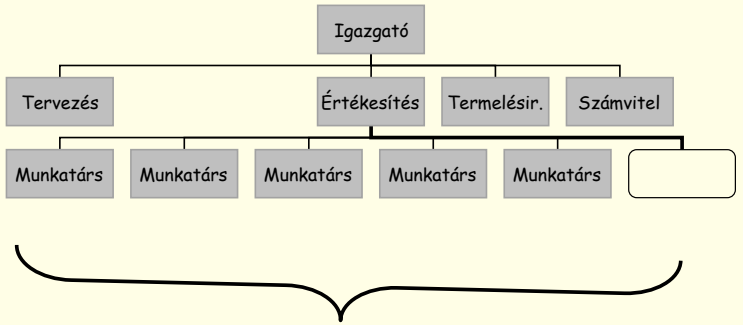
Hierarchikus szervezet (vertikálisan tagolt)

Sok szintű hierarchia



Lapos szervezet (horizontálisan tagolt)

Max. 4 szintű

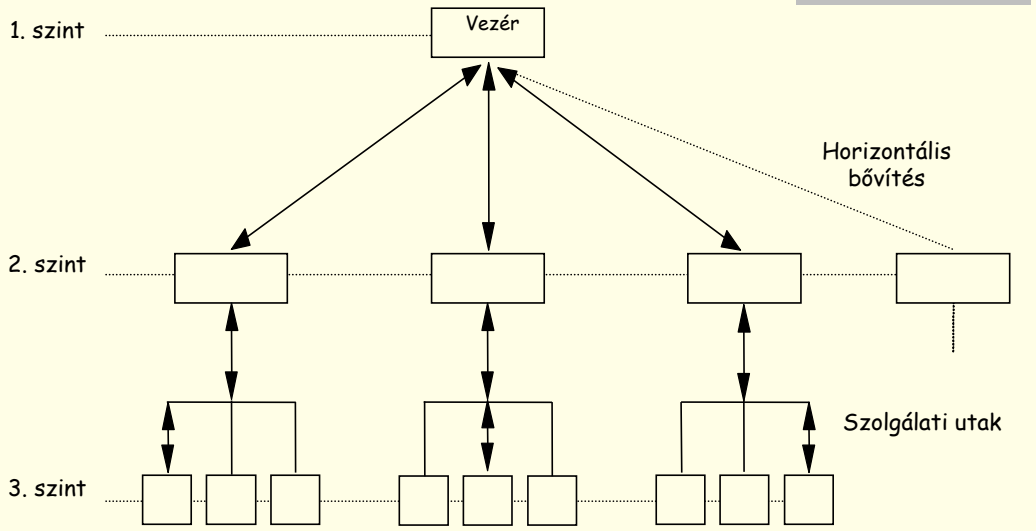


Széles irányítási sáv

Tipikus szervezeti formák

- Lineáris
- Törzsegységi
- Funkcionális
- Divízionális
- Mátrixos

Szervezeti formák: Lineáris szervezet



Szervezeti formák: Lineáris szervezet

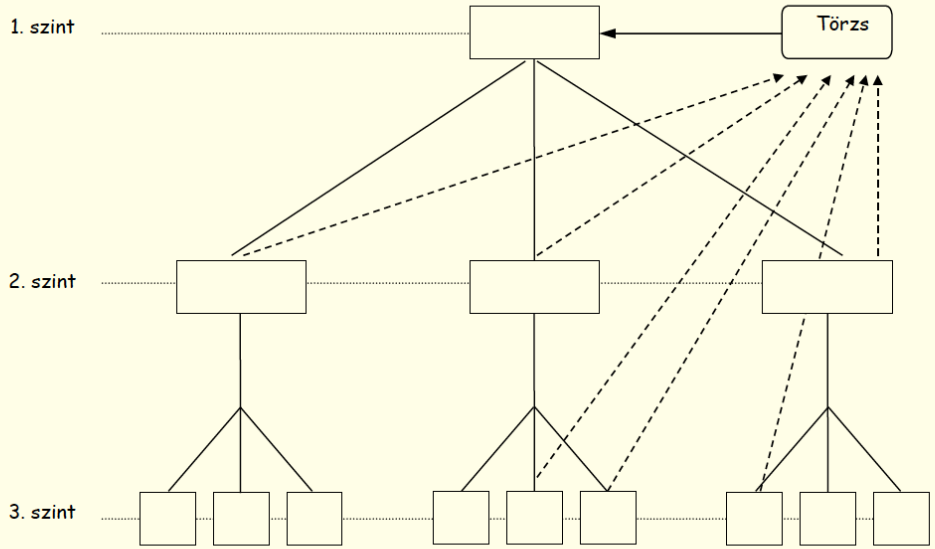
Előnyök

- Egyszerű,
- Jól áttekinthető,
- Egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyok
  - Minden beosztottnak egy főnöke van
  - Az utasítás és a jelentés ugyanazon a vonalon, a szolgálati úton történik.
- A szervezet
  - horizontális és
  - vertikális tagozódása változtatható a feladatok mennyiségének változása esetén
- Nagyszámú ember irányítható
  - egyszerű és
  - homogén feladatok esetén.

Hátrányok, korlátok

- Rugalmatlan,
- Új feladatok új szervezeti egységet generálnak,
- Nehézkes, időben elhúzódó az új feladatok megoldása,
- A kommunikáció csak szolgálati úton megengedett
  - Információ-torzulás,
  - Bizonytalanság,
  - Lassúság
- A felsővezetés koordináló, irányító tevékenysége, a sokféle probléma miatt, rendkívül összetetté válhat

Szervezeti formák: Törzsegységi szervezet

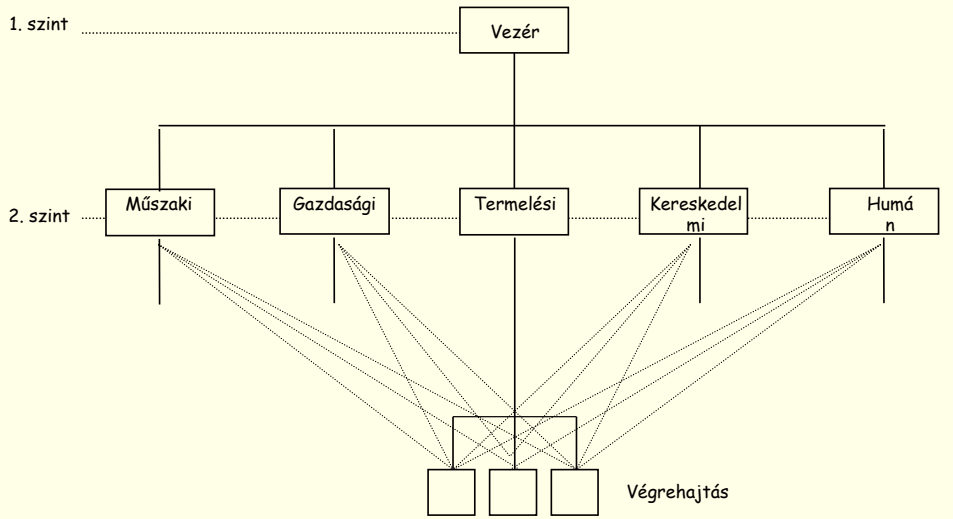


Szervezeti formák: Törzsegységi szervezet

- E szervezeti forma kialakulásának indoka:
- a vezető túlterheltségének csökkentése,
- a szakmai színvonal növelése
  - A lineáris szervezet kiegészül egy törzsegységgel, különféle szakmák szakértőivel
    - utasítási joguk nincs,
    - feladatuk: tanácsadás a vezetőnek
  - A szervezetben jelentkező sokrétű problémák
    - jogi, adózási, kereskedelmi stb.

      szakmailag megalapozott kezelése
  - Utasítás csak a szolgálati úton adható ki

Szervezeti formák: Funkcionális szervezet



Szervezeti formák: Funkcionális szervezet

- Az egyes szakterületek önálló szervezeti egységben jelennek meg
- Speciális szakértelem szükségessége esetén alkalmas
- Problémás a más egységekkel való közreműködés
- A többvonalas irányítás miatt koordinációs problémák

- Alkalmazhatóság: stabil környezet esetén, ahol nem jellemzőek a piaci, technológiai stb. változások

