

Dr. Rideg András

A VÁLLALAT STRATÉGIÁJA



PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
Közgazdaságtudományi Kar

Pécs, 2023

Pécsi Tudományegyetem
Közgazdaságtudományi Kar

Dr. Rideg András

A vállalat stratégiája

Pécs, 2023

IMPRESSZUM

Szerző: Dr. Rideg András
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar
Cím: A vállalat stratégiája

Szakmai lektorok:

Dr. Mészáros Tamás (BCE)
Dr. László Gyula (PTE)

Kapcsolattartó:

Dr. Rideg András
Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar (PTE-KTK)
Kvantitatív Menedzsment Intézet (KMI)
Telefon: +36 72 501 500 / 63383
E-mail: ridega@ktk.pte.hu

© Dr. Rideg András, Pécs, PTE-KTK, 2023

ISBN: 978-963-626-073-6

Felelős kiadó a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar dékánja.

Hivatkozás:

Rideg András (2023): *A vállalat stratégiája*. Pécs: PTE-KTK, VIII+218. o.

A lektori vélemények kivonatai:

Dr. Mészáros Tamás (BCE):

„A könyvet modernné teszi egyrészt az újszerű struktúrája, az elméletek egy hányadának (beleértve a klasszikusokat is) újszerű kontextusba helyezése és leírása, valamint a stratégiai szakirodalomban nem tradicionálisan tárgyalt témakörök beemelése. Nézzük ezeket kissé részletesebben.

A mű felépítésének meghatározó, egyben a rendezőelvét biztosító kategóriája a verseny. Más szavakkal, a versenyelmélet stratégiába helyezve. Ezzel azt érzékelteti, hogy a stratégiai gondolkodást és -alkotást, együtt az elméletekkel, a verseny „hozta létre”. Amíg tehát a verseny létezik, az 1960-as, 1970-es években megalkotott alapok, mára, mint klasszikus elméletek is létezni fognak, természetesen jelentősen átalakulva, új megoldásokkal, technológiákkal kiegészülve.

Mindebből következik, hogy a könyvben a versenyelméletekkel foglalkozó kérdések kapják a legnagyobb felületet (külső tényezőkre alapozott versenyelmélet, belső tényezőkre alapozott versenyelmélet, versenyelőny-versenyhátrány elméletek, a szervezeti struktúra jelentősége a modern versenyésben stb.).

A többi fejezet, mintegy „szolgáltatásként” készíti elő, emeli ki, támasztja alá a versenyelméleti fejtegetéseket. Gondolok itt az evolúciós témára, a célok deriválását megalapozó megbízó-ügynök elmélet, a stakeholder menedzsment megemlítésére, a racionális tervezés iskoláira, a komponensenként aposztrofált nulladik cél, a vízió, misszió, a vállalati politika, lényegi elemeinek felvillantására. Ezek közé sorolnám az egész 4. fejezetet, amely a stratégiaalkotás eszközrendszerének immáron tradicionális megoldásait tárja elénk, kiváló válogatás és rövid, de felhasználóbarát formában.

Mit is értek én az elméletek újszerű kontextusba helyezésén? Legeklatásabb példa erre a Harvard-iskola, az iparági pozícióra épülő, valamint az erőforrás- és képességalapú stratégiai paradigma, mint külső és belső tényezőkre alapozott versenyelméletek tárgyalása. Ebbe a csokorba tartozónak érzem a stratégiai pozicionálás, az üzleti egységek közötti szinergiák, az üzleti modellek és üzleti tervek, valamint a nemzetköziesedés témakörét, mint stratégiai alkotóelemeket. A felsoroltak egyike-másika a tradicionális stratégiai szakirodalomban nem, mint a stratégia alkotóelemei szerepelnek, de kiegészíthetjük a sort a szervezeti kérdések tárgyalásával is.

Rideg András „A vállalat stratégiája” című könyve szakkönyvként és tankönyvként is ajánlható, jól tanítható és tanulható (az oktatás folyamatában esettanulmányokkal kiegészítve). Ebből a szempontból is egészen kiválóak a rendre megtalálható összefoglaló táblázatok, a gyakorlati alkalmazást pedig szinte tanácsadás szerű felsorolások, ábrák és táblázatok segítik.”

Dr. László Gyula (PTE):

„A könyv alapvető célja és jelentősége a „klasszikus” és „modern” elméletek, elvek és módszerek párhuzamos bemutatása, a leginkább meghatározó erejű külső-belső tényezők és sikert ígérő stratégiai irányok egymás mellé állítása és egyfajta szintézis keresése.

Az az üzenet, hogy mindegyiknek megvan a maga ereje és korlátja, ezért ismerjük meg a régit is és az újabbakat is, ne akarjunk egyet választani, hanem a különböző fókuszok és eszközök között alkalmazóként is próbáljuk megtalálni a magunk szintézisét, elv- és eszköz-palettáját.”

Előszó

Az első gazdálkodástani értelemben vett stratégiákat a 20. század elején alkották, a General Motors és a Ford Motor Co. gazdasági háborúja során. A tudásunk a vállalat stratégiájáról az azóta eltelt több mint száz évben sokrétűen gyarapodott, a stratégiai és üzleti tervezést, valamint a stratégiai menedzsmentet napjainkra önálló, könyvtárnyi méretű szakirodalmi bázissal rendelkező diszciplínaként tartjuk számon, ezért merült fel bennem az igény arra, hogy kísérletet tegyek a klasszikus és modern stratégia elméletek szintetizálására. A vállalt feladat nem egyszerű, hiszen a szóban forgó elméletek jellemzően egymást kiegészítve vagy kritizálva igyekeztek teret nyerni a szakirodalomban, így a tudományos forrásokon átívelő, általánosítható megállapítások megfogalmazása különösen nehéz.

A szintézis célja: azonosítani azokat a megemelkedett jelentőségű, a modern gazdasági versenyezésben meghatározó jelentőséggel bíró vállalati belső tényezőket, amelyekkel az elméleti és gyakorlati szakembereknek kiemelten is foglalkozniuk kell.

A makrokörnyezeti változások alapvetően formálják a gazdálkodástan fejlődését is és a stratégiai gondolkodás evolúcióját is. Figyelembe véve azt, hogy az ágazatok döntő többségében rendkívül magas intenzitású gazdasági verseny zajlik, és a 21. században számos extrém változás történt (és zajlik jelenleg is) a külső környezetben (pl. technikai-technológiai fejlődés, társadalmi és szociokulturális átalakulás, pénzügyi válság, természeti környezet felértékelődése, alapanyagválság, koronavírus válság, modernkori népvándorlás, háborúk Európában és a világ más részein, energiaválság stb.), úgy gondolom, hogy ez a törekvés fontos és időszerű.

A bemutatott célok mentén a mű felépítésének alábbi struktúrája mellett döntöttem:

- Az 1. fejezet a stratégia alapfogalmakat, a stratégiai gondolkodás fejlődésének történetét és a stratégia formálásának alapvető érdek- és viszonyrendszerét mutatja be.
- A 2. fejezetben a stratégiai jelentőségű dokumentumok hierarchiájának legmagasabb szintjeit, a vállalati és az üzleti stratégiát tekintjük át.
- A 3. fejezet a klasszikus külső és belső tényezőkre alapozott versenyelőny és versenyhátrány elméleteiről szól. A fejezetben szintetizáljuk is a stratégia elméleteket, valamint azonosítjuk és röviden részletezzük a modern versenyzés szempontjából megemelkedett jelentőségű belső vállalati tényezőket.
- A 4. fejezet a stratégiai és üzleti tervezés, valamint a stratégiai menedzsment gyakran alkalmazott vállalati diagnosztikai és környezetelemzési módszereinek gyűjteményét tartalmazza.

Ugyan a tervezés, a stratégiai és üzleti tervezés, valamint a stratégiai menedzsment területén számos kiváló hazai (pl. Horváth – Csath 1983, Ilosvai 2008, Csath 2008, Jelen – Mészáros 2008, Balaton – Hortoványi (szerk.) 2018, Balaton – Tari (szerk.) 2014, Balaton és társai 2014, Deutsch – Jelen 2019) és nemzetközi (pl. David – David – David 2019, Hitt – Ireland – Hoskisson 2019, Hill – Schilling – Jones 2019, Lynch 2022) szakkönyv született már, mégis, ez a könyv hozzá kíván adni a tudományterületen felhalmozott ismereteinkhez. A hozzáadott érték elsősorban a klasszikus és modern elméletek szintézise, újszerű kontextusba helyezése, valamint a modern versenyzés szempontjából megemelkedett jelentőségű belső vállalati tényezők részletezése kapcsán bontakozik ki.

Pécs, 2023.02.10.

Dr. Rideg András

Tartalomjegyzék

1. Mi a stratégia?	1
1.1. A stratégia tudományterületi integritása	2
1.2. A stratégia evolúciója	5
1.3. A stratégia-alkotás iskolái	9
1.4. A vállalati célok rendszere	16
1.5. A stratégiai jelentőségű dokumentumok hierarchiája	20
1.6. Az iteratív stratégia-alkotás	27
1.7. Összefoglalás	30
2. A stratégia alkotóelemei	34
2.1. A vállalati stratégia	35
2.2. A stratégiai pozicionálás	43
2.3. Az üzleti egységek közötti szinergiák	49
2.4. A vállalati stratégia komponensei	64
2.5. Az üzleti stratégiák	68
2.6. Az üzleti modell döntések	76
2.7. Az üzleti terv	88

3. A versenyelőny és versenyhátrány elméletek	96
3.1. A külső tényezőkre alapozott versenyelőny elméletek.....	97
3.2. A belső tényezőkre alapozott versenyelőny elméletek.....	104
3.3. A belső tényezőkre alapozott versenyhátrány elméletek.....	111
3.4. A szintézis és a modern stratégia viszonya	117
3.5. A döntéshozó személyes képességei a modern versenyzésben	124
3.6. A szervezeti struktúra jelentősége a modern versenyzésben.....	136
4. A stratégia-alkotás módszertani eszköztára	147
4.1. A tágabb külső környezet elemzése.....	149
4.2. A szűkebb külső környezet elemzése	155
4.3. A külső-belső környezetelemzés hibrid módszerei	161
4.4. A belső környezetelemzés módszerei.....	168
4.5. A portfólióelemzési technikák.....	178
4.6. A vállalat vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzete	181
4.7. A stratégiai teljesítmény mérése.....	187
Utószó.....	192
Felhasznált irodalom	193

Táblázatjegyzék

1. táblázat: A racionális stratégia-alkotás iskolái	10
2. táblázat: A racionális stratégia-alkotási iskolák összehasonlítása.....	15
3. táblázat: Az érdekhordozói csoportok aspirációi	16
4. táblázat: A stakeholder mátrix.....	17
5. táblázat: A stratégiai dokumentumok hierarchiájának jellemzése	23
6. táblázat: A vállalati és az üzleti stratégia kulcsszavakban	34
7. táblázat: Az Ansoff mátrix	37
8. táblázat: A multinacionális és globális vállalatok nemzetköziesítési stratégiái.....	41
9. táblázat: Az üzletiegységközi szinergiahatások	51
10. táblázat: A vállalati stratégia komponensei.....	65
11. táblázat: Porter-féle generikus üzleti stratégiák	69
12. táblázat: Az üzleti modell vászon.....	78
13. táblázat: Döntések sorozata az üzleti modellben.....	79
14. táblázat: Az üzleti modell alaptípusok	82
15. táblázat: Az üzleti modell változatok	82
16. táblázat: A teljesítményt formáló vállalati szintű diszfunkciók a 2000-es évek szakirodalmában	115
17. táblázat: A vállalati belső tényezőkre alapozott stratégia elméletek egységes szempontrendszerű összefoglalása	118
18. táblázat: A szervezeti alapformák jellemzőinek összefoglalása	137
19. táblázat: Az organikus és a mechanikus szervezet szerkezeti jellemzőinek összehasonlítása	139
20. táblázat: A gyártási rendszer hatása a szervezeti struktúrára	140
21. táblázat: A Mintzberg-féle szervezeti struktúrák jellemzése	143
22. táblázat: A be- és kilépési korlátok rendszere	157
23. táblázat: A kiterjesztett SWOT	165
24. táblázat: A VRIO keretrendszere	174
25. táblázat: A BCG mátrix.....	178
26. táblázat: A GE mátrix.....	180
27. táblázat: A vagyoni helyzet elemzésének mutatói	183
28. táblázat: A pénzügyi helyzet elemzésének mutatói.....	184
29. táblázat: A jövedelmezőség vizsgálatának mutatói.....	185
30. táblázat: A hatékonyság vizsgálatának mutatói	186
31. táblázat: BSC indikátorok (példák).....	190

Ábrajegyzék

1. ábra: A nemzetközi terjeszkedés módszerei.....	41
2. ábra: Stratégiai térkép (példa)	45
3. ábra: A stratégiai óra	74
4. ábra: A stratégia-alkotás folyamata a Harvard-iskola racionális modellje szerint.....	99
5. ábra: A fogyasztói többlet lefölözése	101
6. ábra: A stratégia-alkotás folyamata az iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma szerint	103
7. ábra: A vállalati belső tényezők szerkezete.....	106
8. ábra: A vállalati stratégia kialakítása, az erőforrás-alapú megközelítés alapján.....	109
9. ábra: A teljesítmény determinánsai	121
10. ábra: A környezeti változások, a kognitív torzítások és a stratégiai döntések potenciális viszonya.....	129
11. ábra: A Mintzberg-féle szervezeti struktúra komponensek.....	142
12. ábra: A „kívülről befelé” környezetelemzés	148
13. ábra: A Porter-féle nemzetgazdasági rombuszmodell.....	150
14. ábra: Porter 5 erő modellje	156
15. ábra: Egy példa a SWOT mátrixra	162
16. ábra: A PIMS metastruktúrája.....	167
17. ábra: A vállalat életciklusa	171
18. ábra: A Porter-féle értéklánc modell	175
19. ábra: A BSC szerkezete.....	189

1. Mi a stratégia?

1. szemelvény: Tényleg. Mi is a stratégia?

A Harvard Business Review 1996 november-decemberi lapszámában jelent meg az emblematikus Michael Eugene Porter „What is strategy” című klasszikus tanulmánya, amelyben kifejti, hogy a gyakorló üzletemberek hibásan értelmezik a stratégia és a működési hatásosság kapcsolatát. Egyik oldalról mindkettő szükséges a kiemelkedő vállalati teljesítményhez, másik oldalról a kettő igen eltérően működik.

Álláspontja szerint a kiemelkedő vállalati teljesítmény a működés folytatásának egyedi módjával érhető el, melyek által nagyobb vevői érték vagy alacsonyabb költség vagy mindkettő megvalósítható. A termék/szolgáltatás létrehozatalához, előállításához, eladásához és szállításához tevékenységek százai szükségesek. A tevékenységek jelentik a versenyelőny alapegységét, a vállalat más tevékenységeket vagy másként vagy más kombinációban végez, mint a versenytársak (tehát egyedien folytatja a működést). Az egyes tevékenységek értéke azonban a versenyzésben nem elkülöníthető, mert azok összefüggnek, rendszert alkotnak. A tevékenységláncolat pedig pont olyan erős, mint a leggyengébb láncszem, ezért hiába emelik bizonyos tevékenységek működési hatásosságát, azt mégsem tudják fenntartható profitabilitássá konvertálni.

Porter (1996) álláspontja szerint egy versenypiaci pozíció csak akkor lesz fenntartható, ha azt az inkompatibilis tevékenységek miatti átváltás (trade-off) jellemzi. Egyéb esetben a vállalat kitett a másoló versenytársaknak. A stratégia esszenciája a vállalat pozicionálása, az átváltásokról meghozott döntések sorozata és a tevékenységi rendszerek ennek megfelelő illesztése. Ezek a döntési helyzetek teremtik meg a stratégiai választások szükségességét, és tervszerűen teremtenek korlátot annak, amit a vállalat kínál.

Forrás: Porter (1996) alapján.

Porter „What is strategy” című tanulmánya (1. szemelvény) után talán ambiciózusnak tűnhet a fejezeti cím megválasztása. Nem kisebb feladatra vállalkozunk ugyanis, mint a stratégiához kapcsolódó alapfogalmak és alapvető összefüggések megismerése, a stratégiai gondolkodás evolúciójának bemutatása, a stratégiai dokumentumok hierarchiájának átfogó jellemzése és a stratégia formálását meghatározó alapvető érdek- és viszonyrendszer tömör áttekintése.

1.1. A stratégia tudományterületi integritása

A stratégia illeszkedése a gazdaságtudományok gazdálkodástani ágán belül taglalt menedzsment tudományokhoz szerves, ezért a menedzsment fogalmának és súlyponti elemeinek a megértése kritikus jelentőséggel bír a stratégia tartalmának, jelentőségének és szervezeti integritásának megértésében. A klasszikus fogalommeghatározás (Fayol 1916) alapján a menedzsment szervezi, tervezi, ellenőrzi és vezeti a szervezeti erőforrásokat és képességeket, valamint a működési folyamatokat annak érdekében, hogy a szervezet hatékonyan és hatásosan érje el céljait. Az általános menedzsment (Farkas – Balogh – Rideg 2015) szakirodalom segítségével foglaljuk össze a menedzsment egymással is szervesen összefüggő alapfunkcióit:

A *tervezés* a jövőre vonatkozó célok és aspirációk, valamint a jelenbeli erőforrások, működési folyamatok és lehetőségek közötti összhang megteremtésének feladatait foglalja magában. A tervezés folyamata egyaránt kitér a szervezet jelenének külső és belső diagnosztikájára, a jövőbeni trendek elemzésére és előrejelzésére, a kívánatos jövőbeli célállapot elérését szolgáló forgatókönyvek kidolgozására és az alternatívák közötti választásra.

A *szervezés* keretében a feladatokat és az erőforrásokat kisebb részekre osztják és összekapcsolják (munkamegosztás), kialakítják a szolgálati utak működését (hatáskörmegosztás), valamint összehangolják az eltérő feladatokat végző és eltérő körű erőforrásokat kezelő különböző szerkezeti egységek munkáját (koordináció). A szervezőmunka kiterjed a szervezet mélységi és szélességi tagolására is, tehát eredményeként végső soron létrejön a szervezeti struktúra.

Az *ellenőrzés* keretében mérföldkövenként (egyes időszakokhoz vagy nagyobb szervezeti eseményekhez, eredményekhez kapcsolódóan) áttekintik azt, hogy a folyamatok és a kulcsteljesítmény indikátorok értékei az eredetileg eltervezetteknek megfelelően alakulnak-e. Amennyiben a terv-tény

összehasonlítás során eltérést tapasztalnak, úgy feltérképezik a háttérben meghúzódó tervezési és/vagy végrehajtási hibákat, majd korrigálják azokat.

A *vezetési* funkcióhoz kapcsolódó komplex menedzsment eszkörendszer alkalmazása során irányítják a szervezet alkalmazottait a célok elérése érdekében, befolyásolják gondolkodásukat és cselekedeteiket, valamint biztosítják a célok eléréséhez szükséges eszközöket és feltételeket.

Az irányok meghatározását biztosító tervezés, a struktúrák megteremtését célul kitűző szervezés, az eredmények biztosításán munkálkodó ellenőrzés, valamint az erőfeszítésekre ösztönző, lelkesedést tápláló, és a jövőképet, a közös célokat kommunikáló vezetés – mint nagyjelentőségű menedzsment alapfunkciók – iteratív feladatainak egymáshoz való illeszkedése meglehetősen kézenfekvő. A röviden bemutatott négy alapfunkciót olyan további funkciók egészítik ki, mint a kommunikáció, a személyzeti feladatok, a szabályozás, a jelentéskészítés, valamint a költségvetések alakulásának figyelemmel kísérése. Ezeket a kiegészítő funkciókat tulajdonképpen az alapfunkciók is magukban foglalják és eszközeiket alkalmazzák, de kiemelt jelentőségük miatt külön is említést érdemelnek.

A bemutatott fogalmak szervesen támaszkodnak a *szervezet* fogalmára, mely gazdálkodástani értelemben (Barnard 1968 alapján) két vagy több ember közös cél elérése érdekében zajló, tudatosan összehangolt üzleti tevékenységét jelenti. A szervezetek létezésének univerzális célja alapján markánsan különböznek a versenyszféra, a közszféra és a civil szféra szervezetei. A versenyszféra szervezetek (vállalatok, vállalkozások) létezésének átfogó célja az időben fenntartható módon történő tulajdonosi értékteremtés. Ez leggyakrabban a saját tőke tulajdonosoknak juttatott haszonnal (költségstruktúrába építve vagy osztalékként kifizetett adózott eredmény formájában) és/vagy az adózott eredmény visszaforgatása által a tulajdon értékének növekedésével valósul meg a gyakorlatban. A közszféra

szervezeteinek (állam, közszolgálati szervezetek és azok intézményrendszere) univerzális célja a – lehetőség szerint hatékony módon történő – közjószág-előállítás, a civil szféra szervezeteinek (alapítványok, egyesületek) pedig az alapító okiratban rögzített nonprofit cél elérése. Természetesen a „szférák” találkozásánál is találhatók úgynevezett szektorhatár szervezetek (pl. állami vállalatok, vállalati alapítványok, közalapítványok vagy mindhárom szektor sajátosságait magukon viselő szervezetek), melyek jellemzően – a többi szervezethez képest – jelentős mértékben összetettebb érdek- és viszonyrendszer mentén működnek.

A folytatásban a versenyszféra szervezeteire, a vállalatokra-vállalkozásokra koncentrálunk, néhány ésszerű megfontolást követve: a) A közszférát és a közjószágokat számos olyan sajátosság jellemzi (pl. a feladatok átháríthatóságának korlátozottsága, vagy bizonyos gazdálkodástani alapfogalmak úgy, mint például a „tulajdonosi érték/profit”, a „termék/szolgáltatás”, a „vevő/fogyasztó”, a „verseny/versenyintenzitás” fogalmainak sajátos értelmezhetősége), melyek miatt a racionális stratégia-alkotás és -alkalmazás korlátozott. b) A civil szféra szervezetei egyik oldalról azért léteznek, mert az állam egy adott feladatot nem vagy nem elég hatékonyan lát el, másik oldalról ezek a szervezetek a támogatási rendszeren és a pályázati finanszírozáson keresztül jelentős mértékben függenek a közszférától. Ez a nehezen feloldható kettősség lényegében ellehetetleníti, vagy legalábbis korlátok közé szorítja a racionális stratégia-alkotást és -alkalmazást.

1.2. A stratégia evolúciója

A stratégia fogalmának egyértelműen katonai gyökerei vannak. A „strategos” (jelentése „tábornok” vagy „katonai kormányzó”) görög szóból származó különböző kifejezések a hellenisztikus és bizánci időktől kezdve a hadseregek katonai vezetésére utaltak és a fogalom ezt a jelentéstartalmat a 18-19. század fordulójáig megőrizte. Változást Carl Philipp Gottlieb von Clausewitz porosz katonai teoretikus munkássága hozott, aki „Vom Kriege” című művében már megkülönböztette a stratégia (a háború célja és értelme) és a taktika (a stratégia eléréséhez vezető akciók) fogalmait (Clausewitz 1832).

A stratégia fokozatosan vált a gazdaságtudományok egyik központi fogalmává a 19. század második felétől kezdve. Ebben az időszakban egyrészt a jellemző vállalati méretek és a tipikus piaci erők – a mai viszonyokhoz képest – még alacsonyak voltak, másik oldalról a második ipari forradalom időszakára jellemző intenzív vasúti építkezések eredményeként felgyorsultak a globalizáció folyamatai. Ennek a szállítási költségek csökkenése, a távoli földrajzi szegmensekbe történő értékesítés vagy a koncentráltan előforduló, távoli inputokhoz való hozzáférés mellett talán még fontosabb következménye volt a tőke fokozatos nemzetközivé válása, mely magával hozta a korábban soha nem látott volumenű tőkebefektetéseket és a sztenderd minőségű pénzügyi/finanszírozási termékek kialakulását. A vállalatok egyre szélesebb köre volt képes kihasználni a pénz-/tőkepiacok változásait, mely sok esetben extrém növekedéshez vezetett. A kialakuló nagy/multinacionális/globalis vállalatoknál pedig markánsan megjelentek a méretgazdaságosság és a választékgazdaságosság előnyei, melyekkel egyrészt versenyelőnyt és domináns piaci erőt tudtak kialakítani, másrészt képesek voltak magas hozamokat biztosítani befektetőik számára (Ghemawat 2010). Ezek a nagyvállalatok hozták létre a 20. század elején az első gazdálkodástani

értelemben vett stratégiákat (pl. a *General Motors* és a *Ford Motor Co.* gazdasági háborúja).

A vállalatoknak kétségkívül vezető szerepük van a hatékonyságemelő technológiák és modern módszerek kidolgozásában és alkalmazásában. Világosan látni kell azonban azt is, hogy a vállalatok többsége ezt gazdasági nyomás hatására teszi, ezért lényeges megértenünk azt, hogy a stratégiai gondolkodás fejlődése szempontjából meghatározó mérföldkövekhez milyen általános gazdasági körülmények között jutottunk. A korai stratégia-alkotók korszakában álltak már rendelkezésre olyan (jellemzően a funkcionális területekhez kötődő) tervezési eszközök, melyek hasznosak az átfogó vállalati tervezéshez is, ezek közül a két világháború között a futószalaggyártáson alapuló tömegtermelés technológiai és munkaszervezési vívmányainak széles körű elterjedése folyamán kialakuló technológiatervezési eszközök és a komplex pénzügyi tervezési eszközök (pl. DuPont rátapiramis 1914) emelhetők ki. A második világháború alatt a tervezéshez és a professzionális stratégia-alkotáshoz szükséges módszertani eszköztár (pl. alkalmazott felsőmatematika, optimalizáló technikák, operációkutatás) drámai mértékben fejlődött, így megnyílt a tér a stratégiai gondolkodás széles körű penetrációja és gyors fejlődése előtt, melyek eredményeként azt ma már a gazdálkodástannal és a menedzsmenttel közös gyökerű, de könyvtárnyi méretű saját szakirodalmi bázissal rendelkező, önálló diszciplínaként tartjuk számon. A leírt előretörést később tovább gyorsította a számítástechnika és a magas szintű matematikai-statisztikai tervezési módszertanok kommersszé válása.

1950-ig a *rövid távú pénzügyi tervezés* volt jellemző, miután a világ háborús újjáépítése során lényegében minden terméket el lehetett adni. Ezt követően azonban – ahogyan a hadiipari termelés visszaállt polgári termelésre és a háború legnagyobb gazdasági vesztesei is fokozatosan ismét bekapcsolódtak a világgazdaság vérkeringésébe – egyre inkább megtaláljuk a mai értelemben vett

túltermelés és hiperverseny nagyon korai gyökereit. Ez összességében a tervezési időhorizont növelésére készítette a vállalatokat, utóbb a stratégiai gondolkodás fejlődésének ezt a korszakát a *hosszú távú tervezés* időszakának nevezték el. Ezt követően – a *stratégiai tervezés* korszakában – a tervezés komplexitása jelentős mértékben megnőtt, a belső tényezők körében a keresztfunkcionális összefüggések tervezésének igénye, a külső tényezők esetén pedig az 1973-as és 1979-es olajválságok hoztak lényeges változást. Az 1980-as évektől kezdve a gazdálkodástan rendszerszemléletű paradigmája, a tervezés-döntés-cselekvés hármásának integrált megközelítése vezetett a *stratégiai menedzsment* korszakához. Az 1990-es évektől, a *stratégiai változás* korában, a külső-belső működési feltételrendszer változásának gyorsuló dinamikája eredményeként lényegében már csak a változás állandó. Ebben az időszakban emelkedett meg a vállalati belső tényezők (az erőforrások és képességek, mint az alkalmazkodás/cselekvés stratégiai jelentőségű eszközei) jelentősége is. Összességében az is látható, hogy a stratégiai gondolkodás fejlődésének korszakai és mozgatórugói nem térnek el lényegesen a gazdálkodástan más területeinek fejlődését, sőt, a tudományág egészének fejlődését meghatározó tényezőktől, és követik a gazdasági környezet makrotrendjeiben bekövetkező változásokat is.

A stratégiai gondolkodás fejlődésével párhuzamosan bővült a tervezési és döntéselőkészítési eszköztár is. Az első széles körben elterjedő, holisztikus stratégiai tervezést lehetővé tevő módszer az 1960-as években a *SWOT* (erősség-gyengeség-lehetőség-veszély mátrix) keretrendszere volt. Az alkalmazók számára hamar nyilvánvalóvá vált, hogy a korábban hangsúlyozott termelékenységi, innovációs vagy más szervezeti előnyök csupán taktikai szintűek, a stratégiával semmiképpen sem összekeverhetők. Egyetlen áttörő termék sem lehet sikeres, ha a vállalati döntéshozók nincsenek tekintettel a vásárlási szokásokra, a fogyasztói/fogyasztási magatartásra, a vevők és

beszállítók alkuerejére, a versenytársak piaci pozíciójára, a potenciális belépőkre, az alacsony költségű utánpótlásra, a jogszabályozási környezetre stb. Ebben Porter (1979) *5 erő* elemzése hozott lényeges változást. A klasszikus teoretikusok keresleti-kínálati összefüggésekben, kialakuló egyensúlyi árakban gondolkodtak, feltételezve azt, hogy egyetlen szereplőnek sincs árbefolyásoló, ármeghatározó képessége az ágazatban. A Porter-féle 5 erő modell azonban az alkuerőn keresztül elemzi a vevők, a szállítók, a versenytársak, a helyettesítő termékek és potenciális versenytársak árbefolyásoló képességét, illetve az ágazati pénzügyi teljesítmény szereplők közötti eloszlásának determinánsait. A későbbi módszerek (pl. Porter (1985) *értéklánc koncepciója*, Barney (1991) *erőforrásalapú teóriája*) az erőforrások és képességek, valamint a belső és cégközi értékteremtő folyamatok vállalati teljesítmény alakulására gyakorolt hatását vizsgálták. A modern, felfedezésorientált stratégia elmélet eszköztárához pedig a *dinamikus*, időbeli változásokat is figyelembe vevő módszerek, valamint az *integrált*, külső-belső tényezőket egyidejűleg szem előtt tartó eljárások képezik fontos részét.

Összességében megállapítható, hogy bár a stratégia koncepciójának alapjai katonai gyökerekre vezethetők vissza, a klasszikus és a modern gazdálkodástannak is egy fontos, töretlen népszerűségnek örvendő fogalmáról van szó. Ez tetten érhető a tudományban is és az üzleti élet gyakorlatában is. Az EBSCO Discovery Service például a PTE által előfizetett szakcikkgyűjteményekben a „stratégia” keresőszóra több mint 6 millió találatot ad, csak a „gazdaság” és az „üzlet és menedzsment” tudományágakban (megtekintve: 2022.12.11.), de a híradókat hallgatva, az online-offline újságok üzleti rovatait olvasva is azzal szembesülünk, hogy a stratégia egy sokféle kontextusban, színes jelentéstartalommal felruházott fogalom.

Megismerhetjük eltérő iparágak különböző méretű cégeinek vállalati és üzleti stratégiáit éppúgy, mint különféle termelési stratégiákat, befektetési stratégiákat, emberi erőforrás stratégiákat, hirdetési stratégiákat vagy IT stratégiákat, csak hogy néhányat említsünk. Ezeknek a stratégiáknak a közös jellemzője az, hogy az adott terület legfontosabb általános aspektusait ragadják meg, hosszabb időtávon jelentenek iránymutatást, a megvalósítók számára pedig előnyösek és összpontosítják az erőfeszítéseket.

1.3. A stratégia-alkotás iskolái

A vállalatok igen heterogének, adott esetben jelentős különbségeket tapasztalunk – többek között – a méret, a kor (alapítás óta eltelt idő) és az életciklus aktuális szakasza, a földrajzi elhelyezkedés, a jogi forma és jogi személyiség, a tevékenységek és az iparági érintettség, valamint az iparági vertikumban való elhelyezkedés, a tulajdonos foglalkoztatotti státusza és vállalkozói képességei (pl. Lukovszki 2011), a piaci kapcsolatrendszer, az innovativitás mértéke, a szervezeti struktúra szerkezeti jellemzői és az erőforrás-transzformációs folyamatok jellege, fejlettsége, a makrokörnyezeti hatásoknak való kitettség mértéke és sok más tényező alapján. Ennek a sokféleségnek az az eredménye, hogy a stratégia-alkotás folyamatára és a stratégiai tervre nehéz általános érvényű megállapításokat tenni.

Mintzberg, Ahlstrand és Lampel (2005) a stratégia-alkotás tíz iskoláját különítették el (1. táblázat). Ezek természetesen nem elszigetelten fejlődtek, ezért a folytatásban az iskolák lényegének ismertetésén túlmenően a különbségeket és kapcsolódásokat is szükséges hangsúlyozni. (Lényeges megjegyezni továbbá, hogy az 1. táblázatban megjelenő iskolákon kívül is léteznek megközelítések a szakirodalomban (pl. Belényesi – Koronváry – Szabó 2019) és a gyakorlatban, elsősorban a nem-versenyszféra szervezeteknél.)

1. táblázat: A stratégia-alkotás iskolái

Preskriptív (normatív) iskolák	Koncepcióalkotási iskola	Koncepcióalkotás folyamata
	Tervezési iskola	Formális folyamat
	Pozicionáló iskola	Elemzési folyamat
Deskriptív (leíró) iskolák	Vállalkozói iskola	Vízióépítési folyamat
	Kognitív iskola	Mentális folyamat
	Tanulási iskola	Megjelenés folyamata
	Hatalmi iskola	Tárgyalási folyamat
	Kulturális iskola	Kollektív folyamat
	Környezeti iskola	Reaktív folyamat
	Konfigurációs iskola	Transzformáció folyamata

Forrás: Mintzberg – Ahlstrand – Lampel (2005).

A *koncepcióalkotási iskola* az 1950-es évek végétől a tudatos és irányított stratégia-alkotási folyamat szükségességére hívja fel a figyelmet, elsődleges célja biztosítani a vállalat és környezetének illeszkedését. A környezeti lehetőségek megragadásának és a kihívások elhárításának fő eszközei a vállalat erősségei (magas teljesítményű kompetenciái), miközben igyekeznek a gyengeségeket ellensúlyozni. Álláspontjuk szerint a stratégia-alkotás folyamata legyen egyszerű, a stratégiai terv pedig unikális. Miután elvetik az uniformizált megoldásokat, ezért megállapításaik sem általánosíthatók.

A *tervezési iskola* is támaszkodik a komplex külső-belső környezetelemzésre, ám a koncepcióalkotási iskolával szemben nem a tervezési folyamat egyes lépéseinek kívánatos eredményeire helyezik a hangsúlyt, hanem a tervezési folyamat lépéseinek végrehajtására. Megköveteli a professzionális tervezési folyamatot, professzionális tervezőkkel, külön tervezéssel foglalkozó szervezeti egységgel (lehetőleg közvetlenül a felsővezetés alá szervezve, pl.

törzskar formájában), noha a döntésekért és azok következményeiért továbbra is a felsővezetés a felelős. Hátránya a túlbürokratizálódásra való hajlam, mely a tervező apparátus túlterjeszkedéséhez, a tervezési folyamat lelassulásához és/vagy orientációvesztéshez vezethet.

A *pozicionáló iskola* kiindulópontja a versenytársakhoz képest értelmezett relatív versenypiaci pozíció, ehhez képest igyekeznek tudatos és irányított tervezéssel abszolút/relatív versenyelőnyt kiépíteni. Az 1980-as évek elejétől tartjuk számon önálló iskolaként. Ez az iskola áll a legközelebb a stratégia-alkotás katonai gyökereihez, hiszen akárcsak a hadászatban, úgy a pozicionáló iskola képviselői is általános támadási és védekezési stratégiákat dolgoznak ki proaktívan, melyek közül az éppen aktuális tervezési és döntési szituáció szerint választanak és alkalmaznak egyet, figyelembe véve a friss külső környezeti és termék-vevő-piac-versenytárs információt.

A *vállalkozói iskola* a tudatos és irányított stratégia-alkotási folyamattal szemben a vezetői intuícióra alapozott döntéshozatal jelentőségére hívja fel a figyelmet. Álláspontjuk szerint vannak olyan tervezési és döntési helyzetek (pl. vállalatindítás, ágazati életrajz fejlődő szakasza, külső környezet extrém turbulenciája), amikor a lehető legtöbb információ felhalmozása és döntési körbe történő bevonása nem racionális, mert az túl lassan és túl drágán történhet meg. Ilyen esetekben a vezetői intuícióra, heurisztikákra támaszkodó döntéshozatal lehet ésszerű, bízva abban, hogy a vezető korábbi végzettségei, tapasztalatai és döntései alapján az adott helyzetben is képes megfelelő döntéseket hozni. Az ilyen döntéshozó – szembeállítva a klasszikus maximalizáló döntéshozóval – nem tűnik racionálisnak, hiszen ismeretes, hogy a heurisztikus döntések terheltek döntési hibákkal, torzításokkal, csapdákkal és előítéletekkel, mégis, van néhány érvünk alkalmazása mellett: gyors, olcsó és mentálisan takarékos (nem köti le annyira a vezetői kapacitásokat). Megfigyelték továbbá (Parker – De Bruin – Fischhoff 2007, Chowdhury –

Ratneshwar – Mohanty 2009, Leach – Patall 2013), hogy a vezetői intuícióra, heurisztikákra támaszkodó döntéshozó jólléte magasabb, mert nem kételkedik döntései megfelelőségében, miközben a maximalizáló döntéshozót örökké feszíti a kétség, hogy valóban jól döntött-e. A valóságban persze a döntéshozó az intuíciót és a heurisztikus-maximalizáló döntés eszközeit egyaránt alkalmazza, a döntési szituációtól függően. Szükséges kiemelni továbbá, hogy a vállalkozói iskola alkalmazását a mikro-, kis- és középvállalat vezetőinek szoktuk tulajdonítani, akik körében a lényegesen alacsonyabb szinten formalizált stratégia-alkotás, az esetenként hiányos vagy hiányzó tervek és a képlékeny jövőbeli elképzelések inkább jellemzők. Egy külső szemlélő számára ez ösztönszerű vállalati cselekvésnek tűnhet és a vezető fejében élő koncepciókat a vállalat alkalmazottainak átadni, osztott víziót létrehozni is nehezebb.

A *kognitív iskola* a tervezők és döntéshozók személyéhez kapcsolódó tényezők jelentőségére hívja fel a figyelmet. Meglátásuk szerint egy döntéshez tartozó információ személyes szűrőkön mennek keresztül, így a döntések szükségszerűen észlelési torzításoktól terhelték lesznek. Támaszkodva a magatartási vállalatelméletek eredményeire, ez az iskola rávilágít a kielégítő döntéshozatal stratégiára gyakorolt következményeire is.

A *tanulási iskola* szerint a vállalat a múltbeli tapasztalatok vagy kísérletezések/újítások hatására tanul, és a stratégia a tapasztalatok alapján folyamatosan és fokozatosan kiformálódik. Ezen iskola szerint a stratégia nem egy szándékos és tudatos stratégia-alkotási folyamat eredményeként jön létre, ennek megfelelően nem is feladata a célok és a megvalósítás megfogalmazása, hanem „csupán” olyan belső környezetet kell teremteni a szervezetben, amely elősegíti a külső-belső környezeti viszonyok változásának azonosítását és az ehhez való alkalmazkodást.

A *hatalmi iskola* szerint a vállalatot (különösen a technokratikusan koordinált szervezetekben) kisebb-nagyobb belső érdek- és erőterek alkotják. Ezek olyan középvezetők vagy magasabb szintű középvezetők által reprezentált cégrészek (pl. osztályok, igazgatóságok, divíziók, termékvonalak), amelyek/akik a felsővezető forráselosztó tevékenysége során lobbiznak saját cégrészük érdekeiért (ha szükséges, a többi erőtér kárára is). A hatalmi iskola szerint a stratégia nem más, mint az erőterek időről időre meghozott alkujja. A stratégia-alkotás folyamata pedig egy tárgyalási, alkudozási és kompromisszum-teremtő folyamat, melynek során minden erőtér próbálja érvényre juttatni a saját érdekeit. A hatalmi iskola egyik ága kísérletet tesz arra, hogy az érdek- és erőtereket a vállalat és annak külső környezete relációjában is vizsgálja.

A *kulturális iskola* szerint a stratégia a szervezeti kultúra alapvető jellemzőinek megnyilvánulása. Mindez lényegében azt jelenti, hogy a vállalat stratégiája szűkebb értelemben a szervezet tagjainak meggyőződése és felfogása által erőteljesen befolyásolt szociális interakciós folyamat eredményeként, kollektív érdekek mentén formálódik (tágabb értelemben ennek a folyamatnak más (kulcs)érdekhordozó is részese lehet). A szervezeti kultúrát erőteljesen jellemzi a tacit jelleg, ezért az amentén kiformalódó stratégia noha mindig megfontolt, mégsem tekinthető teljesen tudatosnak. Ennek eredményeként az ilyen stratégiák inkább általános és közös perspektívákat tartalmaznak, és nem konkrét és kívánatos jövőbeli versenyipiaci pozíciót definiálnak. A szervezeti kultúra úgy, mint a szervezeti tagok részéről nem tudatosan megjelenő hiedelmek, attitűdök, értékek és normák összessége, az egyik legjelentősebb nem-számszerűsíthető vállalati vagyonelem, mely igazi értékét a válságoktól, változásoktól terhelt időszakokban mutatja meg. Forrása lehet tartós versenyelőnynek, hiszen lényegesen nehezebben másolható, mint számos más erőforrás vagy képesség. A szervezeti kultúra beágyazottsága általában pozitív összefüggésben áll a vállalat méretével és korával. Minél magasabb ez a

beágyazottság, annál nehezebb radikálisan új stratégiai irányokat meghatározni, mert a szervezeti kultúra nehezen változtatható, a változásoknak ellenálló és nehezen alakítható direkt vezetői eszközökkel (bár az indirekt eszközök pl. vállalati indulók, jelképek, rituálék, csapatépítő tréningek stb. számosak). Önálló stratégia-alkotási iskolaként az 1980-as végétől került előtérbe.