Szervezeti formák: Funkcionális szervezet

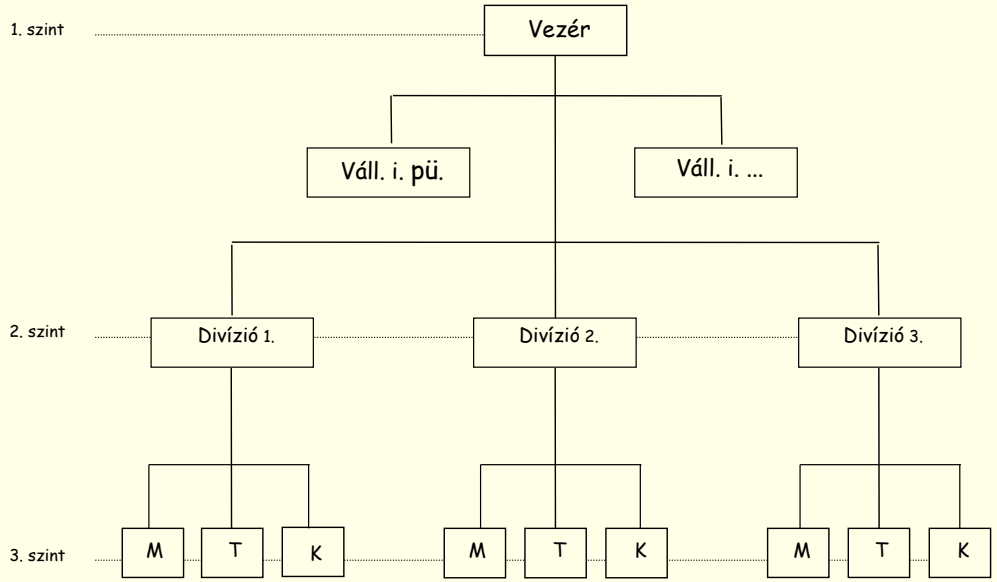
ELŐNYÖK:

- A szakmai (funkcionális) specializáció,
- A termelési folyamatok célszerű kialakítása és szabályozottsága növelik a termelékenységet,
- A gazdaságosság javul.

HÁTRÁNYOK:

- Nem adaptív szervezeti forma, nehezen alkalmazkodik a megváltozott körülményekhez
- Új igényre lassan reagál, nem tud a piac kihívásainak időre megfelelni,
- Széles termékválasztékot nem tud a rendszer kezelni az áttekinthetetlen anyagi és információs folyamatok, a hiányos koordináció miatt
- Felesleges tartalékok keletkeznek

Szervezeti formák: Divízionális szervezet



Szervezeti formák: Divízionális szervezet

- Alapvető egységei a nagy önállósággal rendelkező divíziók
- Szervezésének alapelvei: termék, piac, területi elv
- Divíziók önállósága: költségközpont, nyereség központ, beruházási központ
- Stratégiai döntés a vállalati központ kezében, a technikai pedig a divíziókná

Szervezeti formák: Divízionális szervezet

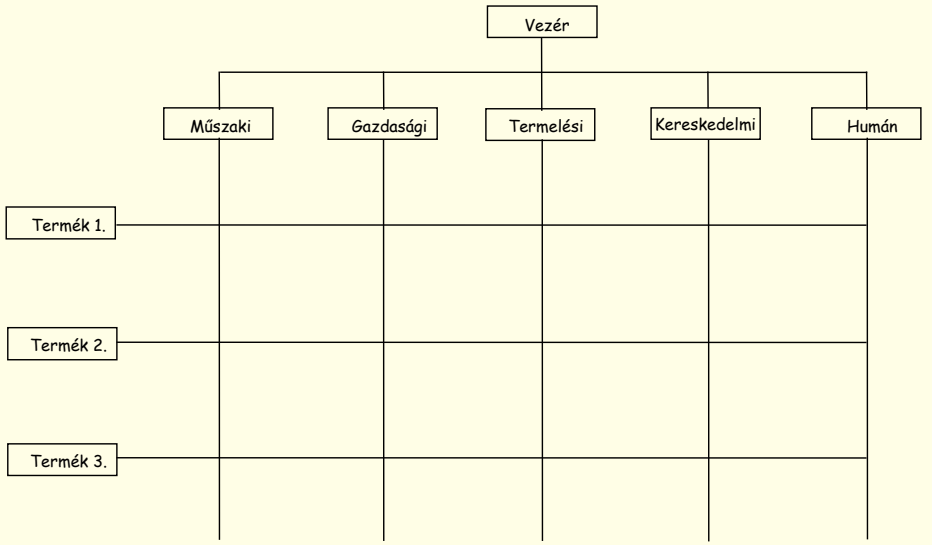
ELŐNYÖK:

- Adaptivitás,
- Piaci orientáció,
- A piaci változások az elkülönült divíziókra hatnak,
- A kockázat viszonylag kisebb,
- Érvényesül az önállóságból, felelősségvállalásból származó ösztönző erő.

HÁTRÁNYOK:

- Az elkülönültség túlzott önállósághoz vezethet, ami a cég széthullását eredményezheti,
- A hatalmi harcok a divíziók között belső gyengítő hatásúak.

Szervezeti formák: Mátrix szervezet



Szervezeti formák: Mátrix szervezet

- Alapvető munkamegosztásból tagoltság két fajtája együtt jelenik meg (pl. funkció és termék)
- Többvonalas irányítás
- Konfliktusok magas szintje
- Egyik része stabil, másik része dinamikus

Szervezeti formák: Mátrix szervezet

ELŐNYÖK:

- Két különböző nézőpontú menedzsernek egy adott problémáról együttesen kell döntenie, szélesebb horizonton gondolkodnak a cég érdekében, innovatív szemlélet,
- A menedzserek közti interakciók javíthatják a szervezet irányításának a minőségét,
- A konfliktusok megoldásának pozitív hatása építő, előremutató a cég számára, állandó tanulási folyamat.

HÁTRÁNYOK:

- A menedzserek közti rivalizálás hatalmi harcot idézhet elő,
- A döntések elhárítása, a felelősség vállalásától való tartózkodás a közös döntés helyett,
- Állandó konfliktushelyzet jelenléte,
- Időben nem döntenek, ami veszély, különösen krízis helyzetben

Stratégia, technológia, és a környezet hatása a szervezeti struktúrára

- Stratégia: a stratégia határozza meg a struktúrát, a visszafelé hatás mértéke igen gyenge
  - A termékkör bővítés decentralizálást, a mennyiségi növekedési stratégiák pedig újjáalakítást (laposabb szervezeteket) követelnek.
- Technológia: a vállalatok technológia szerint három csoportba sorolhatók: egyedi-, tömeg-, és nagysorozatgyártással foglalkozó vállalatok
  - Tömeggyártás esetén mechanikus struktúrájú, bürokratikus szervezet kell, egyedi és sorozatgyártás esetén pedig az organikus (decentralizált, alkalmazkodó) szervezetek a megfelelőek.
- Környezet: az egyszerű környezetben és a komplex turbulens környezetben más szervezeti forma kell
  - Statikus környezetben kevés változás és bizonytalanság van, míg a dinamikus környezetben gyakoriak a változások és nagy a bizonytalanság, a kockázat. (előbbinél alkalmas a lineáris, funkcionális, míg utóbbinál a divizionális ill. mátrix forma)

Tradicionális szervezeti formák


SZERVEZETI FORMÁK
TRADICIONÁLIS SZERVEZETI FORMÁK
Készítették: Alfa csapat:
Kulcsár Balázs
Oláh István
Wéber Tamás

Tartalom

- - Szervezetről általában
- - Szervezeti formák Strukturális jellemzők
  >munkamegosztás,
- >hatáskörmegosztás,
  >koordinációs eszközök,
  >konfiguráció
- - Szervezeti alapformák (jellemzőik)
- >Lineáris szervezet
- >Funkcionális szervezet
- >Törzskari szervezet
- >Lineáris, funkcionális (törzskari) szervezet

Szervezet

- 1. Definíció: Közös célért munkamegosztásban dolgozó emberek összessége.
- 2. Definíció: Tudatosan létrehozott társadalmi egység, mely relatíve folyamatosan működik,meghatározható határai vannak,közös célok érdekében dolgozik.

Jellemzői

- Emberek és eszközök változó együttesei – befektetést igényelnek
- Céljuk van, és társadalmi igényt kell kielégíteniük
- Hatáskör és hierarchia
- Koordináció
- Konfliktus
- A társadalom részei

Szervezeti formák alapvető strukturális jellemzői

- - Munkamegosztás
- - Hatáskörmegosztás
- - Koordinációs eszközök
- - Konfiguráció

Munkamegosztás

Lényege a részekre bontás majd szervezeti egységekhez való telepítése.

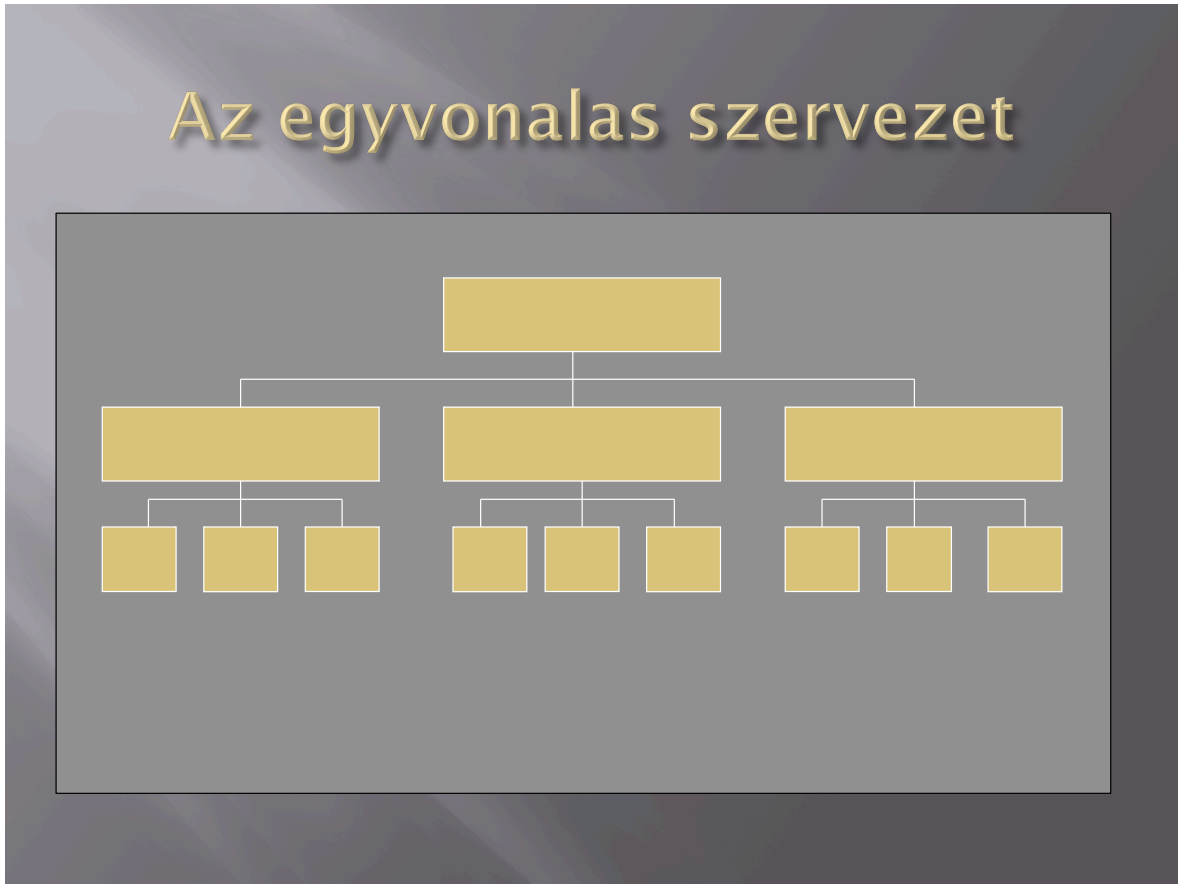
Fajtái:

- Egy dimenziós (kizárólag: funkcionális, tárgyi és regionális elv szerint történő munkamegosztásnál)
- Két- és több dimenziósról

Hatáskörmegosztás

- A szervezet egységeinek hatékonysága a vezetőik megfelelő hatáskörén múlik.

- Két fajta szervezeti jellemző:
- >Egyvonalas szervezet
- >Többvonalas szervezet


Az egyvonalas szervezet


Többvonalas szervezet

Koordinációs eszközök

- Minél jellemzőbb a szervezeti egység különbözősége annál erősebb a koordinációs szükséglet.
- >egymás mellé rendelést, összehangolást jelent.
- Eszközfajták: strukturális, technokratikus és személy orientált koordinációs eszköz.
- A Strukturális koordinációs eszközök kapcsán megemlíthetjük a **vertikális** és **horizontális** típusú koordinációt.

Konfiguráció

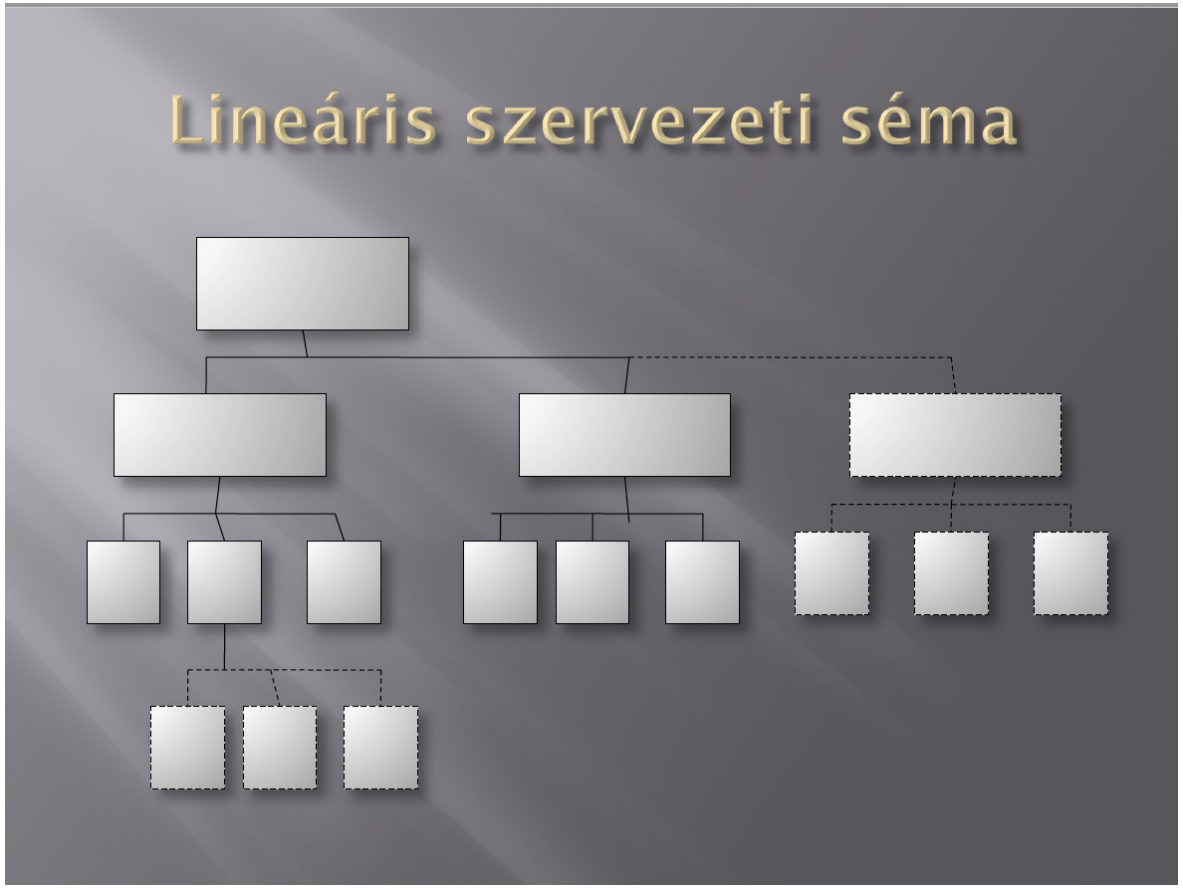
- Másodlagos strukturális jellemző.
- Ez a szervezet struktúrájának váza
- Kategóriái:
- >Mélységi tagoltság
- >Szélességi tagoltság

Szervezeti alapformák és jellemzői:

- **Három alapforma:**
- - Lineáris szervezet
- - Funkcionális szervezet
- - Törzskari szervezet
- +
- - A lineáris- funkcionális (törzskari) szervezetek

Lineáris szervezet

- A lineáris szervezet a vezetőkből és a munkafeladatokat ellátó beosztottakból áll.
- **Előny**: egyszerűség, egyértelmű alá- és fölérendeltségi viszonyok megléte.
- **Hátrány**: felsővezetők leterheltségének növekedése a specializáció hiánya miatt.