A *környezeti iskola* szerint a működési környezet annyira meghatározó, hogy a vállalatnak igazi stratégiai választási lehetősége nincs is. A döntéshozó csupán passzív, reflektáló szerepben van. A cégrészekkel, tevékenységekkel, kezelt termékvonalakkal/termékcsaládokkal, ügyfélkörökkel és telephelyekkel kapcsolatban evolúciós felfogást követ: az életképesek növekedjenek, fejlődjenek, az életképtelenek pedig szűnjenek meg. A stratégia elsődleges feladata a működési környezethez való reaktív alkalmazkodás.

A *konfigurációs iskola* az 1990-es években jelent meg, elsősorban azzal a céllal, hogy szintetizálja a többi iskolát. A stratégia-alkotás módjában újdonságot már nem hoz, ehelyett abban szolgál iránytűként, hogy mikor melyik másik iskola alkalmazása célszerű. Álláspontjuk szerint a cégben inkrementális és radikális változások követik egymást, melyek utólag kirajzolnak egy sajátos fejlődési utat, a vállalat életciklusát. Javasolja a stabilitás megőrzését mindaddig, amíg az racionális, azon túl pedig – radikális átalakulás esetén – a változásmenedzselési eszközöknek és a szituációnak megfelelő stratégia-alkotási iskoláknak kell előtérbe kerülniük.

Összefoglalás gyanánt álljon itt egy egységes szempontrendszerű összehasonlító táblázat, melyben a bemutatott tíz stratégia-alkotási iskola lényege jól áttekinthető a cél, az eszközök és a főbb jellemzők mentén (2. táblázat).

2. táblázat: A stratégia-alkotási iskolák összehasonlítása

	Cél	Eszköz	Jellemző
Koncepció-alkotási iskola	Biztosítani a vállalat és környezetének illeszkedését.	SWOT alapján unikális terveket létrehozni.	A stratégia unikális.
Tervezési iskola	Célok meghatározása, környezetelemzés, tervezés, megvalósítás és ellenőrzés.	Tervezéssel foglalkozó külön szervezeti egység, professzionális tervezési folyamattal.	A stratégia lassan, bürokratikusán változtatható.
Pozicionáló iskola	Versenytársakhoz viszonyított pozíció meghatározása, versenyelőnyhöz szükséges stratégia kidolgozása.	Előre elkészített támadási és védekezési stratégiák közül az adott szituációnak megfelelő alkalmazása.	A stratégia versenytárs- és pozíciófüggő.
Vállalkozói iskola	Cselekedni nehezen tervezhető helyzetekben.	Bízni a vezető képességeiben (intuíció, heurisztikák), professzionális döntéselőkészítés nélkül is.	A stratégia gyorsan formálható, nem formalizált.
Kognitív iskola	Segíteni az információt személyes szűrőkön keresztül értékelő döntéshozót.	Kielégítő döntésre jutni, mert nincs objektív, optimális és tökéletesen racionális döntés.	A stratégia észlelési hibáktól terhelt.
Tanulási iskola	Alkalmazkodóképes belső szervezeti viszonyokat teremteni.	A vállalat a múltbeli tapasztalatok vagy kísérletezések/újítások hatására tanul.	A stratégia a szervezeti tapasztalatokból következik.
Hatalmi iskola	A stratégia a vállalati erő- és érdekek időről időre meghozott alkuja.	Tárgyalás, alkudozás, kompromisszum.	A stratégia egy alku.
Kulturális iskola	A stratégia a szervezeti kultúra alapvető jellemzőinek megnyilvánulása.	A szervezeti kultúra fejlesztésére főleg indirekt vezetői eszközök állnak rendelkezésre.	A stratégia kollektív.
Környezeti iskola	Alkalmazkodás a működési környezethez. A vállalat passzív, a környezet aktív.	Evolúciós felfogást követ.	A stratégia reaktív.
Konfigurációs iskola	A vállalatot stabil konfigurációban tartani.	Radikális átalakulás esetén változásmenedzselés és a szituációnak megfelelő stratégia-alkotás.	A stratégia helyzetfüggő.

Forrás: Mintzberg – Ahlstrand – Lampel (2005) alapján saját szerkesztés.

1.4. A vállalati célok rendszere

A vállalati célok meghatározásában kiemelt szerepe van az érdekhordozói csoportoknak, ezek közül is legfőképp azoknak, akiknek az érdekelttség mértéke magas és a célok elérését képesek nagymértékben befolyásolni. De kik is ezek az érdekhordozói csoportok (stakeholderek)?

A vállalat számára releváns érdekhordozó fogalom szerint (Freeman (1984) nyomán) minden olyan egyén, csoport vagy szervezet, akik/amelyek lényeges, tartós és kölcsönös kapcsolatban vannak a vállalattal, a vállalati működés sikerében vagy kudarcában közvetlenül vagy közvetetten érintettek, és képesek befolyásolni a vállalat működését, eredményességét, a célok elérését, sőt, magukat a célokat is. Az érdekhordozói csoportok 10 fajtája (külső-belső elhelyezkedése szerint csoportosítva) és azok alapvető aspirációi az alábbiak (3. táblázat) szerint mutathatók be:

3. táblázat: Az érdekhordozói csoportok aspirációi

Érdekhordozói csoportok	
Belső	Külső
Saját tőke tulajdonosok: időben fenntartható módon történő tulajdonosi értékteremtés, befektetés megtérülése	Idegen tőke tulajdonosok: adósságszolgálati kötelezettségeknek való megfelelés, likviditás, újabb és újabb kihelyezések
	Vevők: jó ár-érték arányú termék/szolgáltatás, etikus és környezettudatos vállalati működés, támogatás nyújtása a vásárlási döntés előtt, alatt és után
	Beszállítók: tartós üzleti kapcsolat, sikeres közös értékteremtés, az értékajánlat sikeréhez való hozzájárulás arányában történő (fair) osztozkodás a haszonokon
Vezetők/menedzserek: személyes hatalom, jövedelem és presztízs	Állam: adóbevétel, foglalkoztatás, jogszabályoknak való megfelelés
	Helyi közösség vagy társadalom: munkahelyteremtés, háztartások jövedelmei, társadalmi célok felkarolása, negatív externális hatások enyhítése

Érdekhordozói csoportok	
Belső	Külső
Alkalmazottak és alkalmazotti csoportok: rivalizálás és egymásrautaltság, anyagi és jövedelemjellegű érdekek, munkabiztonság, elismerés és önmegvalósítás	<p>Szakmai támogató szervezetek: garanciák a termék/szolgáltatás és termelési/szolgáltatási folyamat minőségét illetően, munkavállalatói védelem, közös kezdeményezések, vállalkozásfejlesztés, tapasztalatmegosztás</p> <p>Versenytársak: a stakeholder csoportok közül az egyetlen, mely (általában) a vállalat kudarcában érdekelt, ezért gyakran inkább a többi csoporttól elkülönülten vizsgáljuk (a versenytárselemzés keretében)</p>

Forrás: saját szerkesztés.

A vállalati célok kitűzésének előkészítéseként megvizsgálják azt, hogy egy adott vállalat számára mely érdekhordozói csoportok esetén magas a) az érdekeltség mértéke is és b) a vállalati célok elérésére gyakorolt befolyás/hatalom mértéke is. Ezek lesznek az adott vállalat *kulcs-érdekhordozói csoportjai* (leggyakrabban a belső érdekhordozók és a vevők, de ez meglehetősen ágazat-, vállalat-, helyzet- és tevékenység-specifikus), amelyek igényeire a célkitűzés során mindenképpen tekintettel kell lenni. A stakeholder mátrixban e két szempont (a) és b)) mentén van lehetőségünk az érdekhordozói csoportok vizualizálására (4. táblázat).

4. táblázat: A stakeholder mátrix

Vállalati célok elérése felett gyakorolt hatalom mértéke	Magas	„A játékvezetők”	„A játékosok”
	Alacsony	„A tömeg”	„Az alárendeltek”
		Alacsony	Magas
		Érdekeltség mértéke	

Forrás: van der Heijden (1996).

A vállalat egészére érvényes, átfogó célok általában (de nem kizárólag) tulajdonosi nézőpontú pénzügyi teljesítménymutatókkal kifejezhetők vagy azokkal (a költségek, bevételek és kockázatok alakulása szempontjából) szerves összefüggésben állnak, pl. jövedelmezőség fokozása, vállalat értékének növelése, vállalat fennmaradása és növekedése, ágazati vezető szerep elérése, szükségletek kielégítése, minőségi-mennyiségi téren való kiemelkedés, piaci részesedés fenntartása és növelése, versenypiaci pozíció javítása, jó hírnév, vevői elégedettség, termékfejlesztés, új technológia, gazdaságosság fokozása, stabilitás, pénzügyi egyensúly, fizetőképesség, hitelképesség, alkalmazotti elégedettség, fluktuációcsökkentés, tehetségek megszerzése és megtartása mind-mind részét képezhetik a vállalati célok rendszerének.

Ezen a ponton szükséges megemlíteni egy nagyon lényeges érdekkülönbséget a vállalati célok kitűzésének és megvalósításának témakörében: az (általában) pénzügyi mutatókkal leírható vállalati célokat hasznosságmaximalizáló tulajdonosok tűzik ki és azokat hasznosságmaximalizáló alkalmazottak „felhasználásával” hasznosságmaximalizáló vezetők/menedzserek valósítják meg. Ez azt jelenti, hogy a hasznosságmaximalizáló egyéni és a profitmaximalizáló (bevételmaximalizáló vagy költségminimalizáló) vállalati célokat mindenképpen össze kell hangolni. Ezt az érdekkülönbséget taglalja a vállalatvezetők-tulajdonosok relációjában az *ügynök-megbízó probléma* (pl. Jensen – Meckling 1976, Chikán 2020), mely – számos egyéb képviseletből fakadó sajátosság mellett – arra világít rá, hogy a kellően nagy méretű szervezetekben (ahol a tulajdonosi és a menedzseri jogosultságokat már szétválasztották) érdekütközésekhez vezet az, hogy a) a menedzsment hozza a vállalatot érintő döntések túlnyomó többségét, miközben b) a tulajdonosok (akiket a profit illet) alacsony szintű kontrollokkal bírnak a menedzsment felett.

Az ügynök-megbízó elmélet kulcskérdése tehát az, hogy hogyan tudjuk megteremteni a vállalatvezetők érdekeltségét abban, hogy a tulajdonosok számára előnyös módon tevékenykedjenek? A kérdés megválaszolásával foglalkozik a vállalatkormányzás témaköre, amely szűkebb értelemben a tulajdonosok (Shleifer – Vishny 1997), tágabb értelemben pedig minden más érdekhordozói csoport érdekeinek védelméről igyekszik gondoskodni (Gillan – Starks 2000).

A gyakorlatban az érdekkülönbség megszüntetésének egyik legelterjedtebb módja az, ha a menedzsereknek adnak „valamennyi” tulajdont, ezáltal igyekeznek a tulajdonosi és menedzseri érdekeket „összemosni”. De ezen túlmenően is létezik számos további eszköz: a külső eszközök között elsősorban a jogszabályozási környezetből fakadó tulajdonosi jogosultságokat és menedzseri kötelezettségeket, valamint a partnerszervezetek vállalatra gyakorolt kontrollját (pl. banki, befektetői jelzések) szokás kiemelni, a belső eszközök pedig általában magas szintű, vállalatkormányzás kapcsolódású szervezeti egységek (pl. felügyelőbizottság, könyvvizsgáló, audit bizottság) formájában jelennek meg, akik a menedzseri munkát, illetve a pénzügyi-számviteli dokumentumokat értékelik.

Az ügynök-megbízó viszonyrendszeren túlmenően is, az érdekhordozói csoportok hálózatának menedzselése (vagy ahogyan Chikán (2020) fogalmaz „*az érintettmenedzsment*”) egyike a vállalatvezetés legfontosabb feladatainak, mert a vállalat sohasem elkülönülten, hanem mindig egy komplex gazdasági-társadalmi kontextusban létezik és működik. Ezen külső-belső (gazdasági, társadalmi és etikai elemekkel komplexen tarkított) vállalati kapcsolatrendszer egyike a stratégia leglényegesebb determinánsainak (Chikán 2020), mert egyrészt az érdekhordozói igények és elvárások tükröződnek a stratégiában és a vállalati célokban, másrészt az érdekhordozói erőfeszítések a célok elérését nagymértékben támogatják vagy gátolhatják.

1.5. A stratégiai jelentőségű dokumentumok hierarchiája

Ugyan a működési feltételrendszer változékonysága az ágazatok döntő többségében meglehetősen magas, a vállalatok mégis készítene terveket azért, hogy irányvonalat adjanak erőfeszítéseiknek. A tervezés logikailag egymáshoz illeszkedő, konkrét tevékenységei keretében megvizsgálják és előre jelzik a vállalat tágabb és szűkebb külső környezetében érvényes trendekből származó lehetőségeket és veszélyeket, valamint a belső viszonyokat és a vállalat kezelésében jelenleg rendelkezésre álló versenyzési „eszközöket”. A prognózisok figyelembevételével meghatározzák a vállalat jövőre vonatkozó céljait és aspirációit, majd kidolgozzák a kívánatos jövőbeli célállapothoz vezető cselekvési alternatívák programterveit, ütemterveit és költségvetés-tervezeteit. Amennyiben az „eszközök”, tehát az erőforrások és képességek körében hiátus mutatkozik, úgy azokat pótolják. A tervezés folyamatát a kidolgozott cselekvési alternatívák közötti választás, tehát a döntés követi, mely megnyitja az utat a megvalósítás folyamata előtt. Gyakori az, hogy a megvalósítás során az eredetileg eltervezett cselekvéseken módosítani kell. Ez a cselekvési alternatívákhoz kapcsolódóan elvesztegetett (alternatíva-) költségek miatt alapvetően nem kívánatos, kivéve akkor, ha a változtatást a működési feltételrendszerben bekövetkezett változások teszik szükségessé, így a vállalat és környezete illeszkedésének biztosítása a célja.

A legnagyobb jelentőségű tervezési és kapcsolódó döntési szituációk a vállalat jövőjét hosszú távon határozzák meg és/vagy a vállalat erőforrásait, képességeit és működési folyamatait – a szervezet méretéhez képest – nagymértékben érintik. Ezeket a tervezési és kapcsolódó döntési szituációkat kivétel nélkül stratégiai jelentőségűnek tekintjük. A stratégiai tervezés folyamatának normatív outputja a stratégiai terv. A stratégiai menedzsment pedig (Johnson – Scholes 1993 alapján) a stratégiai elemzésen (tervezésen) és

stratégiai választáson (döntésen) túlmenően magában foglalja a stratégia alkalmazását (cselekvést) is.

A stratégia alkotóelemeinek hierarchiáját a vállalati, üzleti és funkcionális stratégiák alkotják, melyek meghatározzák a végrehajtási szinten zajló konkrét tevékenységeket. Ezek a „szintek” jelentős mértékben eltérnek a tervezés és a kapcsolódó döntés időszemléletét, érvényességét, hatókörét, bizonyosságát-kockázatosságát-bizonytalanságát, valamint a döntéselőkészítéshez használt módszercsokrokat tekintve:

A vállalat stratégia átfogó, a vállalat egészére érvényes, és fő kérdése az, hogy a vállalat „hol” (melyik iparágban, részpiacon, szegmensekben) kíván versenyezni és milyen törekvésekkel. Jellemzően hosszú távú, 3 éven túli terveket foglal magában. Ezen az időtávon a tervezhetőséget meglehetősen sok bizonytalanság nehezíti, így a döntéselőkészítésben a csoportos szellemi alkotótechnikák jelenthetnek segítséget, a döntéshozatal pedig gyakran heurisztikus, vezetői intuícióra alapozott.

Az üzleti stratégiák érvényessége a stratégiai jelentőségű üzleti egységekre (SBU: strategic business unit) terjed ki, melyek lehetnek a többüzletes vállalat nagyobb cégrészei, üzletágai, divíziói, termékvonalai/-családjai, a működés földrajzi szempontból eltérő operációi, kezelt ügyfélcsoportjai. Az üzleti stratégiák fő kérdése az, hogy a vállalat – speciálisan ezen a részpiacon – „hogyan” kíván versenyezni. Ezeket a taktikai szintű terveket középtávra (1-3 évre) alkotják, a döntési környezetet a szubjektív-objektív kockázatosság jellemzi, ezért a döntéselőkészítés során előszeretettel alkalmazzák a kvalitatív módszercsokor¹ külső-belső környezetelemzési eszközeit.

¹ A kvalitatív módszerek nagy mennyiségű minőségi ismerv rendszerezett feldolgozását támogató módszerek.

Ilyenek módszerek pl.: SWOT, STEEPLE/PEST/STEP, VRIO, Porter-féle értéklánc elemzés, Porter-féle 5 erő elemzés, független szakértői megkeresés/interjúzás stb.

A *funkcionális stratégiák* a vállalat funkcionális területeire (pl. az értékesítés és marketing, a befektetés és pénzügyek, a termelés előállításának és a szolgáltatás nyújtásának erőforrástranszformációs és -kombinációs folyamatai és műveletei, a logisztika, a K+F+I, a tágabb értelemben vett inputok biztosításával foglalkozó beszerzés, az emberi erőforrások, az IT stb.) vonatkoznak. Lényeges megjegyezni, hogy a funkcionális területek akkor is működnek a vállalatban vagy cégrészen belül, ha a munkamegosztás nem a feladatok azonos jellege, tehát nem funkcionális elvek szerint történt.

A *végrehajtás operatív szintjére* érvényes tervek rövid távra vonatkoznak. Tekintettel arra, hogy a működési feltételrendszer egy éven belüli változásai sokkal jobban tervezhetők, ezért nagyobb megbízhatósággal alkalmazhatók a kvantitatív módszercsokor² elemzési és tervezési eszközei. A kapcsolódó döntéseket inkább felfoghatjuk bizonyosnak, bár gyakori az, hogy a bizonyosság melletti döntéshozatalnak csak „a tévképzetében ringatjuk magunkat”, mert még a rövid távú döntéseknek is lehetnek döntési célon kívül eső, járulékos következményei (2. szemelvény).

2. szemelvény: A döntés járulékos következményei

Kovács Tamás, a Fémipari Kft. ügyvezető igazgatója már egy ideje elégedetlen volt a vállalat pénzügyi vezetőjével. Rendszeresen nagyságrendi tévedések voltak a pénzügyi helyzet előrejelzésében, mely az operatív forrásgazdálkodásban gyakran okozott kisebb-nagyobb likviditási problémákat. A vezetői jelentések sablonossá, semmitmondóvá váltak, Tamás számára úgy tűnt, hogy vezető kollégája már nem különösebben kreatív a munkájában, és nem tesz erőfeszítéseket saját megújulása érdekében sem. A tulajdonosokkal folytatott konzultációt követően Tamás felmentette a pénzügyi vezetőt és kezdeményezte elbocsájtását. Néhány nappal később a pénzügyi vezető mindhárom beosztottja jelentkezett

² A kvantitatív módszerek nagy mennyiségű mennyiségi ismérv rendszerezett feldolgozását támogató módszerek.

Ilyenek módszerek pl.: trendelemzés, termelésoptimalizálás, szállítási útvonalak optimalizálása, rátaszámításon alapuló pénzügyi helyzetelemzés, klasszikus dinamikus beruházásanalízis, kapacitásstervezés stb.

Tamásnál és bejelentették felmondásukat, indoklásuk szerint a pénzügyi vezetővel szembeni méltatlan bánásmód miatt. A történetek következtében a Fémipari Kft. vállalati pénzügyi funkciója megbénult, azt kénytelenek voltak átmenetileg egy alvállalkozóra rábízni.

A helyzet tanulságait értékelve egyértelmű az, hogy Tamás egy bizonyosság melletti döntést tételezett fel, váratlanul érték a döntés járulékos, döntési célon kívül eső következményei, melyek előzetes feltérképezésére nem is helyezett különösebb hangsúlyt.

Forrás: saját összeállítás.

A stratégiai dokumentumok hierarchiájának legfontosabb jellemzőit az 5. táblázat hivatott összefoglalni.

5. táblázat: A stratégiai dokumentumok hierarchiájának jellemzése

Stratégia jelentőségű dokumentum megnevezése és szintje		Tervezési/ döntési környezet	Időszemlélet		A tervezés és a döntéselőkészítés/ döntéstámogatás módszertana
Vállalati stratégia	Stratégiai szint	Bizonytalan	Hosszú táv	3 éven túl	Heurisztikus, intuícióra alapozott, csoportos szellemi alkotótechnikákkal támogatott
Üzleti stratégiák	Taktikai szint	Kockázatos	Középtáv	1-3 év	Kvalitatív módszerek (Participatív módszerek)
Funkcionális stratégiák					
Operatív tervek	Végrehajtási szint	Bizonyos	Rövid táv	1 éven belül	Kvantitatív módszerek

Forrás: saját szerkesztés.

Az 5. táblázat alapján látható, hogy az egyes szinteken a döntéshozatal az információ alapján lehet bizonyos, kockázatos és bizonytalan (Townsend et al. 2018). A bizonytalanság melletti döntéshozatal sajátossága az, hogy egy

döntésnek belátható módon több kimenete van, ám ezen kimenetek bekövetkezéséhez kapcsolódó valószínűségek ésszerű pontossággal nem becsülhetők meg. A kockázatosság esetén ezek a valószínűségek „ismertek”, tehát ésszerű pontossággal megbecsülhetők. A bizonyosság melletti döntéshozatal esetén a döntésnek egyetlen kimenete van, mely 100% valószínűséggel bekövetkezik. Ez persze a gyakorlatban meglehetősen ritka (és ez a 2. szemelvény tanulsága is), ezért fogalmazzunk inkább úgy, hogy a döntéshozatal az információ alapján „csaknem bizonyos” vagy „bizonyoshoz hasonló”.

Az 5. táblázatban természetesen nincsenek kizárólagosságok, például kockázatosság jellemezheti már az operatív terveket is, továbbá léteznek közép- és hosszú távú döntések meghozatalában is hasznos kvantitatív módszerek (a vállalati pénzügyek területén, a kockázatosság és bizonytalanság mellett alkalmazott döntéshozatali szabályok (a Wald szabályok (Wald 1950a,b), a Savage – Niehans szabály (Savage 1961, Niehans 1948), a Hurwicz-szabály (Hurwicz 1951, 1952), a Bayes (Laplace) szabály (Render – Stair – Hanna 2006), a várható érték maximálásának szabálya, a hozam – kockázat ($\mu - \sigma$) preferenciafüggvény (Merton 1973, 1980), hasznossági tétel (várt hasznosság hipotézis (Neumann – Morgenstern 1953)) figyelembevételével mellett hozott döntések) kivétel nélkül ilyenek.

A kvantitatív és kvalitatív módszercsokrok találkozásánál helyezkednek el az úgynevezett participatív módszerek, melyek nagy számú mennyiségi és minőségi ismérv egyidejű feldolgozására hivatottak a döntéselőkészítés során. A gyakorlatban ezen módszerek egyelőre alacsony jelentőséggel bírnak, robusztus megjelenésük, nehézkes kezelhetőségük és absztrakt következtetései miatt.

A stratégia alkotóelemeinek bemutatott hierarchiája tipikus nagyvállalati esetet feltételez, a mikro-, kis- és középvállalati szektor vállalatainál (általában) három lényeges különbség azonosítható:

- Az üzleti stratégiák szintje általában hiányzik, pontosabban „összemosódik” a vállalati stratégiával. A tevékenység kevésbé komplex, a kezelt erőforrások és képességek, termékek/termékcsaládok és ügyfélcsoportok számossága alacsonyabb, a tevékenység földrajzi kiterjedtsége kisebb, így általában stratégiai üzleti egységek definiálásának nincs értelme. Nagyságrendileg 80-120 fő foglalkoztatott létszámmal jellemezhető (az egydimenziós mennyiségi ismérv alapján) az a középvállalati méret, mely felett egyre növekvő gyakorisággal találunk többüzletes vállalatokat.
- A „szintek” keveredése. Az egyes szintek közötti határvonal kevésbé kategorikus elválasztást jelent, tehát nagyobb eséllyel „keverednek” a vállalat egészére érvényes célkitűzések a funkcionális célok közé és vice versa, valamint a funkcionális célok az operatívak közé és vice versa.
- A stratégia-alkotás folyamata kevésbé módszeres és az alkotóelemek nincsek normatív formában. Az elképzelések képlékeny külső-belső környezetelemzés eredményeként jönnek létre, kevésbé világosak és következetesek, és inkább csak a vállalkozó/vezető fejében léteznek. Így a cselekvés egy külső szemlélő számára inkább tűnik ösztönszerűnek és intuitívnek. A kisvállalati vezetők alulértékelik a normatív stratégia jelentőségét, pedig az nagymértékben támogatná a célok kommunikálását és megosztását az alkalmazottak és más kulcs-érdekhordozók felé.

A stratégiai menedzsment folyamatában a középvezetőknek vagy a magasabb szintű középvezetőknek van a legtöbb feladata: döntéselőkészítéssel támogatják a felsővezetést a legnagyobb jelentőségű döntések meghozatalában, felelősek a taktikai szintű tervek megalkotásáért és végrehajtásáért, továbbá felügyelik az alacsonyabb döntési szintek stratégiai kapcsolódású tevékenységét.

A tervezési időhorizontok közül minden kétséget kizáróan a hosszú távnak van a legnagyobb jelentősége, ugyanakkor éppen ez a 3 éven túli időintervallum tervezhető a legnagyobb inert hibataralommal, a figyelembe vett adatok megbízhatóságának és érvényességének korlátai miatt. Ennek ellenére a gyakorló üzletemberek egyöntetű véleménye az, hogy a stratégiai menedzsment folyamatában még így is a tervezés a „legkönnyebb”: a vállalat elindítása a célok irányába, a célok kommunikálása és megosztása a kulcsalkalmazottakkal (és tágabb értelemben valamennyi érdekhordozóval), az egész folyamattal együtt járó változásokkal szembeni belső ellenállások leküzdése, a tervek rendszeres finomhangolása a folyamatosan változó külső-belső működési környezet okán, a cselekvések korrekciói a eredmények tapasztalatainak tükrében, a szervezet „célokon/részcélokon tartása” kivétel nélkül próbára teszik a legtapasztaltabb menedzserek képességeit is.

1.6. Az iteratív stratégia-alkotás

A végrehajtási szinteken dolgozó munkatársak számára kérdéses azonban, hogy a vállalatvezetők ambiciózus jövőképeit hogyan fogják a hétköznapi munkavégzése során elérni, a hangzatos, vállalat egészére megfogalmazott célokat milyen konkrét akciókká fogják operacionalizálni. Annak érdekében, hogy valamennyi döntési szint tisztában legyen a feladataival, le kell bontani a vállalati célokat részcélok rendszerévé, világossá kell tenni, hogy a részek miként járuljanak hozzá a cég egészének törekvéseihez. Ebben a *főntről lefelé irányuló (top-down) logikában* meghatározzák, hogy a vállalati célok eléréséhez mit tegyenek hozzá a cégrészek (SBU-k), azokhoz hogyan járuljanak hozzá a funkcionális területek, azokat miként szolgálják a végrehajtási szintek. A vállalat egésze szintjére megfogalmazott kevés számú, magas szintű, jellemzően erősen pénzügyi teljesítmény kapcsolódású, rövid/kulcsszavas, nagyratörő célból így deriválják ki az operatív szintek számára a konkrét és terjedelmes végrehajtási utasításokat. A célok rendszere és az elérésük érdekében megfogalmazott pontos cselekvések és elvárt magatartások egyre részletesebbé, egyre tételesebb követelményegyüttessé bővülnek. Fontos a célok rendszerének kulcsteljesítmény indikátorait időtávokhoz kötni és pontosan kvantifikálni, mert – ahogyan a népszerű menedzsment közhely tartja – „amit nem tudsz megmérni, azt nem tudod menedzselni se.” A mérhetőség persze jelentős mértékben támogatja az ellenőrizhetőséget is.

Joggal merül fel az olvasóban a kérdés, hogy nem lehetett volna a vállalati célok rendszerét egy másik, *lentől felfelé irányuló (bottom-up) logikával* felépíteni. A felvetés relevanciájának megítéléséhez olvassuk el a 3. szemelvényt.

3. szemelvény: Problémák a **Toyota** Termelési Rendszerben

A Toyota bonyolult termelési filozófiais komponensekkel kiegészített, összetett termelési rendszert alkalmaz (pl. flexibilis, volumen- és választékgazdaságos termelés, heijunka elv, félfókuszált üzemek cellás elrendezésű munkaállomásokkal, kaizen elv, jidoka elv, magas szintű felhatalmazás mellett működő részautonóm munkacsoportok, kanban, andon-zsinór, húzó rendszer, just-in-time termelés, különleges beszállítói kapcsolatok, az értékteremtés feszes cégközi (ellátási láncon belüli) integrációja stb.), amely a vállalat versenyelőnyének fő forrása. Azt gondolták, hogy a minőségi termelést a vállalat rutinszerű munkavégzése garantálja, mégis, 2009 októbere és 2011 májusa között minőségi problémák miatt több mint 20 millió jármű visszahívására kényszerültek. Ezzel hatalmas kár érte a vállalat jövőbeni értékesítési kilátásait is, hiszen az amerikai és európai földrajzi szegmensekben éppen a kiemelkedő minőséget, a megbízhatóságot, a tartósságot és a többletértékeket hangsúlyozó marketingkommunikációval igyekezett termékeit értékesíteni (Rechtin 2010). Cole (2011) két tényezőben látja a felvázolt problémák okát: a) a menedzsment a gyors növekedésre koncentrált, valamint b) a vállalat termékei túl bonyolulttá váltak.

a) Növekedés: A Toyota kapacitásai 2003 óta nem voltak képesek követni az értékesítés növekedését, ezért új gyárak létesítése, új beszállítók és munkaerő bevonása vált szükségessé. Az új kapacitás mögött álló emberek azonban nem ismerték, illetve nem tudták egyik napról a másikra elsajátítani a Toyota filozófiájának megfelelő működést és ez minőségromláshoz vezetett. A jelenség kezelésére 2005-ben egy magasan képzett, minőséggel összefüggő kérdésekkel foglalkozó csapat felállítására került sor, miközben a vélt és valós nehézségek egyre nagyobb nyilvánosságot kaptak (pl.: Frean 2010, Jensen 2010, Sedgwick 2010). A menedzsment azonban úgy vélekedett, hogy a feszes minőségkontroll már a vállalat DNS-ének része, ezért éppen 2009 elején a csapatot feloszlatták.

b) Komplexitás: Napjaink járműveit mind a termékdesign, mind pedig a gyártás oldaláról egyre összetettebb igény- és feltételrendszer mellett állítják elő. (Pl.: szigorodó biztonsági követelmények a jogszabályozásban; az alacsony üzemanyag-fogyasztás igénye; az alacsony károsanyag-kibocsátás szükségessége; a felszerelés egyedi kialakíthatósága, az innovatív kiegészítők és a luxusszolgáltatások iránti igény; az új modell előállítás ideje a tervező íróasztalától az értékesítésig mindössze 20 hónapra csökkent.) Ezen ágazati sajátosságokkal más szereplőknek is meg kellett küzdeniük, de a növekedési aspirációk mentén működő Toyota esetén a kihívások sokkal intenzívebben jelentkeztek (Fujimoto 2010, Shirouzu 2010).

A növekedés túlzott erőltetése ráadásul a stratégia egyik alappilléret, a kaizen elv teljesülését is megrengette. Ennek oka, hogy a vállalat 30 százalékot meghaladó arányban foglalkoztatott külsős mérnököket a fejlesztési feladatok ellátására, határozott idejű szerződésekkel (Cole 2011). Ezek a külföldi szakemberek aligha tevékenykedtek a Toyota filozófia elveinek megfelelően.

Összességében megállapítható, hogy a Toyota esetén a termelési rendszer kiválóságából fakadó versenyelőny megőrzése mellett növekedés csak megfontolt, szerves fejlődéssel lehetséges, mert a termelési filozófiához illeszkedő praktikum olyan bonyolult, hogy a gyors növekedésre a megfelelő működést hosszú távon ellehetetlenítő diszfunkciókkal reagál. A termelési rendszer az erőn felüli növekedésre minőségi problémák tömeges felmerülésével válaszolt, tehát a termelési funkció működésében keletkezett „tüneteket” végső soron a nem megfelelő stratégia és a hibás felsővezetői döntések okozták. Porter (2008) is megjegyzi, hogy a rossz stratégiai döntések egyik fő oka éppen az, hogy a vezetőség a növekedésre szűkíti a stratégiai célok spektrumát.

Forrás: Rideg (2014).

A gyakorlatban a vállalat versenyelőnyei (vagy egy komplementer logikában a vállalat túlélését biztosító tényezők) gyakran (de nem kizárólag) hozzákötődnek valamelyik funkcionális területhez, amely ettől kritikus jelentőségűvé válik. Ilyen esetekben (és ez a 3. szemelvény tanulsága is) a vállalati stratégiában tükröződnie kell a kulcs funkcionális terület igényeinek azáltal, hogy ezt a kulcsfunkciót a stratégia formálásának kiindulópontjává teszik. A leírtak alapján belátható, hogy a lentől felfelé irányuló (bottom-up) stratégia-alkotás is releváns lehet.

A gyakorlatban számos vállalat alkalmazza a föntről lefelé irányuló (top-down) és a lentől felfelé irányuló (bottom-up) stratégia-alkotási logikákat kombináltan. Az *iteratív stratégia-alkotás* során a kritikus, versenyelőnyt vagy túlélést biztosító tényezőket magába foglaló funkcionális terület igényeitől kiindulva először felépítik a kapcsolódó SBU, majd a vállalat stratégiáját, majd a stratégiai dokumentumok hierarchiájának csúcsától lefelé haladva lebontják a vállalati célok rendszerét a többi üzleti egység és a többi vállalati funkcionális terület szintjére.

1.7. Összefoglalás

Noha a szakirodalom meglehetősen sokfélék a stratégia fogalmát, tartalmát, időhorizontját, hatókörét, fajtáit, valamint a létrehozatalára és alkalmazására vonatkozó ajánlásokat tekintve, mégis tehetünk kísérletet néhány összefoglaló megállapítás megfogalmazására:

A stratégia tehát nem más, mint a vállalat válasza arra a két alapvető kérdésre, hogy a vállalatnak „hol” és „hogyan” is kellene versenyeznie. A kérdések megválaszolásához egyrészt meg kell érteni az üzleti környezetet, másrészt meg kell hozni a döntéseket arra vonatkozóan, hogy a vállalat milyen pozíciót töltsön be ebben a környezetben, a kívánatos pozíciót milyen üzleti modell és milyen konkrét cselekvési sorozat alakítja ki és tartja fent. A stratégia lényegében olyan döntések sorozata, mely megteremti a kapcsolatot a belső vállalati tényezők és folyamatok, valamint a külső környezet változásának hosszú távú dinamikája között, és végső soron kiemelkedő és fenntartható pénzügyi, piaci stb. teljesítményt eredményező versenyelőnyök kiépítését teszi lehetővé.

A vállalatokat kétségkívül számos olyan külső hatás éri, melyek alkalmazkodási kényszerbe helyezik őket vagy lehetőséget jelentenek: a szociokulturális és társadalmi folyamatok, a jogszabályozási környezet változásai, a tudományos és technikai/technológiai fejlődés, a mezo, makro, EU és globális gazdasági folyamatok, az inputok részpiacain zajló trendek kivétel nélkül ide sorolhatók. Természetesen a vállalat döntéshozói számára a döntési változókat jelentő belső tényezők sem tekinthetők statikusnak: folyamatosan kutatják a hatékonyságnövelés lehetőségeit, bővítik és fejlesztik az erőforrásokat és képességeket, a gazdasági versenyben történő helytállás képességének fokozásán fáradoznak, igyekeznek észlelni és kihasználni a lehetőségeket és elhárítani a veszélyeket, a céloknak megfelelően alakítják a

szervezeti viszonyokat (a szervezeti struktúrát) és törekednek a kulcs-érdekhordozói elvárások teljesítésére.

A stratégia a nagyobb szervezeti szintű összpontosítás és rugalmasság, a cselekvésorientáltság, a proaktivitás, a koordináció és az ellenőrzés hatékonyságának javulása jelentette előnyökkel kecsegtet:

- Egy összpontosító szervezet tudja, hogy miben a legjobb, ismeri a fogyasztók szükségleteit, és tudja, hogyan szolgálhatja ki azokat a legjobban. Tisztában van azzal, hogy a részcélok teljesítése miként szolgálja az átfogó célok teljesülését, és ezen vállalat egészére érvényes célokat a legnehezebb körülmények között sem téveszti szem elől.
- Egy rugalmas szervezet képes és hajlandó változni, alkalmazkodni a körülményekhez, továbbá működésének középpontjában a múlt vagy a jelen helyett a jövő áll.
- A cselekvésorientált vállalat lépést tart az iparági erőviszonyok és a versenyintenzitás változásaival, és sohasem szalasztja el a tevékenység fejlesztésének lehetőségeit. Az időtávok mentén világosan kitűzött (mérhető) célok segítenek elkerülni a túlzott önbizalom csapdáját, az események árával való sodródást, valamint a pillanatnyi sikerek vagy kudarcok okozta megingásokat. Az ilyen vállalatnál mindig szem előtt tartják a jövőbeli teljesítménycélokat, hiszen a legjobb döntéseket akkor hozzák, ha nem a körülmények kényszerítik ki azokat.
- Egy kiegyensúlyozott munkaerőpiaci szerepre törekvő vállalat figyel a belső stakeholderek, a munkavállalók elvárásaira, jelzéseire, ezzel megőrzi a munkavállalók azonosulását, a vállalat akcióképességét.
- A stratégia elősegíti a proaktivitás (kezdeményezőképeség) megőrzését, mely támogatja az eredményorientált (teljesítményközpontú), az elsőbbségorientált (feladatpriorizálás), a versenyképesség-orientált (az erőforrások és képességek optimális

kihasználása), és a változásorientált (lehetőségek és veszélyek észlelése) működést.

- A stratégia javítja az eltérő feladatokat végző, eltérő körű erőforrásokat kezelő, különböző szervezeti egységek munkájának összehangolását, mert lehetőséget biztosít a világos és közös célok/részcélok mentén történő koordinációra.
- A stratégia keretében felállított, számszerűsített, mérföldkövekhez és/vagy időtávokhoz hozzákötött kulcsteljesítmény-indikátorokkal leírt célrendszer, valamint az elérésükhöz szükséges specifikus lépések meghatározása lehetővé teszi az ellenőrzés hatékonyságának javulását. Ha az eredmények elmaradnak a várttól, akkor az ellenőrzési folyamat során a célokat, a megtett lépéseket vagy mindkettőt újra lehet értékelni és korrigálni.

Végső soron felmerül a kérdés, hogy mi a stratégia célja és mi a szerepe a vállalat életében? A kérdésre az egyes szakirodalmi művek meglehetősen eltérő válaszokkal szolgálnak:

- A stratégia megteremti a vállalat és környezete közötti kapcsolatot, így támogatja az alkalmazkodást is a működési (külső-belső) környezet változásaihoz.
- Versenyelőny(öke)t kiépíteni, megtartani, valamint a kapcsolódó erőforrásokat és képességeket (és folyamatokat) kisajátítani és fejleszteni, továbbá leküzdeni a versenyhátrányokat.
- Az iparági átlagos megtérülés feletti megtérüléssel jellemezhető versenypiaci pozíciót kiépíteni, megtartani és fejleszteni.
- Irányvonalat adni és összpontosítani a szervezet erőfeszítéseit, valamint kommunikálni a kulcs-érdekhordozók, az alkalmazottak, a tőketulajdonosok, a vevők, a beszállítók és a versenytársak felé.

Minden döntés újabb döntéseket indukál más szereplőknél, alkalmazkodási mechanizmusokat vált ki, ezzel világossá téve a stratégia „hol” és „hogyan” kérdések köré összerendezhető valódi esszenciáját. A stratégia a vállalat pozicionálásához és üzleti modelljéhez kapcsolódó döntések sorozata, mely pozicionálja a vállalatot ágazatában, valamint lehetővé teszi a versenytársakat felülmúlóan profitabilis versenypiaci pozíció kiépítését, fenntartását és fejlesztését.

A fejezet legfőbb tanulsága az, hogy miután a külső-belső környezet folyamatosan változik, ezért nem érdemes a stratégia egyik megközelítéséhez sem görcsösen ragaszkodnunk. A preskriptív iskolák biztosan jó szolgálatot tesznek egy vállalat létesítését célul kitűző üzleti tervezés során, de egy működő vállalat kész rendszerei és folyamatai mellett már korlátozottabban alkalmazhatók. Extrém turbulens külső környezet esetén inkább az evolutív megközelítések alkalmazása javasolható, segítve az alkalmazkodást a viszonyok gyors ütemű változásához. Megint más a helyzet a beágyazott szervezeti kultúrával mélyen tagozott, erős decentrumokkal rendelkező, nagyobb méretű szervezeteknél, amelyeknél az érintettek igen tág köre befolyással lehet a célkitűzésre és a célok elérésére. Bármilyen szituációban is legyünk, a stratégia mindig komplex, ezért nem alkotható meg rutinszerűen. A bemutatott paradigmákat és iskolákat ezért használjuk inkább eszközként ahhoz, hogy saját stratégiai gondolkodásunkat kialakítsuk, szülessenek nagy jelentőségű üzleti döntéseink bár ösztönszerűek, bár tudatos, aprólékos tervezőmunka eredményeként.

2. A stratégia alkotóelemei

Ebben a fejezetben a stratégia alkotóelemeinek hierarchiájában a legmagasabb két szint, a vállalati és az üzleti stratégia lényegének ismertetését tűzzük ki elsődleges célul:

- A vállalati stratégia a cég egésze szintjén ad hosszú távú választ a gazdasági versenyzés „hol” kérdésére, két súlyponti területe a stratégiai pozicionálás és az üzletiegységközi szinergiák.
- Az üzleti stratégiák az SBU-k szintjén adnak középtávú választ a gazdasági versenyzés „hogyan” kérdésére, két súlyponti területe az üzleti modell döntések és a versenyelőnyök, versenyzési eszközök.