Lineáris szervezeti séma

Funkcionális szervezetek

- (Frederick Winslow Taylor
- nevéhez fűződik)

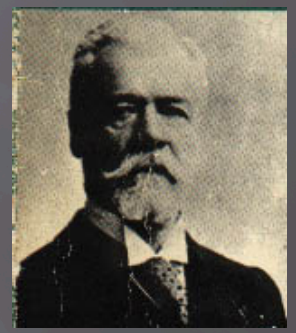
- Amerikai mérnök
- Futószalag feltalálója



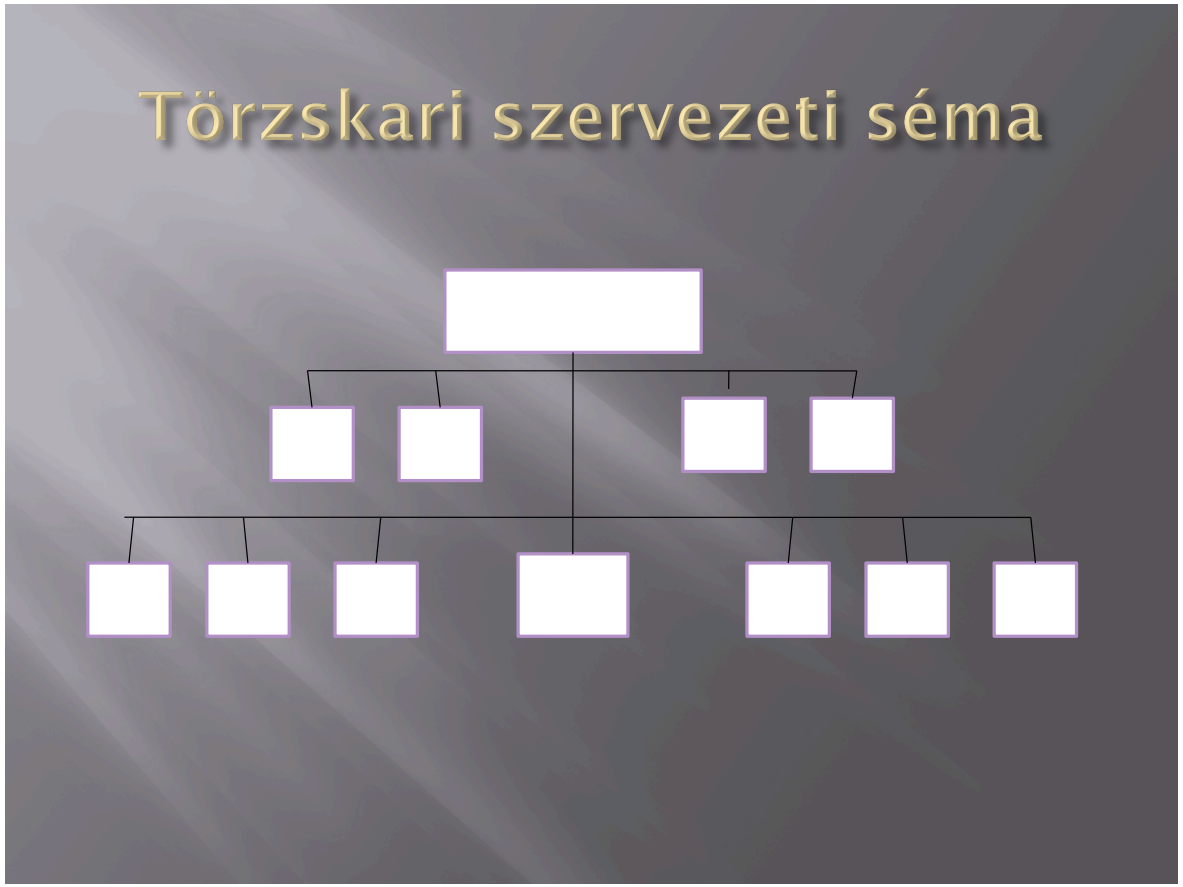
- Egydimenziós, többvonalas szervezetek tipikus példája.

Törzskari szervezet

- (Henry Fayol nevéhez fűződik)
- Francia bányamérnök
- A klasszikus szervezetelmélet megalapozója.



- Az előbbiekben említett funkcionális vezetésnél mivel egy-egy területnek több vezetője is van így egy-egy beosztottnak többen is adhatnak utasítást, ezért a rendszer nem teszi lehetővé az összehangolt vezetés.


Törzskari szervezeti séma

A lineáris- funkcionális (törzskari) szervezetek és vezetések jellemzői:

- A három alapforma kombinálásából jön létre.
- Általános jellemzői: A döntési hatáskörök és a szakmai szervezet alapvetően központosítottak.
- Centrális irányítás


Köszönjük a
figyelmet!


Forrás

Termék-piaci fejlesztési stratégiák



Termék-piaci fejlesztési stratégiák

Ansoff-féle termék-piaci mátrix



	Jelenlegi termék	Új termék
Jelenlegi piac	Piaci behatolás 	Termékfejlesztés 
Új piac	Piacfejlesztés 	Diverzifikáció 



Piac behatolás

- Növelni a piaci részarányt
- Növelni a termék használati gyakoriságát
- Növelni a használat minőségét
- Új alkalmazásokat bevezetni



Piacfejlesztés

- Kiterjeszteni a már létező termék piacát
- Földrajzi terjeszkedés
- Új piaci szegmens meghódítása



Termékfejlesztés

- Tökéletesíteni a terméket
- Új terméket kifejleszteni a meglévő piacra
- Termékvonal kiterjesztése



Diverzifikáció

- Vertikális integráció
- Előreirányuló integráció
- Hátrairányuló integráció
- Eddigi tevékenységgel kapcsolatos diverzifikáció
- Eddigi tevékenységgel nem kapcsolatos diverzifikáció

Változásmenedzsment

Változásmenedzsment

Fontos folyamat egy szervezet életében a változások kommunikálása, amely az alapos szervezeti átvilágítás eredményeit felhasználva arra összpontosít, hogy a változások elfogadottsága minél nagyobb legyen, világosan kommunikálva a munkatársak felé egyrészt a stratégia legfontosabb üzeneteit, másrészt azt, hol lesz a helyük és a szerepük a változások után.
Fontos világossá tenni azt is, hogy amennyiben a változások a korábbinál sikeresebb szervezetet eredményeznek, akkor ebből nekik is közvetlen előnyeik származhatnak.

Ennek a kommunikációs folyamatnak egyik megvalósulási formája a tréning, amely képes oldani a változásokat törvényszerűen kísérő feszültségeket, valamint elérni a korábban említett célokat.

Célok:

- A résztvevők módszereket és modelleket ismernek meg, amelyek elősegítik változási, átalakítási, megújulási folyamatainak megkönnyítését, a vállalati kultúra átformálását, valamint a szolgáltatásokkal kapcsolatos gondolkodásmód megváltoztatását
- A képzés problémamegoldó és változásmenedzselési módszerek elsajátítását célozza, amelyek segítségével a átalakításával, kultúraváltásával kapcsolatos változáskezelési akciótervek kidolgozása és megvalósítása érhető el.
- Növelni azon vezetők számát, akik a vállalati, üzletági, ill. funkcionális területi stratégia készítésében kompetens módon be tudnak kapcsolódni
- A társaság stratégiakészítésében közreműködők stratégiai gondolkodásának és látásmódjának fejlesztése
- A gyakorlatban is használatos praktikus stratégia modellek, módszerek használati szabályának elsajátítása
- A stratégiai szemlélet erősítése

Lehetséges programelemek:

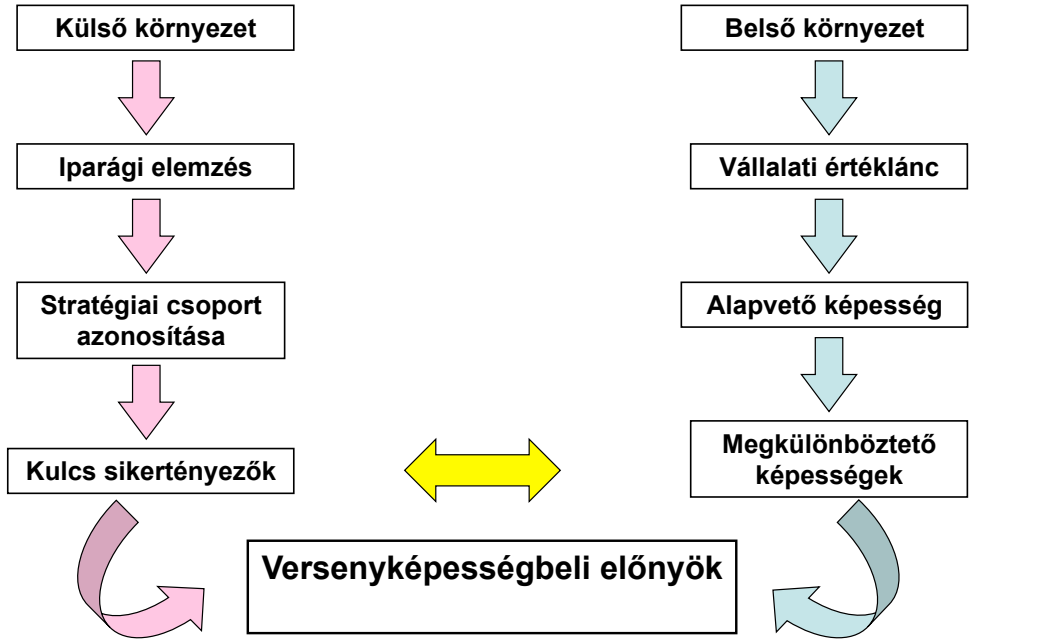
- A változás okai, előmozdítói, gátjai
- Egyéni, szervezeti változások
- A változás és a paradigmák összefüggése
- A változás hatása a struktúrára és az egyénekre
- Sikeres változásmenedzsment – esetpéldák
- Fúzió-gyakorlat
- Vezetői technikák a változásmenedzselési folyamatokra
- A változás külső és belső kommunikálása