A 2. fejezet logikai vázának bemutatására hivatott a 6. táblázat.

6. táblázat: A vállalati és az üzleti stratégia kulcsszavakban



Forrás: saját szerkesztés.

A 2. fejezet utolsó alfejezete egy rövid kivonatot tartalmaz az üzleti tervezésről, mert az elengedhetetlen kelléke az induló vállalatok stratégiájának megalkotásához.

2.1. A vállalati stratégia

A vállalati stratégia egyrészt a vállalat stratégiai pozicionálásával hosszú távú választ ad arra a kérdésre, hogy a vállalat „hol”, mely részpiacokon, mely termék/szolgáltatás-, feladat-, ügyfél- és/vagy földrajzi szegmensekben kíván versenyezni, ezzel megteremti a vállalat külső konzisztenciáját (vállalat és működési környezetének illeszkedését), másrészt – a többüzletes vállalatok esetén – megteremti az SBU üzleti stratégiákba foglalt törekvések közötti kapcsolatot, az üzletiegységközi szinergiák elérése érdekében. A vállalati stratégia a szervezet egészére érvényes, ezért – néhány ritka kivételtől eltekintve – egy vállalatnak egy vállalati stratégiája van.

A vállalati stratégiák tipológiájának – a működési kör változásának iránya szerinti Ohmae-féle (1982) csoportosításban – három típusa van. Eszerint a vállalati stratégia lehet csökkentés (regresszív), passzivitás (stabilitási) vagy növekedés (agresszív). A folytatásban ezek fő jellemzői kerülnek bemutatásra, kiegészítve a kombinációs stratégiával:

1.) *A csökkentés (regresszív) vállalati stratégiája.* Gyakori vállalati stratégia akkor, amikor a vállalat a főtevékenységekre és magkompetenciákra való összpontosítás keretében feladatokat, esetenként komplett funkciókat vagy cégrészeket választ le, ad el, szüntet meg, abból a célból, hogy a felszabaduló erőforrásokat a legfontosabb vállalati területekre irányíthassa. Az ilyen vállalati akciók – a magkompetencia fókusz felfogása szerint – logikusak ugyan, de ügyelni kell a veszélyekre is: a csökkenő vállalat szerényebb piaci pozíciót, alacsonyabb alkuerőt jelent, a kiszervezett tevékenységek felett gyakorolt kontroll mindig alacsonyabb (a kapun belüli munkavégzéshez képest), továbbá kompetenciakihalás is bekövetkezhet a szervezetben. Ez sok esetben együtt jár a stratégiai fókuszok változásával vagy akár a teljes üzleti modell váltásával is.

A csökkentés vállalati stratégiája elterjedt továbbá az életciklus hanyatló szakaszában, amikor a vállalatvezetők az életciklus újabb növekedési pályára állításában már nem reménykednek, így a tevékenységi kör fokozatos szűkítésével törekednek a költségek minimalizálására, a kivonható profit maximalizálására. Gyakori vállalati stratégia a komoly (jellemzően pénzügyi természetű) problémákkal szembesülő cégeknél is, az ilyen esetekben eszközölt megoldások (pl. csődvédelem, felszámolás, nyirbálás, termékvonalak/-családok feladása, ügyfélcsoportok szelektálása, operatív pénzügyi változások) célja általában a likviditási helyzet javítása és/vagy a fundamentális átalakítások finanszírozási forrásainak megteremtése. A végső megoldást a vállalat eladása vagy végelszámolása jelenti, mely a tulajdonosokat megóvjaa a további veszteségektől, valamint a felszabadított erőforrások más vállalatokra vagy az újrávállalkozás finanszírozására fordíthatók.

2.) A *passzivitás (stabilitás) vállalati stratégiája*. A korábbi stratégia folytatását jelenti. Abban az esetben szokták alkalmazni, ha a külső-belső konzisztencia megfelelő, tehát a vállalat és a külső működési környezet viszonya jó, és az alkalmazott üzleti modell sem szorul radikális változtatásokra. Feltétele a versenytársak és a vevői-beszállítói rendszerek mélyreható megfigyelése, illetve azok stabilitása. Szívesen folytatnak stabilitási vállalati stratégiát azok a cégek is, amelyek termékeik/szolgáltatásaik szerves fejlesztését és márkáik ismertségének növelését tűzik ki célul, tehát lényegében az elért piaci pozíció megszilárdításán munkálkodnak. Előszeretettel alkalmazzák továbbá kockázatminimalizáló döntéshozók is, akik szívesen fordulnak a már bevált megoldásokhoz.

Egyes szakemberek szerint a passzív stratégia nem egy releváns vállalati stratégia, az csak a vállalatvezetők döntésképtelenségének és a stratégiai cselekvők változáskerülésének egyfajta kommunikációja. Állításukat azzal indokolják, hogy napjaink turbulens működési környezetében nincs olyan, hogy a külső konzisztencia tartósan biztosított lenne. Véleményem szerint azonban a passzivitás (stabilitás) is releváns vállalati stratégia abban az esetben, ha a makrokörnyezeti, iparági és keresleti viszonyok és/vagy a vállalat erőforrásai, képességei, termékportfóliója és ügyfélcsoportjai nem kínálnak lehetőséget többletnövekedésre (ez főleg az életciklus érett szakaszában fordulhat elő), esetleg a vállalat az elért eredmények stabilizálásán dolgozik, mielőtt újabb növekedésbe kezdene.

3.) *A növekedés (agresszív) vállalati stratégiája.* A vállalat piaci penetrációval, új termékek/szolgáltatások fejlesztésével, piacfejlesztéssel, új kompetenciák meghonosításával, esetleg más vállalatok felvásárlásával törekszik a működési kör bővítésére, tehát az árbevétel, a profitabilitás, a foglalkoztatott létszám, az eszközállomány növelésére, valamint a méret- és skálagazdaságosság, a piaci pozíció és alkuerő fokozására. A vállalati stratégiák közül egyértelműen a növekedésnek van a legjobb kommunikációja. Az Ansoff (1965) mátrix az alábbiak szerint határozta meg a növekedés megvalósításának módjait (7. táblázat):

7. táblázat: Az Ansoff mátrix

		Termék	
		Meglévő	Új
Piaci szegmens	Meglévő	<i>Piaci penetráció</i>	<i>Termékfejlesztés</i>
	Új	<i>Piacfejlesztés</i>	<i>Diverzifikáció</i>

Forrás: Ansoff (1965).

A piaci penetráció meglévő termékekkel meglévő piaci szegmensekben történő előretörést jelent, ezt általában agresszív marketing kampányokkal, a vásárlási gyakoriságok és vásárlási volumenek/értékek emelésével érik el. Alkalmazása akkor ajánlott, ha a jelenlegi piacok érettek, a jelenlegi fogyasztók ellátottsági rátája magas, a versenytársak részesedése csökken, az iparági értékesítés nő és a méretgazdaságosság szempontjai egyre fontosabbak. Meglévő szegmensekben új termékekkel igyekeznek növekedni a termékfejlesztő vállalatok. Alkalmazása akkor célszerű, ha a termékportfólió érett termékeket foglal magába, az iparágat a gyors technológiai fejlődés jellemzi, a versenytársak jobb minőségű/kedvezőbb árú termékeket kínálnak, az ágazat gyorsan növekvő és a vállalat K+F képességei erősek.

Meglévő termékekkel új szegmensekben igyekeznek növekedni a piacfejlesztő vállalatok. A gyakorlatban a piacfejlesztés általában új földrajzi szegmens meghódítását szokta jelenteni, de ugyanide sorolhatjuk az új feladat-, termék- és ügyfél-szegmenseket is. Alkalmazása akkor javasolható, ha a vállalat termékei/szolgáltatásai sikeresek, megbízhatók, olcsók, jó minőségűek, a vállalat éretlen szegmenseket vagy új disztribúciós csatornákat fedez fel, és/vagy termelési többletkapacitással rendelkezik. Fokozottan ügyelni kell a gazdasági verseny intenzitásának alakulására és a versenytársak akcióira, hiszen az ilyen növekedési lehetőségek általában a versenytársak előtt is ismertek, a rentabilitást ők is rendszeresen értékelik.

Diverzifikáció esetén a piaci szegmens is és a termék is új a vállalat számára. Megkülönböztetünk a korábbi kompetenciákhoz kapcsolódó és nem kapcsolódó diverzifikációt. Kapcsolódó diverzifikációt valósított meg például az *E.ON* energiapiaci vállalat, amikor a normál működésének elősegítése érdekében professzionális számlázási rendszert épített ki, melyet később igyekezett más szereplők számára külön is piacósítani: új piaci szegmens, új termék, de alapjául a meglévő kompetenciák szolgáltak. A finn *Nokia*

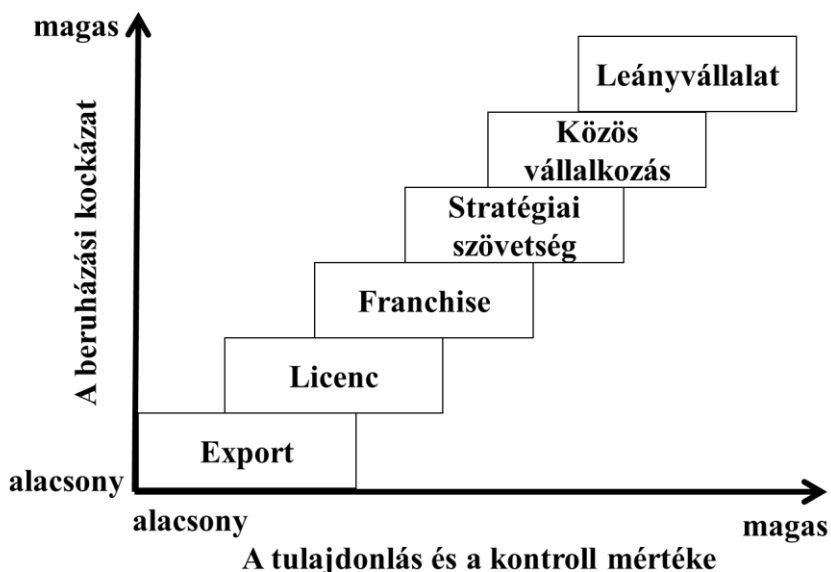
Company története során több alkalommal hajtott végre nem kapcsolódó diverzifikációt, ahogyan tevékenységének és termékeinek portfólióját a cellulóz-feldolgozástól a papíron, műanyag, autó- és kerékpárgumin és gumicsizmán át a kommunikációs kábelek, televíziókészülékek és háztartási gépek, személyi számítógépek és katonai kommunikációs felszerelések gyártásáig, valamint a telekommunikációig bővítette/változtatta. Ahogyan a mérföldkövek követték egymást, rendszeresen kényszerültek az új piaci szegmens meghódítása és az új termék gyártása érdekében új vállalati kompetenciák meghonosítására.

A növekedés megvalósulhat integrációval is. Az ellátási láncban előrefelé irányuló vertikális integráció a disztribútor/kereskedő/vevő feletti irányítás megszerzését, a hátrafelé irányuló vertikális integráció pedig a beszállító feletti irányítás megszerzését jelenti. Akkor javasolható egy vállalat számára, ha a jelenlegi disztribútorok/beszállítók drágák, nem megbízhatók, kifogásolható minőséget produkálnak, magas profitrátaival tevékenykednek, alkuerejük magas és vissza is élnek vele, miközben a vállalat rendelkezik tőkével és emberi erőforrással, az ágazat pedig jelentős növekedés küszöbén áll. A horizontális integráció a versenytárs vállalat feletti irányítás megszerzését jelenti. Eredményként a versenyintenzitás csökken, a vállalat méretének emelkedése pedig segít elérni/fokozni a méret- és profilgazdaságossági előnyöket.

Az integrációs stratégiák gyakran (bár nem kizárólag) egyesülésekkel és felvásárlásokkal valósulnak meg, mely alapvetően egy szerves növekedést (új kompetenciák, új termékek/szolgáltatások, új piacok megvásárlása) jelent. A szerves növekedés pedig gyakran (de nem kizárólag) párosul agresszív finanszírozással (új befektetői/banki/tulajdonosi források rendszeres bevonásával). A szerves növekedő gyakran (bár nem kizárólag) konzervatívan finanszíroz (visszaforgatott adózott eredmény terhére), az új kompetenciákat,

új termékeket/szolgáltatásokat maga fejleszt ki és az új piacokat is maga hódítja meg. Mindez összességében kijelöli a növekedés legfőbb veszélyeit is: a növekedést tudni kell menedzseri kapacitásokkal lekövetni és finanszírozni, a szervezeti struktúrának pedig képesnek kell lennie az új erőforrások integrálására, miközben az időzítés is kritikus fontosságú (mert a túl sok túl korán épp akkora gond, mint a túl kevés túl későn).

További kérdéseket vet fel az, ha a vállalat nemzetköziesedik, tehát ország-és/vagy kontinens-határokat is átlép a növekedése során. Ennek természetesen előfeltétele a kompetenciák szükséges körének kiépítése/megvásárlása, hiszen a piacra lépéshez a helyi piaci erőviszonyok ismerete, valamint jogi és nyelvi képességek szükségesek, ráadásul a hagyományos földrajzi szegmensekhez képest az újaknak lehetnek merőben eltérő gazdasági-, verseny- és kulturális szabályai is. A nemzetközi terjeszkedés egyes módszereit foglalja össze az 1. ábra, a beruházási kockázatok, valamint a tulajdonlás és kontroll mértéke szerint növekvő sorba rendezve. Ha a nemzetköziesedés nagy lehetőségekkel kecsegtet és a szükséges kompetenciák is biztosítottak, úgy az új szegmensben a leányvállalat alapítása valószínű, amennyiben a vállalat csak „próbálgatja” a külföldi piacokat, kutatja a lehetőségeket, információt gyűjt vagy a kompetenciái hiányosak, úgy általában exportál egy külföldi disztribútornak és így valósítja meg termékei külföldi jelenlétét.



1. ábra: A nemzetközi terjeszkedés módszerei

Forrás: Pan – Tse (2000) alapján.

A Bartlett és Ghoshal (1989) által kidolgozott multinacionális és globális vállalati nemzetköziesítési stratégiák a több országban működő vállalatok irányításának megközelítését foglalják össze attól függően, hogy mekkora a nyomás a multinacionális/globális integrációból származó költségelőnyök elérésére, illetve mekkora a lokális igényekre való reagálás kényszere (8. táblázat).

8. táblázat: A multinacionális és globális vállalatok nemzetköziesítési stratégiái

Alacsony költség nyomás	Magas	<i>Globális stratégia</i>	<i>Transznacionális stratégia</i>
	Alacsony	<i>Internacionális stratégia</i>	<i>Soknemzeti stratégia</i>
		Alacsony	Magas
		Fogékonyság a lokális igényekre	

Forrás: Bartlett – Ghoshal (1989) nyomán.

Az internacionális stratégiát (pl. **RedBull**) a vállalatok akkor követnek, amikor a földrajzi részpiacok tulajdonságai és a vevőigények nagy hasonlóságot mutatnak, miközben a multinacionális/globális integrációból kevés haszon származik. Eredményeként egy külföldön is működő, de döntően hazájából kiinduló, ottani erőforrásokra és képességekre építő vállalat jön létre, ahol a legfőbb döntéseket is az anyavállalati központban hozzák.

A soknemzeti stratégia (pl. **Nestlé**) alkalmazása akkor célszerű, amikor a részpiacok igényei jelentős eltéréseket mutatnak és a multinacionális/globális integrációból kevés haszon származik. Eredményeként a vállalatok egy viszonylag független portfóliója alakul ki. Az egyes részek általában saját részpiacokra termelnek és magas stratégiai szintű önállóság is jellemzi őket. Az anyavállalat összefogja és koordinálja a portfóliót.

A globális stratégia (pl. **Disney**) alkalmazása akkor célszerű, ha a részpiaci igények hasonlóak, miközben a multinacionális/globális integrációból származó hasznok jelentősek, így elérésükre nagy a nyomás. Az ilyen vállalatok általában szabványosított termékeket fejlesztenek, amelyeket világszerte értékesítenek. Az üzleti tevékenységek teljes skáláját jellemzően csak a vállalati központban építik ki, a termékek tervezése és fejlesztése is itt történik. A külföldi leányvállalatok stratégiai szintű önállósága általában meglehetősen alacsony.

Transznacionális stratégiát (pl. **McDonald's**) a vállalatok akkor alkotnak, ha a lokális igények figyelembevételére nagy az igény és a multinacionális/globális integrációból származó előnyök is jelentősek. A vállalat lényegében leányvállalatok egy olyan hálózata, amelyben minden leányvállalat az erőforrásai és képességei szerint jut lehetőségekhez és felelősséghez. Igyekeznek egyensúlyozni a centralizáció és a decentralizáció között, menedzselni a szinergiák portfólióját, nagy hangsúlyt helyeznek a közös értékek kialakítására és a tudásmegosztó rendszerek kiépítésére.

4.) *A kombinációs vállalati stratégia.* Ez a vállalati stratégia a csökkentés (regresszív), a passzivitás (stabilitási) és a növekedés (agresszív) vállalati stratégiáinak kombinálásával keletkezik, lehetővé téve a vállalat egészére érvényes, átfogó célok/fókuszok differenciált kezelését. Alkalmazása olyan vállalatoknál gyakori, amelyekben a cégrészek merőben eltérő gazdasági-, kulturális- és versenyszabályok mellett igyekeznek helytállni. Használata javasolt extrém turbulens ágazati környezetben működő, adaptivitásra, tanulásra és/vagy kísérletezésre törekvő vállalatok számára is, ahol a stratégiai szintű rugalmasságra nagy az igény.

A folytatásban a vállalati stratégia fogalmának két súlyponti eleméről, a stratégiai pozicionálásról (2.2.) és az üzletiegységközi szinergiákról (2.3.) külön alfejezetekben értekezünk.

2.2. A stratégiai pozicionálás

A vállalati stratégia egyik súlyponti eleme a külső konzisztenciát megteremtő stratégiai pozicionálás, melynek során hosszú távú választ igyekeznek adni arra az alapvető kérdésre, hogy a vállalat „hol”, mely részpiacokon, mely termék/szolgáltatás-, feladat-, ügyfél- és/vagy földrajzi szegmensekben kíván versenyezni. *A stratégiai pozicionálás során megkeresik azt a fülkét/niche-t, amelyben a vállalat alacsonyabb versenyintenzitás mellett tud piaci pozíciót felépíteni, vagy a versenyintenzitás magas ugyan, de a vállalat illeszkedő üzleti modellje és kiváló kompetenciái alapján képes eredményesen helyt állni a gazdasági versenyben.* Kevésbé explicit, de a lehetőségekkel kecsegtető piaci pozíció keresése magába foglalja a beszállítók költsége és a vevők vásárlási hajlandósága közötti rés elemzését is.

A stratégiai pozicionálás első lépéseként azt kell megértenünk, hogy melyek a vásárlási hajlandóságot és az értékajánlat ügyfél előtti attraktivitását meghatározó legfontosabb tényezők, mert ezek lesznek a rés, a kívánatos

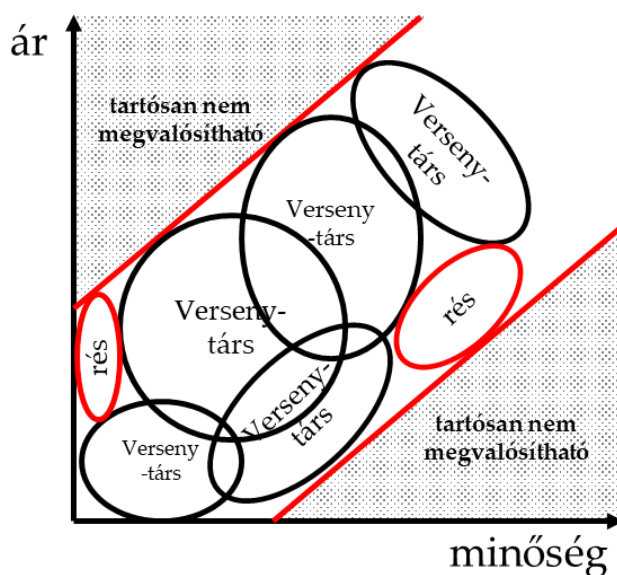
versenypiaci pozíció keresésének fő szempontjai is. A kérdésre természetesen rendkívül ágazatfüggő válaszok születnek. Almquist, Senior és Bloch (2016) az ügyfélérték 30 komponensét listázzák, majd az öt-öt legfontosabbat tíz ágazat esetén külön-külön is azonosították:

- *Ruházat kiskereskedelem:* minőség, választék, problémamentes ügyintézés/ügymenet, esztétika, időtakarékos.
- *Diszkont kiskereskedelem:* minőség, választék, alacsony ár, időtakarékos, jutalmazza a vásárlást.
- *Élelmiszer-kiskereskedelem:* minőség, választék, érzékszervekre ható, alacsony ár, jutalmazza a vásárlást.
- *Ételek és italok:* minőség, érzékszervekre ható, választék, esztétika, terápiás érték.
- *Okostelefonok:* minőség, könnyű használhatóság, választék, segíti/szervezi a hétköznapokat, összeköttet.
- *TV szolgáltatók:* minőség, választék, alacsony ár, esztétika, szórakozás.
- *Lakossági banki szolgáltatás:* minőség, hozzáférhetőség, stabil/nagymúltú vállalati háttér, problémamentes ügyintézés/ügymenet, frusztráció-/szorongásmentes ügyintézés.
- *Brókeri tevékenység:* minőség, hozamtermelő képesség, stabil/nagymúltú vállalati háttér, választék, hozzáférést biztosító.
- *Gépjármű-biztosítás:* minőség, frusztráció-/szorongásmentes ügyintézés, alacsony ár, hozzáférést biztosító, választék.
- *Hitelkártya szolgáltatások:* minőség, jutalmazza a vásárlást, stabil/nagymúltú vállalati háttér, problémamentes ügyintézés/ügymenet, hozzáférést biztosító.

A nagy prioritással bíró ügyfélérték komponensek köre legalább annyira országfüggő is, mint amennyire ágazatsajátos. A Harvard Business Review tanulmány (Almquist – Senior – Bloch 2016) keretében egyértelműen a

minőség (10-ből 10 esetben) és a választék (10-ből 8 esetben) voltak az ügyfélérték legfontosabb komponensei a kiválasztott ágazatokban, de vélhetően egy olyan extrém árérzékeny földrajzi szegmensben, mint Magyarország, az „alacsony ár” komponens lényegesen magasabb prioritást érne el.

A stratégiai pozicionálás keretében kiválasztjuk a legfontosabb, vásárlási döntést eredményező tényezőket és azok segítségével felrajzoljuk az ágazat *stratégiai térképét*, benne a versenytársak elhelyezkedését. A példa kedvéért válasszunk egy egyszerű, kétdimenziós ábrázolási módot, az x tengelyre az „ár” és az y tengelyre a „minőség³” került (2. ábra):



2. ábra: Stratégiai térkép (példa)

Forrás: saját szerkesztés.

³ Az objektív és észlelt minőség viszonyát övező polémia ismertetését most tudatosan kerüljük, mert a 2. ábra célja csupán a stratégiai térkép szemléltetése egy példán keresztül.

A 2. ábrában a két piros vonal kijelöli az ágazatban elfogadott ár-minőség kombináció sávját. Ezen belül kirajzolhatók a versenytársak aktuális piaci pozíciói, az érdekütközések folyamányaként kibontakozó gazdasági verseny területei és a piaci rések is. A rések olyan ár-minőség kombinációkat jelölnek, amelyekben a pozicionáló vállalatnak jelenleg lehetősége lenne egy versenymentes szegletet kitölteni.

Az elfogadott ár-minőség kombinációkon kívül eső értékajánlatok tartósan nem megvalósíthatók: a bal felső sarokban alacsony minőséghez túl magas ár párosul (szegmenspredáló értékajánlatok átmenetileg jelen lehetnek), a jobb alsó sarokban pedig magas minőséghez túl alacsony ár (piaci behatolók átmenetileg jelen lehetnek).

Természetesen a stratégiai térkép is és a stratégiai pozicionálás is eszköz, nem jelent végleges megoldást a releváns rések feltárásában és a magas versenyintenzitású területek azonosításában. A teljesség igénye miatt listázzuk az alkalmazási korlátokat:

- Érdeemes a vásárlási döntést eredményező vevőérték tényezőkből kiindulni, de a vállalatoknak más, saját, belső szempontjaik is lehetnek (pl. tulajdonosi érték, profitabilitás, önköltség, átállási költség, volumenflexibilitás, kapacitás-, erőforrás- és képesség szempontok). Ezek a szempontok természetesen részben összekapcsolódnak, de ahogyan a nézőpontok keverednek és a tényezők sokasodnak, egyre kérdésesebbé válik az, hogy mely dimenziók mentén érdemes a versenytársak pozícióit áttekinteni. A 2. ábra példájában a jó ábrázolhatóság kedvéért két dimenzió jelent meg, ez a szám természetesen ennél lényegesen nagyobb is lehet, mely felveti az „öncélú térképkészítés” vagy az irreleváns dimenzióválasztás lehetőségét.

- Számos vevőérték komponens részben vagy egészében a vevő észlelésén alapszik (pl. a minőség szubjektív tényezői, szorongás/frusztráció, márkacé, élményérzet stb.) és nem objektív tényezőkön (ahogyan arra a 3. lábjegyzet is felhívja a figyelmet). Különösen ezekben az esetekben kell nagyon körültekintően eljárni a saját és a versenytárs információ gyűjtése és értékelése során.
- Egy rés felfedezése és a kihasználására tett vállalati akciók nem eredményeznek automatikus sikert. Kérdéses, hogy a lehetőség megragadásához rendelkezésre állnak-e vagy beszerezhetőek/kiépíthetőek-e a szükséges kompetenciák és kapacitások? Kérdésesek a rés tulajdonságai is, hiszen egy túl kicsi lehetőség megragadása túl drága lehet, egy túl nagy rés pedig vonzhatja a versenytársakat is.
- A stratégiai térkép statikus, a készítés pillanatának viszonyait tükrözi. Ismeretes azonban, hogy a vállalatok minden akciója alkalmazkodási kényszerbe helyezheti a versenytársakat, ezért tekintettel kell lenni az akciók-reakciók jelenlegi és jövőben várható dinamikájára, fel kell készülni a versenytársak legjobb válaszlépéseire is. Ez lényegében azt jelenti, hogy a rés jelentette lehetőség megragadása tartós elköteleződést igényel, mert a megszerzett piaci pozíciókat meg is kell tudni tartani.

A leírtak összefoglalása, valamint a korábbinál konkrétabb javaslatok megfogalmazása érdekében forduljunk Trout és Rivkin (1997, 2001), valamint Ries és Trout (2001) forrásmunkáihoz. Ezek a művek elsősorban (bár nem kizárólag) a marketing szempontjából foglalkoznak a pozicionálással, de miután ismeretes, hogy a termék- és ügyfélportfólió döntések többsége stratégiai jelentőségű, ezért ebben a gondolatmenetben is relevanciával bírnak. A legfőbb pozícióépítési javaslatok az alábbiak:

A *piacvezetők* hiába rendelkeznek kiváló értékajánlatokkal és értékteremtő folyamatokkal, azok idővel elavulttá válnak. A megújítás során azonban gyakran szembesülnek saját maguk kannibalizációjának problémájával: ha változtatok, akkor mi lesz a meglévő termékekkel/szolgáltatásokkal, folyamatokkal, módszerekkel, beszállítókkal, vevőkkel, hogyan vonjam ki a forgalomból a régi megoldásaimat? Ezeket a döntéseket idővel mindenképpen meg kell hozni, különben a piacvezető alulmarad a kihívókkal folytatott gazdasági versenyben, vagy az újabb/hatékonyabb üzleti modellekkel piacra lépő, játékváltó innovátorok veszélyeztetik az elért versenypiaci pozíciót. A különböző pozíciók kiépítésének a piacvezetők esetén az is lehet célja, hogy csökkentsék a versenytársak lehetőségeit, stratégiai akcióik mozgásterét.

A *piacvezetők kihívói* számára egyértelműen azt javasolhatjuk, hogy a pozícióépítésnek a piacvezetők relatív gyengeségei jelentsék a vezérfonalát. Kár erőforrásokat irányítani olyan területekre, amelyeken a piacvezetőknek jelentős lépéselőnye van.

Az *új belépők* számára leginkább a versenymentes szegletben történő pozícióépítés tanácsolható. A piacvezetők és kihívóik intenzív gazdasági versenyének különböző területein megjeleni csak akkor érdemes, ha az új belépő képes az ágazatban szokásos üzleti modellt megreformálni, és az új megoldás másolásvédelméről és gyors penetrációjáról gondoskodni.

A nagyvállalatok egymás között zajló – gazdasági erőfölény elérését célul kitűző – rivalizálásának fő eszközei általában az árverseny és/vagy a költséges fejlesztési verseny, melynek felvállalása a *kisebb méretű vállalatok* számára még átmenetileg sem javasolható. Számukra csak a kisebb, jól differenciált pozíciók kiépítésére marad tér, ezért szorgalmazzuk, hogy világosan mérjék fel a megvédhető pozíció határait és folyamatosan kövessék nyomon a nagyvállalati érdek- és erőterek alakulását, mert minden pillanatban készen kell állni a pozíció elhagyására.

2.3. Az üzleti egységek közötti szinergiák

A vállalati stratégia másik súlyponti eleme (a külső konzisztenciát megteremtő stratégiai pozicionálás mellett) – a többüzletes vállalatok esetén – megteremteni az SBU üzleti stratégiákba foglalt törekvések közötti kapcsolatot, az üzletiegységközi szinergiák elérése érdekében. Porter (1996) a működés üzleti egységek közötti összehangolásának három fajtáját különböztette meg: a) üzleti egységek egyszerű illeszkedése; b) üzleti egységek egymást erősítők, szinergikusak; c) üzleti egységek nem csak szinergikusak, hanem átfogóan optimalizáltak.

A szinergiák értelmezése változatos, az 1950-es évektől kezdve mindig követte az egyes korszakok meghatározó vállalati magatartásformáit. A stratégiai menedzsment szakirodalmának középpontjába (Pintér 2007, Slywotzky 1996, Bae – Kang – Kim 2002, Moran – Ghoshal 1999, Kim 1999) az értékteremtés folyamatain, a tudásmenedzsmenten és innováción keresztül kerültek. A szinergiahatások kutatásai az 1990-es években tapasztalható organikus diverzifikációs hullám során diverzifikációs kontextusban⁴ értelmezték, míg az ezredfordulón már az elérhető értéknövekményt és a jövedelemgeneráló képesség növekedését az integrációk kontextusában⁵ vizsgálták. Ebben a könyvben *a szinergiákat üzletiegységközi kontextusban értelmezzük*, bár a szinergiakutatás rövid története alapján belátható, hogy azok a felvásárlások és fúziók, valamint a vállalatközi együttműködések vonatkozásában is felfoghatók.

⁴ A diverzifikációs kontextus a szinergiakutatás területén konkrétan a tevékenység kapcsolódó területekre történő kiterjesztésével elérhető többletprofit vizsgálatait jelenti. Chatterjee és Wernerfelt (1991) azt is megjegyzi, hogy kézenfekvő a szinergiákat a diverzifikáció kapcsolódásának mértékével megközelíteni, mert a realizálható többlethasznot szoros összefüggésben állnak a diverzifikáció szorosságával.

⁵ Az integrációs kontextus a szinergiakutatás területén konkrétan az egyesülési és felvásárlási tranzakciók szinergiáinak elemzését jelenti, melyek eredményeként a két vállalat együttes értéke és teljesítménye nagyobb lesz, mint a különálló részek összege.

Az üzletiegységközi szinergia azt jelenti, hogy „a cégrészek együttműködésben létrehozott eredményösszege nagyobb, mint az SBU-k különállóan értelmezett eredményösszege akkor, amikor az együttműködés úgy valósul meg, hogy az egyes SBU-k kihasználják a mások által nyújtott előnyöket” (Rideg 2013, 493. o.). Vulgármatematikai összefüggéssel ez azt jelenti, hogy olykor „ $2+3=6$ ”.

A szinergiák utáni kutatás során kérdéses, hogy a stratégiai menedzsment pontosan melyik területének irodalmához forduljunk. Amennyiben az üzleti egységek illesztése tudatos, egymást erősítő, szinergikus módon valósult meg, esetleg ezek a pozitív összefüggések átfogóan optimalizáltak is (ahogy Porter (1996) is felveti), úgy azokra már a tervezés és az SBU-portfólió döntések (lásd 4.5. alfejezet) során is tekintettel kell lennünk. A tevékenységek egyszerű illesztése esetén is kialakulhatnak szinergikus kapcsolatok a stratégia alkalmazása során, de ezek általában nem a formális rendszerek szintjén katalizáltak, hanem a stratégiai cselekvők személyes kiválóságán múlnak vagy a cég informális viszonyai mentén dőlnek el. Arra bátorítom a tervezőket, hogy törekedjenek tudatosan a lehetséges üzletiegységközi szinergiák feltárására és az általuk elérhető többlet kiaknázására. Az erőforrások, képességek, kapacitások, kapcsolatok, tapasztalatok és információ megosztásából származó előnyök mellett azonban ügyelni kell az esetlegesen egymást gyengítő, eredménycsökkentő, gátló (*disz-szinergia, negatív szinergia*) hatásokra is (Rideg 2013).

A folytatásban felhasználva, de átstrukturálva és jelentős mértékben kiegészítve Glueck és Jauch (1984), Imre (1998) és Tóth (1999, 2004) stratégiai előnyökről és az előnyök megosztásáról készített forrásmunkáit, az integrált (többüzletes) vállalatokban keletkező üzletiegységközi szinergiahatások (a potenciális előnyök és a kihívások megjelölésével)

bemutatásra kerülnek (Rideg 2013). A hatások ismertetésének elsődleges rendezése funkcióhoz való kapcsolódás szerint történt, másodlagos rendezése pedig hatásmechanizmus szerint (9. táblázat).

9. táblázat: Az üzletiegységközi szinergiahatások

A.) Az értékesítés és marketing szinergiák	B.) A termelés-menedzsment szinergiák	C.) A befektetési és pénzügyi szinergiák	D.) A menedzsment szinergiák
A.1.) megosztott márkanév	B.1.) megosztott kutatási és fejlesztési infrastruktúra	C.1.) megosztott pénzügyi tapasztalatok	D.1.) megosztott menedzsment team
A.2.) megosztott hirdetés	B.2.) megosztott K+F+I osztály	C.2.) megosztott cash-management	D.2.) megosztott menedzsment módszerek
A.3.) megosztott promóció	B.3.) megosztott tesztelés/minőség-ellenőrzés	C.3.) megosztott pénzügyi kapcsolatok	D.3.) megosztott menedzsment kapcsolatok
A.4.) termékek keresztértékesítése egymás vevői számára	B.4.) megosztott alapanyag-beszerzés és -logisztika	C.4.) megosztásból származó adózási előnyök	
A.5.) megosztott marketing osztály	B.5.) megosztott gyártás/szolgáltatás-előállítás	C.5.) megosztott vevő-szállító nyilvántartási rendszer	
A.6.) megosztott értékesítési csatornák	B.6.) megosztott személyzet		
A.7.) megosztott értékesítési munkaerő és/vagy értékesítési irodák	B.7.) megosztott indirekt tevékenységek		
A.8.) megosztott szervízhálózat			
A.9.) megosztott rendelés-feldolgozás és -nyilvántartás			

Forrás: saját szerkesztés.

A.) Az értékesítés és marketing szinergiák

A.1.) *Megosztott márkanév.* Ha valamelyik SBU kezelésében van olyan márka, amely kiemelkedően kedvező megítéléssel bír, ezáltal a célpiaci szegmensben a konkurens termékekkel szemben előnyben van, akkor igen kézenfekvőnek tűnik kihasználni a megosztásában rejlő lehetőséget. A gondosan, tudatosan és hosszú idő alatt kialakított, elismert márkanév megosztása azonban jelentős kockázatokkal is járhat, ha valamelyik termék lényegesen eltérő vevőértékkel bír vagy a más-más vevőérték komponensekben nyújtott magas teljesítmény összezavarja a vevőket.

Előnyök: alacsonyabb hirdetési költségek; megerősíti a termékimázs/cégreputációt; fokozódó értékesítés azon termékeknél, amelyek az SBU-közi megosztás eredményeként hozzájutnak egy kedvező, érett márkanévhez.

Kihívások: a termékimázsok eltérhetnek, vagy ütközhetnek; a vevő vonakodhat túl sokat venni egy eladótól; romló imázs/reputáció, ha az egyik termék lényegesen eltérő vagy túlságosan más jellegű vevőértékkel bír.

A.2.) *Megosztott hirdetés.* A megosztottan végrehajtott reklámkampányok elsősorban költségelőnyökkel kecsegtetnek. Természetesen minél több termék ismertségét/imázsát kell a célpiaci fogyasztói szegmensben felépíteni, a fogyasztási gondolkodásban a termékek jelenlétét biztosítani, annál nagyobb szervezést és annál gondosabb előkészítést igényel a feladat. Ezen túl a kampányok hatékonyságának értékelése is összetettebb feladat, mely megnehezíti a későbbi akciók előkészítését is. Másfelől eltérő nehézségek lépnek fel, amikor a kommunikáció célja a termék/szolgáltatás megvásárlására való ösztönzés, illetve, amikor a márka, a vállalat, az SBU vagy egyszerűen egy megfogalmazott cél érdekében szól a hirdetés.

Előnyök: alacsonyabb hirdetési költségek; nagyobb alkuerő a reklámozási szolgáltatások vásárlásában.

Kihívások: a megfelelő média, illetve az üzenetek eltérhetnek, az alkalmazott aggregációk és egyszerűsítések torzítják a hirdetés eredeti céljait a vevőpiaci szegmensben; a hirdetési hatékonyság csökkenhet a több termék miatt; a feedback értelmezése komplexebbé válik.

A.3.) *Megosztott promóció.* Az SBU-közi optimalizálás elképzelhető a közvetlenül ösztönző, piacbefolyásoló módszerek tekintetében is. Tekintettel arra, hogy az eladásösztönző módszerek az esetek jelentős hányadában nem a termékhez vagy a különböző termékfunkciókhoz kapcsolódnak, hanem a vásárlókat egyéb előnyök kilátásba helyezésével ösztönzik, ezért kérdéses, hogy az SBU-k által nyújtható kedvezményeknek van-e közös metszete.

Előnyök: alacsonyabb promóciós költségek.

Kihívások: gyakran a promóció megfelelő formái és időzítése eltérhetnek.

A.4.) *Termékek keresztértékesítése egymás vevői számára.* Az SBU-knak lehetősége van implementálni integrált CRM rendszert, melynek segítségével (a keresztértékesítések miatt) bizonyos üzleti egységek eredményessége látványosan javulhat. Ezen túl elvárható az is, hogy a fogyasztói célpiaci szegmensekben szerzett valamennyi egyéb értékesítési tapasztalat is transzferálódjon.

Előnyök: új vevők megtalálása/megszerzése alacsonyabb költséggel jár; az értékesítési költségek kedvezőbbek.

Kihívások: a termékimázsok inkonzisztensek vagy ütközők; a vevő nem akar túl sokat venni egy eladótól.

A.5.) *Megosztott marketing osztály.* A marketing osztályok tapasztalatainak SBU-közi megosztása számos marketingtervezési, -előkészítési és -végrehajtási előnnyel kecsegtet. A piackutatási információ megosztása által a tapasztalt üzleti egységek hozzásegítenek másokat ahhoz, hogy jobban megismerjék a fogyasztói igényeket, továbbá felderítsék azt, hogy mi a vevők megítélése a vállalatról, az SBU-król, a márkákról, a termékekről és a

versenytársokról. Ennek segítségével a marketinggel és értékesítéssel kapcsolatos döntések kockázata csökkenthető és az ideális árazási stratégia könnyebben kiválasztható. Jobb becslés adható a termékcsaládok és a termék-szolgáltatásportfólió versenyképességére, a tervezés során a portfóliódöntések így pontosabban előkészíthetők. Az előnyök transzferálásának egyik legértékesebb példája az, amikor az egyik SBU az egyes termékeire/szolgáltatásaira megszerzett szabadalmi oltalmából származó előnyét osztja meg. A nagyobb szakértelemmel és/vagy tapasztalattal rendelkező üzleti egységek mások számára ugyan előnyöket hozhatnak létre, azonban veszélyes, ha a megnövekedett feladatmennyiség miatt a korábban szerzett tapasztalatok erodációja következik be, vagy ha a megosztás élére felkészületlenebb SBU-k állnak.

Előnyök: a versenypiaci pozíció megfelelő értékelése következtében hozott optimális marketing döntések; alacsonyabb piackutatási költségek; alacsonyabb marketing overhead; a termékek vevői igényekhez történő igazítása kedvezőbb.

Kihívások: a termékpozicionálások eltérők vagy inkonzisztensek; a vevők vásárlói viselkedése nem ugyanolyan.

A.6.) *Megosztott értékesítési csatornák.* A termékek termelőtől fogyasztóig történő eljuttatásának rendszere is megosztható az SBU-k között. Ezáltal egyes SBU-k hozzáférnek mások értékesítési csatornáikhoz, a csatornamix változatossága nő, mely szélesebb körű optimalizálásra nyújt módot.

Előnyök: megnövekedett alkuerő a csatornák birtokosaival szemben, ami a szolgáltatás minőségében, a polchoz jutásban, termékelhelyezésben, és a marginok javulásában, valamint az elosztási infrastruktúra költségeinek csökkenésében mutatkozhat meg.

Kihívások: az elosztási csatorna is nagyobb alkuerőhöz jut a vállalattal szemben; az értékesítési hely nem akarja megengedni, hogy egy vállalat túl

nagy hányadhoz jusson az ő értékesítésében; a megosztott csatorna nagymértékű kihasználása csökkentheti a más csatornák használatával járó előnyöket.