A stratégiai lehetőségek azonosítása



A stratégiai lehetőségek azonosítása

A versenyképességet meghatározó tényezők



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje



Kulcs sikertényezők

**Az adott iparággal összefüggő, a vállalat stratégiai környezete által meghatározott tényezők, melyek megléte elengedhetetlen,
hiánya pedig megakadályozza szervezet sikeres tevékenységét.**



Képességek

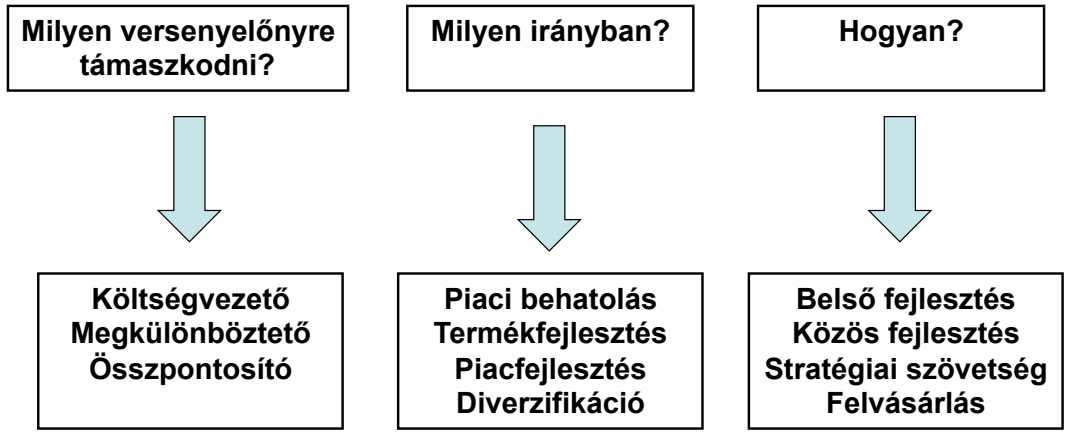
A vállalat tevékenysége során elsajátított, döntően az emberi erőforrásokhoz kötődő, a szervezet kultúrájába felhalmozódott, az egyének tapasztalatába, elkötelezettségébe és az innovativitásában megtestesülő, a vállalat erősségeit alkotó tényezők.

Versenystratégiák



Versenystratégiák

A fejlesztési stratégiák választéka



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

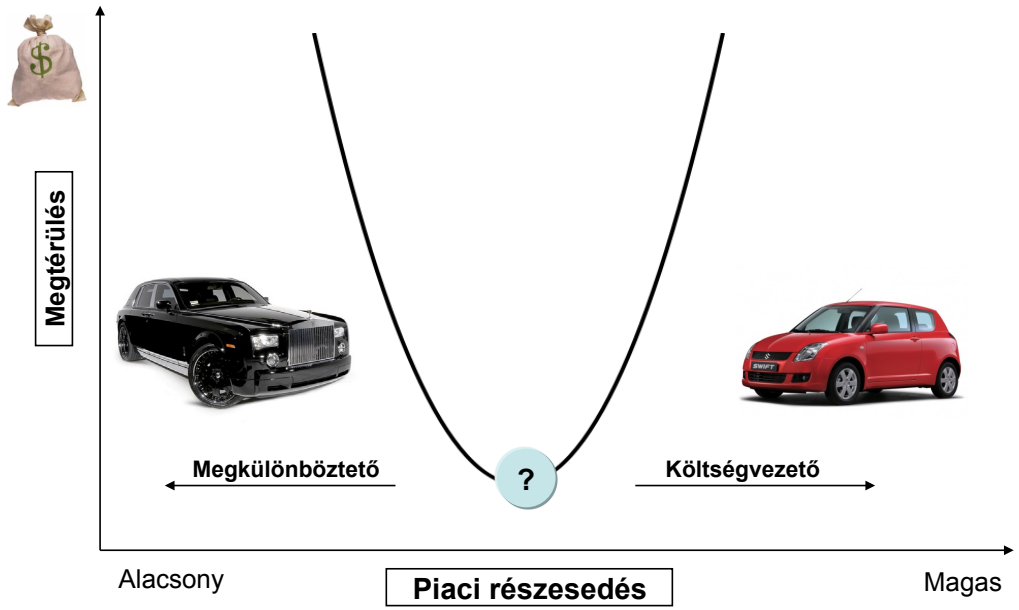


Porter-féle alapstratégiák

	Versenyelőny: alacsony költség	Versenyelőny: megkülönböztetés
Széles versenyterület	**Költség-vezető stratégia** Szabvány termék Nagy sorozat Alacsony termelési költségek	**Megkülönböztető stratégia** Egyedi termék Kis sorozat Magas költségek
Szűk versenyterület	**Költségvezető összpontosító**	**Megkülönböztető összpontosító**

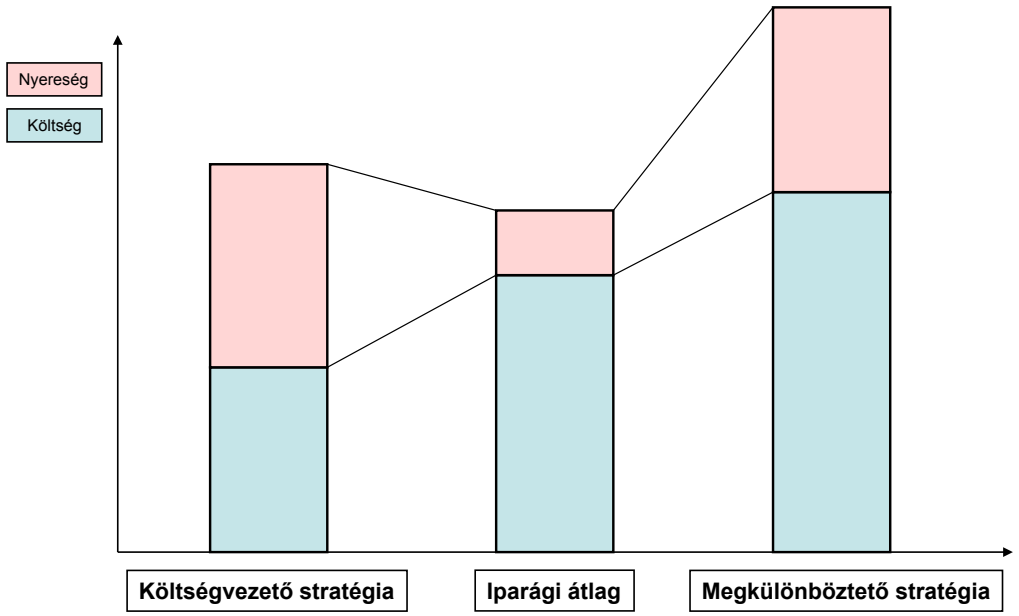
3

Megtérülés- Piaci részesedés görbe



Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

Iparági költség/nyereség arány különböző stratégiák esetén



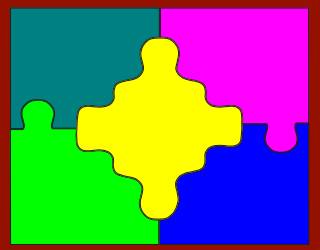
Forrás: Marosán: A 21. század stratégiai menedzsmentje

A szervezet

5. téma

A szervezet





1

Bemutatjuk:

- a formális szervezetek összetevőit,
- a különböző szervezeti-irányítási rendszereket,
- a szervezeti átalakulásokban, átrendeződésekben megmutatkozó fejlődési utakat,
- a különböző szervezeti formákban kialakuló vezetői szerepekret,
- az informális szervezetek egyes sajátosságait is leírjuk, különös tekintettel a hatalom kérdésére és a csoportok szerepére.

2

Az egyik legfontosabb vezetői feladat

A szervezetek

- kialakítása,
- irányítása,
- működésük ellenőrzése,
- hatékonyságuk növelése,

3

Formális és informális szervezetek

- A formális szervezet formákban megjelenített részlegekből, munkakörökből, feladat- és hatáskörökből, kapcsolatokból és folyamatokból áll
- Informális szervezetnek nevezzük a spontán szerveződő csoportokat, emberek között formálódó kapcsolatokat, a szabályozatlan információs csatornákat, a senki által le nem szabályozott, "valahogyan kialakuló" folyamatokat, együttműködési módokat

4

A szervezeti struktúra elemei

A munkamegosztás:

- horizontális, ha egy munkafolyamat elhatárolásáról van szó,
- vertikális, ha a végrehajtói és az irányítási folyamatok elválasztásáról.

5

A csoportképzés módja:

- funkciók szerint (pl. marketing, értékesítés, termelés, számvitel);
- földrajzi területek szerint,
- üzletágak,
- vevők szerint,
- technológiák szerint,
- akciók szerint,
- idő szerint

6

Koordinációs mechanizmusok

- kölcsönös megegyezéssel,
- közvetlen irányítással,
- szabályozással.

7

Formalizálás

A mechanikus szervezetek

- szinte minden munkatevékenységre részletes és szigorú szabályok vonatkoznak;
- a vezetői és a végrehajtói feladatok élesen el vannak választva egymástól;
- vezetők és beosztottak között nagy a távolság;
- a rangok, beosztások hangsúlyos szerepet kapnak;
- be kell tartani a szolgálati utat;
- a kommunikációs csatornák kötöttek, fontosnak tartják az írásbeliséget;
- a szervezet úgy működik, mint egy gondosan megtervezett gép.

8

Az organikus szervezetekben

- kevés szabály van, a szabályokat sokszor nem veszik figyelembe;
- vezetői és végrehajtói feladatok összekeverednek;
- gyakran előfordul, hogy valaki helyzettől függően hol főnöki, hol beosztotti pozícióba kerül;
- rangoknak, beosztásoknak nincs különösebb jelentősége;
- a szolgálati út betartása nem kötelező, azt gyakran nem veszik figyelembe;
- a kommunikációs csatornák nyitottak, sokat számítanak a direkt személyes konzultációk;
- a szervezet egy élőlényhez hasonlít, ami állandóan mozgásban van, igyekszik kihasználni a környezetében jelentkező lehetőségeket.

9

Kapcsolatteremtési eszközök

- *A koordinátorok*
  - Egyes embereket *koordinációs feladatokkal* bíznak meg: egymástól hivatalosan elválasztott részlegek vagy emberek között.
- *Teamek*
  - Olyan alkalmi vagy állandó csoport, amelynek tagjait valamilyen megbízatással többféle funkcionális egységből verbuválják egy feladat elvégzésére.

10

A teamek jellegzetes szerepei:

- ötletember,
- elnök,
- hajcsár,
- csapatmunkás,
- megvalósító,
- specialista.



11

Vonal és törzskar - a szervezet fő egységei

A **vonalbeli vezetés** az első számú vezetőt köti össze a végrehajtó egységekkel (pl. igazgató, gyárvezető, üzemvezető, művezető, munkás)

Szintjei:

- stratégiai egységek,
- középvezetés,
- operatív egységek.

12

A *törzskari egységek*

A **törzskari egységek** tanácsadói, elemzői, döntéselőkészítői, kiszolgálói funkciókat látnak el a vonalbeli vezetők mellett, és tiszta esetben nem adhatnak közvetlen utasításokat a vonal tagjainak.

Feladatuk alapján lehetnek:

- technolstruktúra,
- szolgáltató egységek,

13

Lineáris és nemlineáris struktúrák

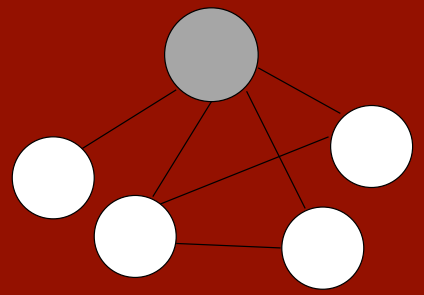
- lineáris struktúrában csak egy főnök van,
- nemlineárisnál lehet több is,



14

Szervezeti formák, szervezeti-működési rendszerek

Egyszerű szervezet



vezető-vállalkozó

munkatársak

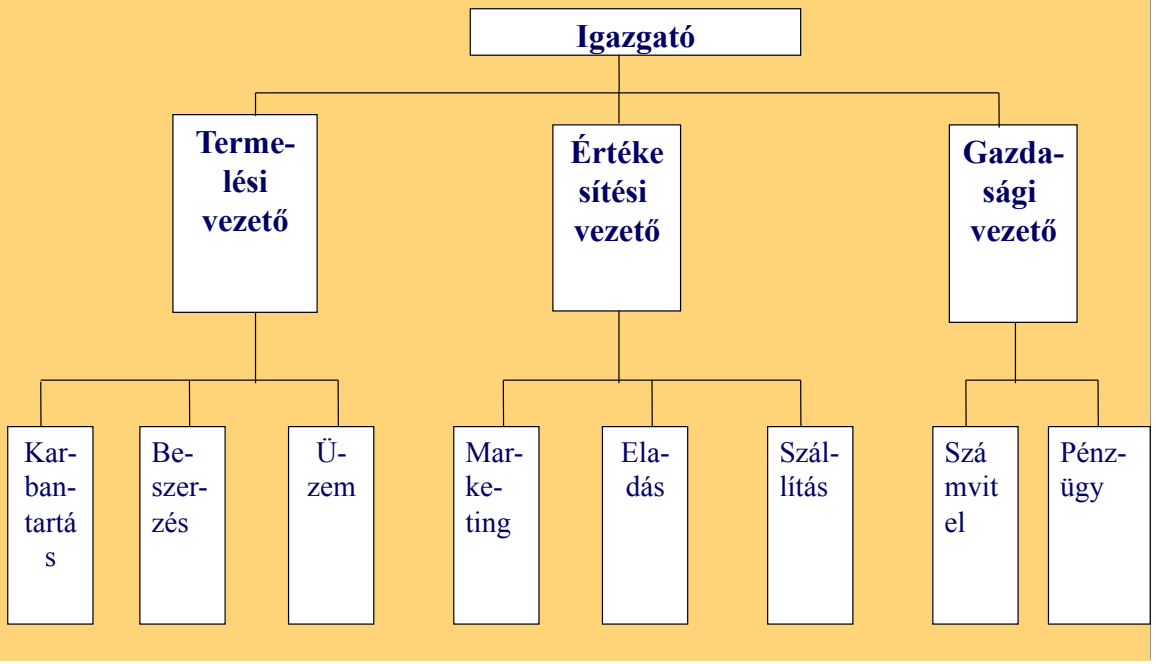
15

Az egyszerű szervezet jellemzői

- a mikrovállalkozások tipikus formája,
- organikus jellegű,
- a tulajdonos a vállalakozást centralizáltan, "zsebből" vezeti,
- figyelemre méltó rugalmasságot és innovációs képességet biztosít.

16

Lineáris-funkcionális szervezet



A lineáris szervezet jellemzői:

- az alá- és fölérendeltségi viszonyok egyértelműek,
- az egyes egységek szakterületekkel foglalkoznak,
- hasonló munkát végző embereket egy csoportba vonják össze,
- ha jól funkcionál, nem kell rajta változtatni.

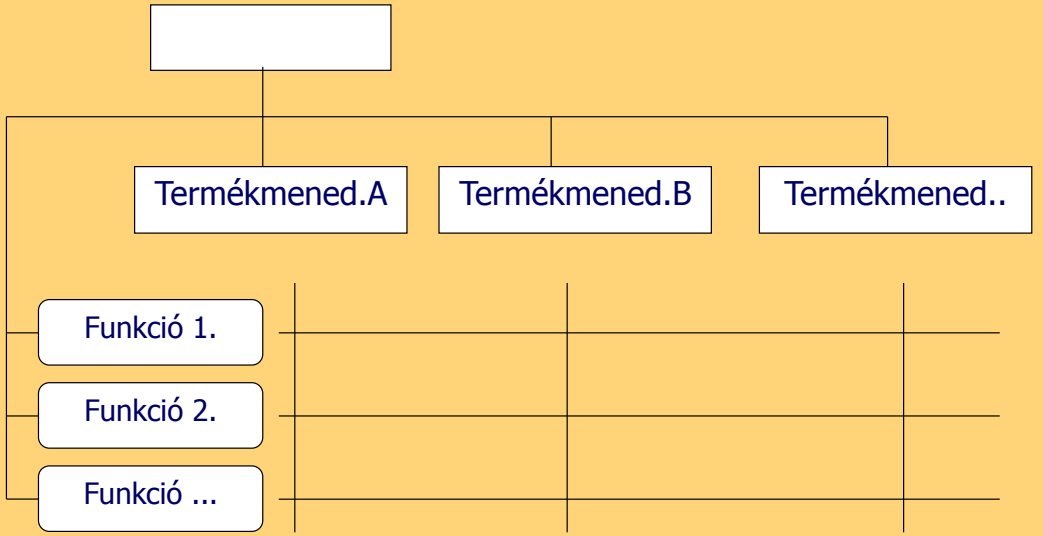
18

A lineáris szervezet hátrányai:

- a funkcionális egységeken folyamatok futnak keresztül, a funkcióknak van gazdája, a folyamatoknak, a vevőnek nincs,
- hajlamos a centralizálódásra, nehézkes döntéshozatal,
- funkcionális vakság, koordinációs nehézségek,
- az operatív problémák a hierarchiában felfelé áramlanak, az operatív szint rátelepszik a stratégiaira.