A.7.) *Megosztott értékesítési munkaerő és/vagy értékesítési irodák.* Az értékesítési funkcióhoz kapcsolódó erőforrások és tapasztalatok megosztása által elsősorban költségelőnyök érhetők el. Ezen felül elvárható a termék/szolgáltatás menedzsmentje területén kiváló eljárásokkal rendelkező SBU megoldásainak transzferálódása is. Az értékesítés aggregált eredményessége is fokozható, ha a kulcsvevőkkel kialakított szoros kapcsolat – a megosztó SBU érdekeinek károsodása nélkül – megosztható. A megosztott értékesítésre azonban a komplex termékkínálat megnövekedett feladatmennyiséget ró, a megosztásából származó előnyök elérése ezért nem evidens.

Előnyök: alacsonyabb értékesítési költségek és/vagy infrastrukturális költségek; jobb minőségű eladók; a több eladásra kínált termék javítja a vevőhöz való hozzáférést vagy növeli a vevői kényelmet; növekszik a kihasználtság.

Kihívások: különböző a vevői viselkedés; vevői vonakodás túl sokat venni egyetlen eladótól; az eladónak nincs elegendő ideje a vevővel foglalkozni, hogy hatékonyan bemutathassa a nagyszámú terméket; bizonyos termékek több figyelmet igényelnek, mint mások; különböző termékek esetében különböző típusú eladók lehetnek hatékonyak.

A.8.) *Megosztott szervízhálózat.* A szervíz- és értékesítés utáni szolgáltatások SBU-közi összehangolásával a terület hatékonysága és minősége szimultán javítható.

Előnyök: alacsonyabb szervízköltség; a jobb technikai feltételek és/vagy a sűrűbb hálózat miatt összetettebb szervízszerelvényt lehet nyújtani; jobb kapacitáskihasználtság, ha a szervízigények nem azonosak.

Kihívások: a szükséges tudás és a berendezések eltérhetnek; a helyszínre jutás sürgőssége közötti különbségek.

A.9.) *Megosztott rendelés-feldolgozás és -nyilvántartás.* A vevő elégedettsége, de a vállalat nyereségessége szempontjából is fontos, hogy a rendelés–leszállítás–kifizetés ciklus minél rövidebb ideig tartson. Ebben a tekintetben a rendelés-feldolgozási és -nyilvántartási rendszerek SBU-közi megosztásával előnyök nyerhetők: javítható a rendelésekből és a számlázásból kinyerhető információ átláthatósága, racionalizálható a raktárgazdálkodás és a termelésprogramozás, áttekinthető a cash-mozgások.

Előnyök: alacsonyabb feldolgozási és nyilvántartási költségek; az új technológia bevezetésének költsége kisebb, ami javítja a válaszadási képességet és a számlázási informáltságot; jobb kapacitáskihasználtság.

Kihívások: a tipikus megrendelési formák közötti formai és tartalmi különbségek; a rendelési ciklusok közötti különbségek, ami a rendelés-feldolgozásban inkonzisztenciát okozhat.

B.) A termelémenedzsmet szinergiák

B.1.) *Megosztott kutatási és fejlesztési infrastruktúra.* Az SBU-k megoszthatják egymás között az alapkutatáshoz, az alkalmazott kutatáshoz, kísérleti fejlesztéshez és innovációhoz kapcsolódó infrastrukturális kapacitásaikat. A jól felszerelt laboratóriumok és műhelyek által a gyártástechnológia, a gyártásfolyamat, a termékspecifikációk kialakítása és az egyéb kapcsolódó termelési eljárások (pl.: csomagolás) fejlesztése tekintetében nyerhetők előnyök.

Előnyök: alacsonyabb tervezési és kivitelezési költségek; nagyobb K+F+I kritikus tömeg; jobb vonzóképeség.

Kihívások: a technológiák ugyanazok lehetnek, de az alkalmazási területek különbözhetnek, vagy az alkalmazási területek ugyanazok, de a technológiák

térnek el; a termékterületek közötti fejlesztéstranszfer túlzottan növeli a termékdifferentiálást.

B.2.) *Megosztott K+F+I osztály.* Az eredményes K+F+I tevékenységhez elengedhetetlen a jól képzett és tapasztalt technikusok és tudósok megléte, valamint a kreatív és innovatív munkavégzést elősegítő munkahelyi légkör. Amennyiben az egyik SBU kiváló K+F+I erőforrásokkal és képességekkel rendelkezik, úgy ennek előnyeit más üzleti egységek is élvezhetik. A megosztás az SBU-k által különállóan elért eredmények kombinálásának lehetőségén túlmenően a költségek racionalizálására is módot nyújt.

Előnyök: tudástranszfer és -spill over; a kutatói személyzet alacsonyabb költsége; különállóan elért eredmények kombinálása.

Kihívások: ha a megosztás túlságosan sikeres, akkor az torzíthatja az erőforrás allokációt és a kutatási célok öncélúvá válhatnak; ha a megosztás nem hoz elég gyorsan elég nagy sikert, akkor vállalati szinten alábbhagy az érdeklődés.

B.3.) *Megosztott tesztelés/minőség-ellenőrzés.* Annak mérésére, hogy a termék vagy szolgáltatás mennyire felel meg az előállítását megelőzően definiált követelményeknek, illetve képes-e azokon túli igényeket is kielégíteni, az SBU-k minőség-ellenőrzést végeznek. Ezen kapacitások megosztása révén elsősorban költséghatékonyságbeli előnyök érhetők el, másodsorban pedig a kiváló tesztelési eljárások transzferálhatók. A tesztelendő termékek mennyiségének megemelkedése lehetővé teszi új, nagy precizitású, nagy kapacitású, korábbinál korszerűbb berendezések beszerzését is.

Előnyök: alacsonyabb tesztelési költségek; a jobb technológia javítja a tesztelés kiterjedését és növeli a minőség-ellenőrzés jóságát.

Kihívások: a tesztelési eljárások és a minőségi standardok eltérhetnek; a rugalmas tesztelési berendezések beszerzési költsége és szaktudás igénye magas.

B.4.) *Megosztott alapanyag-beszerezés és -logisztika.* Az inputok közös beszerzése növeli a rendelési tételek volumenét, ami javítja az SBU-k vásárlói alkupozícióját és megfelelő hozzáférést biztosíthat az inputokhoz. Megosztott logisztikai rendszer hozható létre, ami elősegíti a szállítási kapacitások kedvező kihasználását és az anyagkezelési költségek csökkenését.

Előnyök: az inputok alacsonyabb költsége; jobb input minőség; alacsonyabb szállítási és egyéb költségek; növekvő beszállítási megbízhatóság; a megosztás gyakoribb, kisebb tételekben történő szállítást tesz lehetővé, ami javítja a termelékenységet.

Kihívások: az inputigények a minőséget vagy a specifikációt illetően eltérhetnek, ami nagyobb költségeket okozhat annak az SBU-nak, amelyeknek alacsonyabbak az igényei; a szállítóktól kapható műszaki segítség, illetve a beszállítási feltételek SBU-nként változók lehetnek; az inputforrások és a gyárak különböző földrajzi helyen lehetnek; az inputok változó fizikai paraméterei azt okozzák, hogy a logisztikai rendszernek mindegyiket kezelnie kell és ez szuboptimumot okozhat.

B.5.) *Megosztott gyártás/szolgáltatás-előállítás.* A termelési kapacitások SBU-közi optimalizálása méretgazdaságossági előnyökkel kecsegtet, általa a létesítmények, a munkagépek, a szerszámok és egyéb felszerelések működtetésének eredményessége javulhat. A technológiai beruházások SBU-közi optimalizálása lehetőséget biztosít olyan berendezések beszerzésére is, melyeket az üzleti egységek különállóan nem vásárolhatnának meg. Mindez lehetőséget biztosít a fajlagos termelési költségek csökkenésén felül az alapanyag-felhasználás hatékonyságának javítására (pl.: speciális újrahaznosító berendezés), valamint a termékminőség fokozására. Ezen felül megoszthatók az egyes SBU-k létesítményeinek és irodáinak kedvező elhelyezkedéséből származó előnyök is. A megosztott gyártás/szolgáltatás-előállítás következtében a termelés és üzemeltetés összes költsége csökken,

valamint a termelés volumene összhangba hozható az ágazati sajátosságokkal, így az ágazati kihívásokhoz való alkalmazkodási képesség is javul.

Előnyök: alacsonyabb termelési költségek; a jobb technológia javítja a minőséget; a kapacitáskihasználtság növekszik, ha a termékpaletta egyes elemeinek keresletében tapasztalható időbeni koncentrációk nem, vagy csak részben fedik egymást.

Kihívások: az SBU-kat átívelő termelési technológiák létesítési költségei az eltérő gépspecifikációs igények miatt nagyok lehetnek; a megkívánt minőség, illetve a tűréshatás üzleti egységenként eltérhet; a rugalmas gyártósor költsége és szaktudás igénye nagyobb lehet, mint a specializált berendezésé; az egy munkahelyre/telephelyre koncentrálódó nagyobb munkaerő aktívabb szakszervezeti tevékenységet és termelékenységi problémát okozhat.

B.6.) *Megosztott személyzet.* A működés érdekében foglalkoztatott munkatársak megosztása nagyobb rugalmasságot jelent a termelés programozásában, a költségek SBU-közi optimalizálásában és/vagy új kompetenciák meghonosítására ad lehetőséget. A szakértelem transzferálódása csökkenti az üzleti egységekre háruló betanítási és képzési költségeket. A személyzet megosztása ezen túl lehetőséget biztosít a hatékony szervezettámogató rendszerekből és a hatékony személyi kapcsolati rendszerekből származó előnyök átadására. Végül soron mindez csökkenő munkaerőköltséget és kapcsolódó kiadásokat eredményez.

Előnyök: jobb munkaerő-kihasználás; új kompetenciák; alacsonyabb képzési költség.

Kihívások: diszfunkció lehetősége a szakmaiközi párbeszédben; SBU-k harca a kulcspozíciójú és -kompetenciájú munkatársakért.

B.7.) *Megosztott indirekt tevékenységek.* Az eredményes támogató folyamatok – különös tekintettel a tervezés, az ütemezés és az ellenőrzés funkciókra – megosztásával racionalizálható az irodai háttérmunka és elősegíthető az SBU-

k és a funkciók hatékony belső integrációját. Ezen kulcsfontosságú területeken kívül egyéb feladatok tekintetében is nyújthatnak előnyöket az SBU-k egymásnak, olyan egyéb támogató funkciók megosztásával, mint a leltározási rendszer, a TMK rendszer vagy az alkalmazott informatikai-információs megoldások.

Előnyök: alacsonyabb általános költségek; jobb minőségű támogató tevékenységek.

Kihívások: különbözők az eziránti üzletági igények.

C.) A befektetési és pénzügyi szinergiák

C.1.) *Megosztott pénzügyi tapasztalatok.* A pénzügyi osztályok tapasztalatmegosztása segíti a pénzügyi munka eljárásrendek által nem szabályozott részleteinek összehangolását jó gyakorlatok mentén, mely támogatja a vállalat vagyoni és pénzügyi helyzetének áttekinthetőségét a felsővezetés és a tulajdonosok számára. A vezetői információ-ellátás minőségének emelkedésén túlmenően mindez segíti a tervezhetőséget és az auditálási folyamatot is.

Előnyök: alacsony tervezési költség és megfelelő eljárások.

Kihívások: pénzügytel szemben az SBU-k eltérő elvárásokat fogalmaznak meg.

C.2.) *Megosztott cash-management.* A cash-management SBU-közi optimalizálása hozzásegíti az üzleti egységeket a megfelelő forrásellátottság, az alacsony tőkeköltség, az egészséges tőkestruktúra, a rugalmas finanszírozási rendszer és a kedvező tőkeáttétel jelentette potenciális előnyök megosztásához. A megfelelő finanszírozási politika és – a szükség szerinti – új források rugalmas bevonására való képesség pénzügyi előnyöket jelent.

Előnyök: alacsonyabb hitel- és magasabb betéti kamatok érhetőek el.

Kihívások: kialakulhat az SBU-k túlzott függősége egy-egy banktól.

C.3.) *Megosztott pénzügyi kapcsolatok.* Más SBU-k számára is előnyt jelenthet az, ha az egyik üzleti egység kiemelkedően jó kapcsolatot ápol tulajdonosaival, részvényeseivel, a finanszírozó bankokkal, a beszállítókkal vagy a vevőkkel, tehát a rövid- és hosszú távú finanszírozási források tulajdonosaival.

Előnyök: kedvező feltételekkel történő forrásszerzés.

Kihívások: a forrástulajdonosok a megosztó SBU-tól elpártolhatnak, ha más üzleti egységekben jobb befektetési lehetőséget látnak és forrásaik szűkösek.

C.4.) *Megosztásból származó adózási előnyök.* Egyes SBU-k kihasználhatják azt, ha másnak olyan országban van érdekeltsége, ahol adókedvezményeket szerzett vagy eleve kedvezőbbek az adózási feltételek. A közvetlen adózási előnyökön kívül egyes országokban járulékos – ország sajátosságoktól függő – előnyök is megszerezhetők, melyek közül a legfontosabbak a kötött, illetve félkötött devizagazdálkodás kereteinek hiányából fakadó árfolyamveszteség elkerülésének lehetősége és a könyvvizetési kötelezettség hiányából fakadó költségmegtakarítás.

Előnyök: adófizetési kötelezettség csökkenése; adómegfelelés költségeinek csökkenése.

Kihívások: egyes adóelkerülési technikák súrolják az illegalitás határait és rontják a presztízst.

C.5.) *Megosztott vevő-szállító nyilvántartási rendszer.* A megosztott vevő-szállító nyilvántartási rendszeren keresztül valamennyi SBU láthatja a naplóra könyvelt egyedi számlák adatait, illetve a számlák kiegyenlítésére kifizetett összegeket. Az így rendelkezésre álló adatsokaságból megfelelő lekérdezésekkel kiszűrhetők a nem fizető vevők, illetve a „rossz” beszállítók. Ezen felül a nyilvántartás egyéb könyvviteli jelentésekhez is szolgálhat kiegészítésekkel. Végző soron segítségével kiterjedt lehetőség nyílik a vevő- és szállítóállományok alakulásában bekövetkező trendek vizsgálatára, mely alapja a pontos pénzügyi tervezésnek.

Előnyök: a vevő- és szállítóállományok jobban optimalizálhatók; a kétes kintlévőségek – „rossz” vevők, illetve szállítók – kiszűrhetők és nyomon követhetők; a kedvezőtlen tapasztalat megosztható az SBU-k között.

Kihívások: az egyes SBU-knál a vevő-szállító probléma fontossága eltérhet; a vevők és szállítók kezelése elsősorban marketing- és nem pénzügyi szempontok szerint történhet.

D.) A menedzsment szinergiák

D.1.) *Megosztott menedzsment team.* Amennyiben valamelyik SBU-ban nagy múlttal és tapasztalattal rendelkező felsővezetői csapat tevékenykedik, úgy a szakértelem megosztásából más üzleti egységek is profitálhatnak. A vezető(k) átadása vagy megosztása gyakran azért szükséges, mert valamelyik SBU-nál (kilépés vagy nem megoldott utódlás miatt) a menedzsment képességek hiányosságai lépnek fel. Az egyik helyen és feladatkörben sikeres menedzserek áthelyezése máshova – de hasonló feladatra – azonban nem szükségszerűen eredményes, valamint a megnövekedett menedzsment erőből fakadóan megemelkedhet a behavioral cost, azaz a túlzott menedzsment optimizmus költsége.

Előnyök: gyorsabb döntések és hatékonyabb vezetés az előnyt élvező üzleti egységnél; középvezetői szinten transzferálódó tapasztalatok.

Kihívások: régi helyen szerzett tapasztalatok az új helyen nem szükségszerűen relevánsak; az SBU-k szervezeti kulturális különbségei gátolják a menedzser eredményes működését az új helyen; az emberi kapcsolatok hiánya miatt az új vezető elfogadottsága lassan alakul ki; sérülhet a megosztó SBU vezetése, ha átadás esetén sikeres menedzsment team bomlik fel, vagy megosztás esetén a régi feladatok ellátására nem marad elég menedzsment kapacitás.

D.2.) *Megosztott menedzsment módszerek.* Amennyiben az üzleti egységek valamelyikének magas a célelérési teljesítmény, annak az oka gyakran

valamilyen kiemelkedően eredményes menedzsment módszer, mely az információ-feldolgozást, tervezést, szabályozást, szervezést, ellenőrzést és/vagy vezetést támogatja. Ezen módszerek megosztása által más SBU-k is előnyökhöz juthatnak.

Előnyök: eredményesebben működő menedzsment alrendszerek és funkciók.

Kihívások: a vállalatok és az SBU-k egyediek lehetnek, ezért a módszerek gyakran nem ültethetők át teljes egészében; a módszerek bevezetése gyakran sok időbe telik és a változással szemben fellépő ellenállással is meg kell küzdeni.

D.3.) *Megosztott menedzsment kapcsolatok.* Ha az egyik SBU befolyásoló képességgel rendelkezik a szabályalkotókra, állami szervekre, kedvező regionális és hatósági kapcsolatokat épített ki, vagy gyümölcsöző kapcsolatot alakított ki a szakszervezetekkel, abból megosztás esetén más üzleti egységek is előnyökhöz juthatnak. Előnyös továbbá az is, ha valamely SBU partnerét vagy szövetségesét üzleti egység is bevonja saját iniciatíváihoz partnernek vagy szövetségesnek.

Előnyök: a vállalat fellépése a helyi, regionális és állami jogszabályalkotóknál, hatóságoknál és érdekvédelmi szervezeteknél egységesebb; a képviselőlet összehangoltabb, így erősebb is.

Kihívások: a meglévő kapcsolatok gyakran személyfüggők; az SBU-k komplementaritása korlátozott; ami az egyik üzleti egység számára előnyös, az másoknak akár hátrányos is lehet.

2.4. A vállalati stratégia komponensei

A vállalati stratégia formálásának kiindulópontja a működési feltételrendszer és a kulcs-érdekhordozói elvárások megismerése (1.4. alfejezet), mely alapján világos és egyszerű választ lehet adni a „nulladik kérdésre”.

A *nulladik kérdés* a szervezet létezésének univerzális céljára utal: Miért működünk, mi hajt bennünket nap-mint-nap? Mi a vállalat minden területére kiterjedő, legfőbb törekvése? Mi a vállalat globális célja? A nulladik kérdésre adott válasz röviden, tömören (kb. 8-15 szóban) definiálja a vállalat lényegét, létezésének legfőbb célját, mely minden más erőfeszítésnek és tevékenységnek irányvonalat ad. Természetesen nem csak a nulladik kérdésre adott válasz megfogalmazása döntő jelentőségű, hanem annak kommunikációja is, azt meg kell ismertetni és el kell fogadtatni a szervezet egészével. Ideális esetben ezt az univerzális célt a szervezeti egyének magukévá teszik, azonosulnak vele és dolgoznak is a megvalósításáért.

Ezt követően lehet kidolgozni a vállalati stratégia további komponenseit (10. táblázat), a belső és külső érdekhordozók számára lényeges, rövid terjedelmű dokumentumokat (vízió, misszió), valamint az azokból származtatott hosszabb terjedelmű dokumentumokat (vállalati politika, küldetésnyilatkozat).

10. táblázat: A vállalati stratégia komponensei

Kiindulópont: a vállalat univerzális célja.

↓↓↓	↓↓↓	↓↓↓
	Belső érdekhordozók számára lényeges	Külső érdekhordozók számára lényeges
Rövid terjedelmű dokumentum	<i>Vízió vagy Jövőkép</i>	<i>Misszió vagy Küldetés</i>
↓↓↓	↓↓↓	↓↓↓
Hosszú terjedelmű dokumentum	<i>Vállalati politika</i>	<i>Küldetésnyilatkozat</i>
↓↓↓	↓↓↓	↓↓↓

A vállalat egészére érvényes célok rendszere.

Forrás: saját szerkesztés.

A *vízió* a vállalat által elérni kívánt jövőbeli állapotot rögzíti. A jó vízió egyedi, értékalapú, közérthető, egyértelmű, fókuszált és rövid terjedelmű (ritkán hosszabb 1-5 mondatnál). A víziót a belső érdekhordozók számára kommunikálják. Értékközösséget teremt, értelmet ad a hétköznapi monoton munkavégzésének, irányvonalat ad az erőfeszítéseknek és összpontosítja is azokat, valamint általában ambiciózus, lelkesítő, kihívásokkal teli, de nem elérhetetlen célállapotot fogalmaz meg. Hamel és Prahalad (1989) – fókusz szerint – a víziók alábbi típusait különböztette meg:

- *Az alapvető tevékenységre összpontosító vízió* definiálja a vállalat magkompetenciáit, azokat a szakértelmeket, amelyekben a vállalat a legkiválóbb vagy a legkiválóbb szeretne lenni. Természetesen ennek a megállapításnak a komplementere is igaz, tehát a magkompetenciákon kívül eső feladatokat általában alvállalkozóra/beszállítóra bízják, így válik a magkompetencia a vállalatok közötti szakosodott

munkamegosztás alapjává, és teszi az alapvető tevékenységre összpontosító vállalatot karcsúvá és jól fókuszálttá.