19

Mátrix szervezetek



Jellemzői:

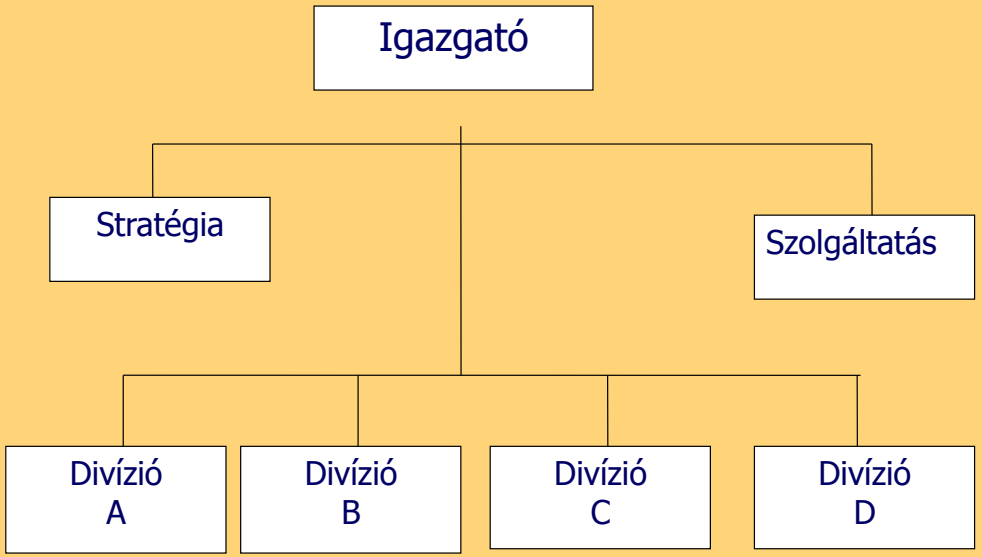
- funkciók és termékek szerint tagolt,
- a kétféle tagolási szempont azonos vezetési szinten jelenik meg,
- a teljes szervezet egy része tehát általában megmarad lineárisnak.

Fajtái:

- stabil mátrixok – pl termékigazgató rendszer,
- dinamikus mátrixok – pl. projektszervezet.

21

Divizionális szervezet, holding



- A **divíziók** a rendszer alapegységei, amelyek tevékenysége és piaca szétválasztható, rendelkeznek a funkciók teljes körével, nyereségközpont jelleg, döntési szabadság.
- Kiszélesedik a vállalat a piaccal érintkező frontvonala.
- A vállalati központ stratégiai kérdésekkel foglalkozik, befektetési döntéseket hoz.
- A divíziók könnyen leválaszthatók a vállalatról, a rendszer könnyen bővíthető.

A divíziók felépítése:

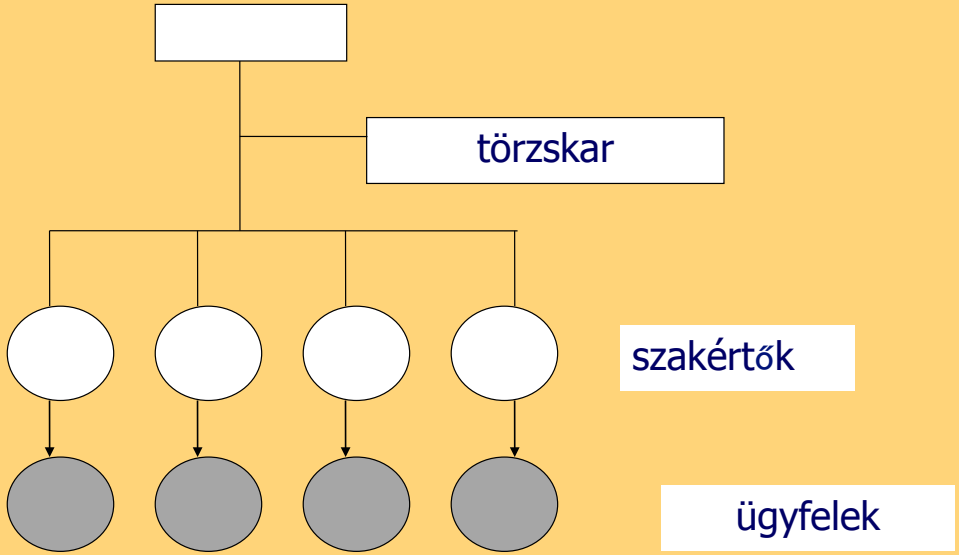
- Divízió
- Stratégiai Üzleti Egység SÜE, Strategic Business Unit SBU
- Termék-piaci egység TPE
- Gyárak

Előnyei:

- megkönnyíti a több üzletágban dolgozó szervezetek irányítását,
- egyesíti a kis- és nagyvállalatok előnyeit,
- minden ügyfélnek megtalálható a partnere,
- bonyolult rendszer.

24

Szakértői szervezet



Jellemzői:

- bonyolult, összetett feladatok megoldásával foglalkozik,
- ezek stabilak, visszatérőek, időben hosszabb ideig változatlanok,
- a folyamatok szabályozottak,
- a szabályokat a szervezeten kívül történő képzési folyamat során sajátítják el,
- ügyfelekkel kialakított kapcsolatok gyakran fontosabbak, mint a szakértők vagy a szakértői csoportok közötti kapcsolatok (pl. vezetői tanácsadó cég, orvosi rendelő).

26

Szervezeti átalakulások, szervezeti életutak

A szervezeti változásoknak célszerű két fajtáját megkülönböztetni:

- az **evolúciós** változás alatt azt értjük, hogy a vállalat egy meghatározott szervezeti-működési rendben tevékenykedik, azt fejleszti, tökéletesíti;
- a **revolúciós** változás azt jelenti, hogy a vállalat teljes mértékben szakít a meglévő szervezeti renddel, és átáll egy másikra.

27

Greiner életút elméletete

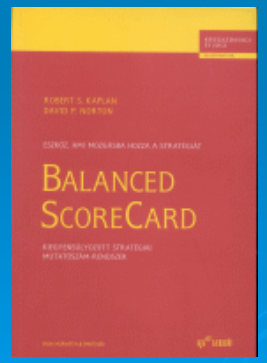
A szervezet a következő fázisokon halad keresztül:

- a kreativitás fázisa,
- az irányítás fázisa,
- a delegálás fázisa,
- a koordinálás fázisa,
- az együttműködés fázisa,

28

Vezetői számvitel

Robert S. Kaplan – David P. Norton: Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer; Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát című könyv áttekintése, recenziója



Tárgy: Vezetői számvitel
Előadó: Dr. Laáb Ágnes
Név: Péterffy Réka
(FAXUBZ)

Mi a Balanced Scorecard és miért van szükség rá?

- Szemléletes példa: repülőgép irányítását nem lehet egy műszerre bízni
  - ⟶ a különböző irányítási rendszerek szempontjai, mutatói egyaránt fontosak
- A menedzserek olyanok, mint a pilóták: információkra van szükségük!
- Az ipari korszakot felváltotta az információs korszak.
  - ⟶ Új képességek szükségesek a szervezet sikeréhez.
  - ⟶ Már nem elég a hagyományos pénzügyi-számviteli modell.
- Megoldás: Balanced Scorecard (BSC)
  - ❑ Megteremti az információs korszak vállalati menedzsmentjének alapjait.
  - ❑ A múlt teljesítményét tükröző hagyományos pénzügyi mutatókat kiegészíti a jövőbeli teljesítményt leginkább meghatározó tényezőkkel (teljesítményokozókkal).
    - ⟶ pénzügyi és nem pénzügyi mutatók használata!
- Léteznek más mutatótáblák is: pl. Tableau de Bord (eredményjelző tábla a siker kritikus tényezőit felhasználva)
  - ⟶ a BSC több ennél!

- Négy nézőpont ⟶ kiegyensúlyozott mutatószámrendszer:

  a) Eredménymutatókat (múltra vonatkoznak) + teljesítményokozókat (jövőre vonatkoznak) egyaránt tartalmaz.
  b) Objektív: könnyen számszerűsíthető eredménymutatók.
     Szubjektív: jövőre vonatkozó teljesítménymutatók.
  c) Egyensúlyt teremt a rövid és hosszú távú célok között.

- A BSC egy új stratégiai vezetési rendszer. Segít a kritikus vezetési folyamatok végrehajtásában, a következőkben:
  - A jövőkép és a stratégia tisztázása és intézkedésekké alakítása.
  - A stratégiai célok és mutatók összekapcsolása és kommunikálása.
  - Tervezés, elvárások rögzítése és összehangolása a stratégiai intézkedésekkel.
  - A stratégiai visszacsatolás és tanulás elősegítése.

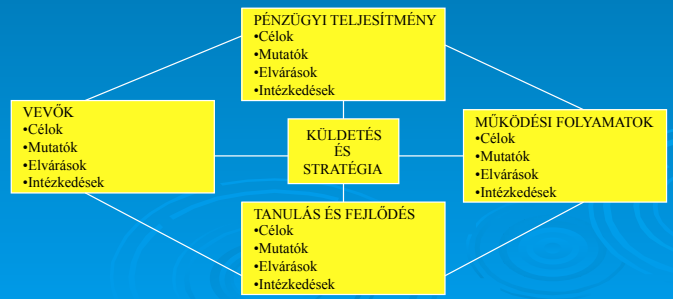
- A Balanced Scorecardot fontosnak tartó vállalatoknak két feladata van:
  - A BSC kialakítása (4-8. dia) ⟶ egy vagy több szervezeti egységre nézve
  - A BSC, mint stratégiai vezetési rendszer alkalmazása (8-10. dia)
- I. A BSC kialakítása (egy vagy több szervezeti egységre nézve):

⟶ Négy nézőpont!

I. A BSC kialakítása
A pénzügyi nézőpont

- Első lépés: stratégiának megfelelő pénzügyi célok és mutatók meghatározása.
  - → stratégiának megfelelő pénzügyi teljesítmény meghatározása
  - → elvárások kijelölése a többi szempont számára
- A pénzügyi célok a vállalat hosszú távú céljait fejezik ki: kiemelkedő hozam elérése minimális kockázat mellett!
- A célok különböznek az üzleti egység egyes szakaszaiban (növekedés, fenntartás, lefölözés).
- Három alapvető kérdés mentén lehet pénzügyi célt választani:
  - az árbevétel növekedése és összetétele,
  - költségcsökkenés/a termelékenység növekedése,
  - eszközkihasználtság/beruházási stratégia.

  → Fontos: Kockázatkezelés!
- A pénzügyi célok teremtik meg a négy nézőponton átívelő kapcsolatot.



A vevői nézőpont

- A vevői nézőpont segít összehangolni a vevőkkel kapcsolatos legfontosabb eredménymutatókat a megcélzott vevői és piaci szegmensek igényeivel.
- A nézőpont alapvető mutatócsoportja: piaci részesedés; megtartott/visszatérő vevők; új vevők; vevői megelégedettség; vevői jövedelmezőség. (→ ok-okozati láncba rendezhetők)
- Az eredménymutatók hiányossága: utólagosak, nem adnak eligazítást az alkalmazottaknak.
- Azonosítani és mérni lehet a megcélzott piaci szegmensnek nyújtott ún. értékajánlatot.
  - → a vevőknek nyújtott érték fontossága
  - → három kategóriában lehet célokat, mutatókat választani: termék-/szolgáltatásjellemzők, kapcsolat a vevőkkel, image és hírnév.

A működési folyamatok nézőpont

- A vezetők itt azokat a folyamatokat határozzák meg, amelyek terén kiemelkedő teljesítményt kell nyújtania a vállalatnak.
- Általában:



- A működési folyamatok céljai és mutatói rámutatnak a különbségre a hagyományos teljesítménymérési és –értékelési rendszerek és a BSC között.
- A vezetőknek érdemes a működési folyamatok teljes értékláncát meghatározni.



- Innovációs folyamat beépítése a működési folyamatok nézőpontjába (kutatási, fejlesztési folyamatok szerepe megnő).

  Előállítási folyamatok szakasza rövid ugyan, de fontos (idő-, minőség-, költségmutatók).

  Értékesítés utáni szolgáltatások folyamata utólagos (miután a vevő már megvette a terméket/ szolgáltatást.)

Tanulási és fejlődési nézőpont

- Első három nézőpont: milyen területen kell kitűnni a szervezetnek?

  Negyedik nézőpont: megteremti az ehhez szükséges hátteret.
- Hogyan őrizheti meg a vállalat a változási és fejlődési (tanulási) képességét?

- A nézőpontban három fő kategória szerepel:
  - az alkalmazottak képességei (alkalmazottak elégedettsége, megtartása, termelékenysége),
  - az információs rendszerek,
  - a motiváció, meghatalmazás, egyéni és szervezeti összhang.
- Hiányoznak a konkrétabb, vállalatspecifikus mutatószámok (fejlődés várható ezen a téren).

  Általános mutatókat érdemes használni, míg ezek nem alakulnak ki.

  Egy lehetséges megoldás a hiányzó mutatókra: szöveges értékelés alkalmazása (Michael Beer).

Milyen a „jó" Balanced Scorecard?

- Négy nézőpont → pénzügyi és nem pénzügyi mutatók kialakítása
  → ez nem elég a sikerhez!
- A BSC és a stratégia összekapcsolása három elv segítségével:
  - ok-okozati kapcsolatok felállítása
  - teljesítményokozók beépítése
  - pénzügyi mutatókkal való kapcsolat megteremtése.
- A sikeres BSC ismérvei:
  - képes kommunikálni, tükrözni a vállalati stratégiát (a pénzügyi és nem pénzügyi mutatókkal)
  - megfelelő arányban tartalmaz eredménymutatókat és teljesítményokozókat.

- A Balanced Scorecard koncepciója nem csak egy szervezeti egységre vonatkozhat.

  ⟶ kiterjeszthető az alábbiakra:

  - ✓ több üzleti egységből álló vállalatok (FMC és Johnson & Johnson példája)
  - ✓ joint venture-ök, szövetségek (Oiltech példája)
  - ✓ funkcionális egységek (a Telco Info Support (IS) egységének példája)
  - ✓ kormányzati intézmények és nonprofit szervezetek

    (létezésük lényegét tartalmazza a Scorecard; a pénzügyi nézőpont itt nem cél, hanem korlát)

- Szervezeti egységek Balanced Scorecardjai ⟷ Összvállalati Balanced Scorecard (hozzáadott érték)

  ⟶ összhangot kell teremteni közöttük

  ⟶ összvállalati szintű előny (Goold és szerzőtársai „szülői előnynek" nevezik)

II. A BSC mint stratégiai vezetési rendszer alkalmazása

- Alkalmazottak magatartását össze kell hangolni a stratégiai célokkal → javul a végrehajtás
- BSC lehetővé tesz a fentről lefelé való összehangolási folyamatot.
- Gond: nagy szervezetnél az összehangolás → összefüggő mechanizmusok használata
- Három mechanizmus: kommunikációs és oktatási programok; célkijelölési programok; kapcsolat az érdekeltségi rendszerrel
- A BSC-nek egy integrált stratégiaalkotási és operatív kerettervezési folyamat alapját kell képezni! → Ehhez négy lépés kell: 1. Kihívó célok, elvárások megfogalmazása
  2. Stratégiai intézkedések azonosítása
  3. Kritikus, több egységet érintő intézkedések
  4. Éves erőforrás-elosztás és kerettervezés közötti kapcsolat

  → Hogyan kell a stratégiai célokat, programokat, a (pénzügyi) erőforrásokat a stratégiához kapcsolni?
- Fontos a folyamatos visszacsatolás → stratégiai tanulási folyamat!
  (BSC leginnovatívabb területe)
- A hatékony stratégiai tanulási folyamatnak három eleme van (közös stratégiai keret; visszacsatolási folyamat; csoportos problémamegoldási folyamat)
- Folyamatos kétkörös -stratégiai- tanulás!

- BSC: nem csak teljesítménymérési rendszer → irányítási és vezetési (menedzsment-) rendszer
  → segítségével a stratégia konkrét célokká alakítható
- Irányítási és tervezési naptár része lesz a BSC (Kenyon Stores példája).
- Sikeres BSC: mindenki tudja, hogy erőfeszítései nem hiábavalók → motiváció!
- A felsővezetés részvétele szükséges a „jó" BSC megalkotásához.
- Létezik egy szisztematikus fejlesztési terv a BSC kialakításához (tapasztalatok alapján), amely négy lépcsőből áll: 1. A teljesítményértékelés struktúrájának meghatározása.
  2. Konszenzus teremtés a stratégiai célkitűzések kapcsán.
  3. A mutatók kiválasztása és összeállítása.
  4. A bevezetés megtervezése.
- Egy BSC előkészítő projekt átlagosan 16 hétig tart. → BSC, mint stratégiai vezetési rendszer!

Recenzió a könyvről



- Sok érdekes kérdést tárgyal a könyv, ami miatt egy percre sem válik unalmassá az olvasása.
- A fejezetek logikusan, egymásra épülően vannak felépítve.
- A kiemelten fontos részek többször vannak említve, összefoglalva, ami megkönnyíti az ismeretek elsajátítását. A megértést segítik továbbá a gyakorlati példák.
- A téma iránt érdeklődőknek alapkönyvként szolgálhat.