- A *vállalati pozíciót definiáló vízió* általában egy gazdasági jellegű, átfogó célt rögzít, ez jellemzően a piaci részesedéshez, a kívánatos versenypiaci pozícióhoz, a növekedéshez/fejlődéshez kapcsolódik vagy a pénzügyi teljesítményre vonatkozik.
- A *jelszavas vízió* általában versenyszellemű, a versenytársak legyőzésére koncentrál, a vállalközi rivalizálásban fogalmazza meg a kívánatos jövőbeli célállapotot.
- A *képzelőerőre, (technikai-technológiai) látomásra épülő víziót* olyan vállalatok szoktak megfogalmazni, amelyek forradalmi újítások hétköznapi alkalmazáscentrikus továbbfejlesztésén és széles körű piacosításán munkálkodnak. Ahogyan egyes kulcstechnológiák ára fokozatosan csökken (pl. drónok, 3D nyomtatás, ipari robotok, DNS szekvenálás, napelemek, szenzorok, okoseszközök stb.), úgy terjednek el életünk legkülönbözőbb területein. A képzelőerőre, (technikai-technológiai) látomásra épülő víziót megfogalmazó vállalatok részt vesznek ezekben a technológiai penetrációkban, vezetőik előre látják azt, hogy bizonyos megoldások miként fogják megváltoztatni életünket.

A *vállalati politika* a vízióból származtatott, hosszabb terjedelmű (kb. 1-5 oldalas), stratégiai jelentőségű dokumentum, mely a legfontosabb, hosszú időtávra megfogalmazott, átfogó, a szervezet egészére érvényes célok megvalósítását szolgáló, kívánatos magatartásnormákat, programokat, akciókat és az egyéb fontos belső szervezeti követelményeket rögzíti.

A vízióval szemben a *misszió* a külső érdekhordozóknak szól, ezért rendkívül lényeges, hogy egyszerű, lelkesítő, pozitív üzenete kihasználható legyen kommunikációs és/vagy marketing erőként. Ez a rövid terjedelmű (1-5

mondatos), stratégiai jelentőségű dokumentum, mindazon emocionális, társadalmi és környezeti felelősségvállalásokat, vállalati törekvéseket, kívánatos viselkedési normákat és szándékokat összesíti, amelyeket a vállalat a külső érdekhordozók számára nyújtani kíván, amilyen szerepet a vállalat a szűkebb-tágabb külső környezetében betölteni szeretne. Megfogalmazása és kommunikálása különös körültekintést igényel, hiszen a külső érdekhordozók között hangsúlyosan jelen vannak a vállalat vevői is. A missziók leggyakoribb típusai (Salamonné Huszty 1995, 2000, Balaton – Tari (szerk.) 2014):

- *A politikai töltésű misszió* a kulcs-érdekhordozói csoportok elvárásainak való megfelelés módját határozza meg (pl. vevőérték hangsúlyozása).
- *A vállalati cselekvés vezérelveit meghatározó misszió* megfogalmazza a vállalati akaratot, a működési filozófiát, a vállalati értékeket és a viselkedési normákat (pl. „értékünk az elégedett vevő”, „értékünk a stabil, hosszú távú beszállítói kapcsolatok”).
- *A vállalat társadalmi szerepét, felelősségét kiemelő misszió* rögzíti azokat az értékeket, amelyeket a vállalat nyújt a társadalomnak (pl. életminőség javítása, társadalmi-környezeti problémák megoldása).

A küldetésnyilatkozat a misszióból származtatott, hosszabb terjedelmű (kb. 1-5 oldalas), stratégiai jelentőségű dokumentum, mely a misszióba foglalt, külső szereplők számára kínált értékek megvalósításához szükséges magatartásnormákat, programokat, akciókat és az egyéb fontos belső szervezeti követelményeket rögzíti.

A vízió és a misszió természetesen összefüggnek egymással is, a kettő konzisztenciája elengedhetetlen. Tekintettel arra azonban, hogy a külső érdekhordozók számosabbak és sokrétűbbek, mint a belső, így a misszió és a küldetésnyilatkozat általában a vállalat lényegesen több aspektusát érintik (pl. termékek/szolgáltatások, technológia, minőség és más vevőérték

komponensek, vevői-beszállítói, közösségi, természeti környezeti, társadalmi értékek és attitűdök), mint a belső erőfeszítéseket összehangoló és a szükséges magatartásnormákat, programokat és akciókat rögzítő vízió és a vállalati politika. Ezzel persze nem arra utalunk, hogy a küldetés és a küldetésnyilatkozat fontosabb lenne, hiszen a belső érdekhordozók érdekeltségének mértéke és vállalati célok elérése felett gyakorolt hatalma (is) általában rendkívül magas, mindössze arra világítunk rá, hogy a dokumentumokban érintett vállalati területek és aspektusok magasabb számossága miatt a küldetés és a küldetésnyilatkozat jellemzően némiképp hosszabb terjedelműek.

A külső és belső érdekhordozók kulcsdokumentumaiból a folytatásban ki lehet deriválni a vállalat egészére érvényes célok rendszerét, melynek legfontosabb jellemzőiről az 1.4. alfejezetben már értekeztünk.

2.5. Az üzleti stratégiák

Az üzleti stratégiák egyrészt cégrész/SBU szintű üzleti modell döntésekkel teremtik meg a vállalat belső konzisztenciáját, másrészt középtávú választ adnak arra a kérdésre, hogy a vállalat „hogyan”, mely stratégiai jelentőségű eszközökre támaszkodva, milyen versenyelőnyökkel és taktikai szintű akciókkal kíván a gazdasági erőfölény megszerzését célul kitűző vállalatközi rivalizálásban sikeresen helytállni. Az üzleti stratégia cégrész/SBU érvényességű, ezért egy vállalatnak egyszerre több üzleti stratégiája is lehet.

Az uniformizált, sztereotip üzleti stratégiai cselekvési irányok (11. táblázat) kidolgozása Michael E. Porter (2006) nevéhez köthető, ezek az alábbiak: a) költségvetés vagy alacsony költség üzleti stratégiája, b) megkülönböztetés vagy értékajánlat-differenciálás üzleti stratégiája és c) összpontosító vagy fókusz üzleti stratégia.

11. táblázat: Porter-féle generikus üzleti stratégiák

		Versenyelőny forrása	
		Mennyiségi vevőértékelőny	Nem-mennyiségi vevőértékelőnyök
Gazdasági verseny területe	Tág részpiacon	<i>Költségvezetés</i>	<i>Megkülönböztetés</i>
	Szűk részpiacon	<i>Fókuszált költségvezetés</i>	<i>Fókuszált megkülönböztetés</i>

Forrás: Porter (2006) alapján.

Az üzleti stratégiák átfogó bemutatása mellett – a teljesség igénye nélkül – a konkrét hajtóerők ismertetésére is hangsúlyt helyezünk a folytatásban. Ezen törekvés mellett szól legalább három fontos érvünk:

- A porteri üzleti stratégiák uniformizáltak, rendkívül általánosak, ezért sokkal érdekesebb az, hogy a költségvezető, a megkülönböztető és az összpontosító vállalatok pontosan mit csinálnak, milyen komponensekre támaszkodnak, milyen hajtóerőkre aspirálnak, mely előnyök elérésére törekednek a gyakorlatban?
- A mikro-, kis és középvállalatok (tehát a cégek kb. 99%-a) számára a fókuszált megkülönböztetésen kívül egyik üzleti stratégia sem tűnik relevánsnak. Összességében nem is maga a generikus üzleti stratégia a lényeges, hanem a háttérben húzódó egyes konkrét akciók, törekvések, melyek „valamilyen szinten” akár külön-külön is megvalósíthatók.
- A gyakorlatban ritkán találunk „vegytiszta” költségvezetőket, megkülönböztetőket és összpontosítókat, ehelyett a cégek inkább bizonyos hajtóerők kombinációit, mintázatait alakítják ki (függetlenül attól, hogy azok melyik generikus üzleti stratégiához tartoznak).

A *költségvezető* vállalat az önköltség leszorításával igyekszik a vevő számára mennyiségi előnyt nyújtani, tehát a) ugyanazt az értéket nyújtja, mint a versenytársak, csak olcsóbban vagy b) a versenytársakhoz képest kismértékben csökkentett értéket kínál, lényegesen alacsonyabb áron. Az alacsony ár több vevőt, nagyobb piaci részesedést, megemelkedett alkuerőt, nagyobb volumeneket ígér, amelyek – egy öngerjesztő folyamatként – további, az alacsony költség stratégiájához illeszkedő előnyökkel kecsegtetnek. A költségvezetés leggyakoribb hajtóerői:

- *Méretgazdaságosság*: A termelési volumen emelésének hatására az átlagköltség csökken, mert a fix költségek több termékegységbe épülnek be. A méretgazdaságos vállalat igyekszik növelni a működési áttételt, tehát az összes költségen belül a változó költségek arányának csökkentésére törekszik, a fix költségek arányának növekedése mellett. Ez a gyakorlat általában olyan technológiai beruházásokat jelent, amelyekkel a változó költségek csökkenthetők, tehát munkaerő, energia, anyag, segédanyag, alkatrész, veszteség, selejt stb. spórolható meg.
- *Tanulási görbe hatás*: A feladatok ismétlődésével a vállalat egyre több tapasztalatot szerez az adott feladat végrehajtásában. Például, amikor a vállalat első alkalommal gyárt egy terméket, a mérnökök még bizonytalanok lehetnek a gépsorok telepítését és a gépek beállítását illetően, az első legyártott sorozatban esetleg sok a selejt. Ezek mind olyan költségek, amelyek következő alkalommal már megtakaríthatók.
- *Profilgazdaságosság*: Amennyiben a vállalat sikeresen osztja meg termékcsaládjai/termékvonalai között a kapacitásokat és az erőforrásokat, akkor a profilgazdaságosság költségcsökkentő előnyeit élvezi.

- *Technológiai követés:* A legjobb technológiákat és eljárásokat alkalmazó vállalatok megfigyelésére és másolására építő hajtóerő. A technológiai követés célja mások tapasztalataiból és hibáiból való tanulás, így jelentős mennyiségű fejlesztési költség takarítható meg.
- *Termékdesign:* A termék konstrukciós tervei úgy kerülnek kialakításra, hogy alacsony költségen termelhető legyen. Ehhez a törekvéshez illeszkedik például az, ha a vállalat az értékajánlat vásárlási döntést érdemben alig befolyásoló dimenziókban csökkentett értéket kínál (pl. a laptopokat teljesítmény alapján vásárolják, így van lehetőség a gépház minőségének csökkentésére az értékesítési kilátások lényeges csökkenése nélkül). A termékszabványosítási törekvésekkel és a termékek moduláris kialakításával is a termelési, a termékfejlesztési és a szervizelési költségek csökkentését érik el.
- *Elhelyezkedés:* A vállalatok elhelyezkedésének és telephelyválasztási döntéseinek egyik fő szempontja a koncentráltan és olcsón elérhető inputok mellé történő telepedés, valamint a koncentrált és fizetőképes kereslet mellé történő telepedés igénye. Természetesen további szempontok is elképzelhetők pl. adózási megfontolások, igényelhető támogatások, elérhető infrastruktúra minősége, bérleti díj és szállítási költségek. Az ország- és kontinenshatárokat átlépő multinacionális és globális vállalatok közül a transznacionális és a soknemzeti stratégiát folytató cégek (2.1. alfejezet) esetén a telephelyválasztási döntések egy részét a lokális igények megismerésének szándékával hozzák meg.
- *Egyéb:* Az alacsony költség stratégiájához illeszkedik a racionalizált termelésen túlmenően minden más vállalati terület, funkció és folyamat költségcsökkentési célzatú ésszerűsítése is (pl. munkavégzés optimalizálása pillanat- és mozdulatelemzéssel, lapos szervezeti struktúra kialakítása, karcsúsított általános vállalati infrastruktúra,

agresszív operatív forrásgazdálkodás (az átlagos behajtási és kifizetési idő közötti finanszírozási aszimmetria fokozása), feszes költségkontroll).

- *Veszélyek:* A költségvető központi technológiája egy forradalmi újítással elavulttá válhat (ez főleg a magas működési áttételt elért vállalatoknál kritikus), ezért a vállalatok gyakran inkább nem is egy, hanem néhány központi technológiát alkalmaznak. A teljes elköteleződés hiánya egyrészt megvédhet a technológiai környezet drasztikus változásától, másrészt azonban ellehetetlenítheti az alacsony költség stratégiája jelentette előnyök maximális kiaknázását. A költségvetők mennyiségi előnyt igyekeznek vevőiknek nyújtani, ezzel együtt a minőség, illetve a vevőérték más (nem-mennyiségi) dimenziói háttérbe szorulhatnak. Bizonyos telephelyválasztási döntéseknek társadalmi, politikai, gazdasági és kulturális kockázatai lehetnek.

A *megkülönböztető* vállalat minőségi-/élmény- vagy más, nem-mennyiségi vevőérték-előnyöket kínál, tehát a versenytársakhoz képest a) ugyanazon az áron magasabb értéket vagy b) kismértékben magasabb áron jelentősen magasabb értéket nyújt. Erősen ágazat-, vállalat-, termék/szolgáltatás specifikus az, hogy a megemelt értéket a megkülönböztető vállalatok pontosan hogyan érik el:

- Általában a funkcionalitás, az egyedi, vevőre és vevői igényre szabott jelleg, a szokatlanul magas minőség, a tartósság, a sebesség, a kényelem, a komfort, az élmény, a hozzáférhetőség, a kiszolgálás színvonala, a terméktámogatás és más kiegészítő szolgáltatások, valamint a márkaimázs fokozásával valósítják meg, de ebbe a felsorolásba lényegében – az alacsony áron és mennyiségi előnyökön

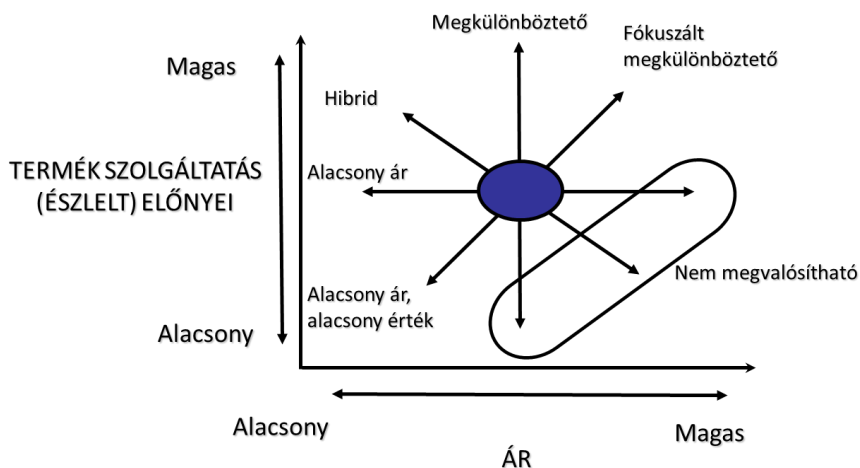
kívül – belefoglalhattuk volna a vevőérték bármelyik – adott értékajánlat esetén vásárlási döntést eredményező – dimenzióját.

- A differenciálás üzleti stratégiájának sikeréhez alapos részpiaci ismeretekre, magas teljesítményű K+F+I kompetenciákra és az ezeket támogató, rugalmas, alkalmazkodóképes szervezeti struktúrára van szükség. Az ajánlat értéktöbbletének kommunikálása, valamint az egyedi, megkülönböztető jelleg megértetése kapcsán különösen nehéz feladatok hárulnak az értékesítés és marketing funkció(k)ra is.
- *Veszélyek:* A megkülönböztető vállalatok tipikus problémája az, ha a vásárlási hajlandóság emelkedése nem követi az értékdimenziók színvonalának emelését. A megkülönböztető jelleg az önköltségnövekményen keresztül a vállalatra és az áremelkedésen keresztül a vevőre nézve is túlságosan költséges lehet. Ez különösen nagy probléma, ha a versenytárs értékajánlatok között alacsony költségű utánpótlások is megjelennek. Olykor előfordul az is – és ez az újdonságok piaci bevezetésének egyik legfőbb (differenciálás versus konformitás néven ismert) dilemmája –, hogy a vállalat túlteljesíti a vevői igényeket, az értékajánlati jellemzők megelőzik korukat. A megkülönböztető vállalatot a különböző piaci szegmensekben működő, összpontosító stratégiát folytató versenytársak több fronton fenyegethetik.

Az *összpontosító* vállalat a versenymentes(ebb) szegletek feltárására koncentrál, tehát piaci résekben törekszik vevőértéktöbbletet magába foglaló értékajánlatot nyújtani. A rés felfedezése azonban a másoló, követő, kihívó versenytársak miatt önmagában kevés a sikerhez, ezért az összpontosító üzleti stratégiát folytató vállalatok is törekednek – kiegészítő stratégiaként – a költségvetés és/vagy a megkülönböztetés hajtóerőire. Az összpontosító vállalat egyedülállóan szolgálja ki ügyfeleit, ezért könnyebben alakul ki

márkahűség, mely csökkenti a rés attraktivitását a potenciális versenytársak előtt.

A leírtak mintegy összefoglalásaként tekintsük meg a Cliff Bowman által kifejlesztett stratégiai órát, mely az alternatív üzleti stratégiákat a termék/szolgáltatás észlelt előnyei és az ár együttes figyelembevételével igyekszik dinamizálni (3. ábra).



3. ábra: A stratégiai óra

Forrás: Bowman – Faulkner (1997) nyomán.

A stratégiai óra nevezetes állásainak jellemzése olvasható a folytatásban:

- *Alacsony ár – alacsony érték*: Az ágazatok elsöprő többségében a magas érték hangsúlyozásával folytatnak marketingkommunikációt, így a csökkentett érték elfogadtatása még kedvező árak mellett is nehéz. Sikerrel alkalmazható extrém árérzékeny szegmensekben és olyan esetekben, amikor az alacsony ár a vevőérték legfontosabb dimenziója. Széles körben elfogadottá vált ezen üzleti stratégia alkalmazása például a légitársaságokban.

- *Alacsony ár:* A versenytársakhoz képest azonos észlelt előnyökkel kínálják értékajánlatukat, de alacsonyabb áron. Az ár csökkentése természetesen nem profitáldozattal történik, hanem a költségelőnyökre támaszkodva. Tipikus az érett ágazatok magas intenzitású, nagyvállalatok által folytatott gazdasági versenyében, melynek a szokásos megnyilvánulási formája az árverseny.
- *Hibrid:* Magas termék/szolgáltatás észlelt előnyök kínálása alacsony ár mellett. A vállalatok gyakran alkalmazzák piaci behatolás során átmeneti jelleggel. Használata ritkán tartós, olyan vállalatoknál fordulhat elő, akik képesek tömegesen egyedi igényre szabni értékajánlataikat, így azok egyszerre kecsegtetnek jelentős mennyiségi és minőségi előnyökkel. A sikeres hibrid üzleti stratégiához kapcsolódó vállalati kompetenciák értékesek és nehezen másolhatók.
- *Megkülönböztető:* Tág részpiacon, a versenytársakhoz képest hasonló áron, de magasabb termék/szolgáltatás észlelt előnyök biztosításával igyekeznek a vevőket kiszolgálni és a piaci pozíciót megerősíteni. A megkülönböztető vállalat magas teljesítményű termékfejlesztési és marketing kompetenciákkal rendelkezik.
- *Fókuszált megkülönböztető:* Szűk részpiacon magas fokú differenciálás mellett jelentős észlelt előnyöket magába foglaló értékajánlatok kínálása magas áron. Különösen jellemző a luxus-, sznob-, státusz-, presztízstermékek részpiacain. Az ilyen vállalat a termékfejlesztés és a gyártás során nem spórol semmivel, az egyetlen prioritása az abszolút és relatív minőségi előnyök elérése.
- A stratégiai óra *tartósan nem megvalósítható állásai:* A kudarcra ítélt stratégiák esetén az ár nincsen szinkronban a termék/szolgáltatás előnyeivel. Átmenetileg előfordulhat az életciklus hanyatló szakaszában lévő vállalatoknál és a szegmenspredáló

értékajánlatoknál. Ritkán ugyan, de találunk némiképp tartósabb példákat is, elsősorban nem-versenyszféra szervezeteknél és a nem vagy alacsony szinten szabályozott részpiacokon erős pozíciót kiépítő cégeknél, így bizonyos monopolistáknál is.

Összefoglalva: az üzleti stratégiák célja a vállalati stratégia szintjén megfogalmazott célok dekomponálása és operacionalizálása, ezáltal a célok eléréséhez vezető utat konkrét, SBU szintű cselekvéssé alakítani. Megismerkedtünk a porteri uniformizált költségvető-megkülönböztető-összpontosító üzleti stratégiákkal, hajtóerőikkel, alkalmazásuk kihívásaival, azonban a vállalat belső tényezőinek átfogó, üzleti modell döntéseinek természete és a versenyzés konkrét „eszközei”, az erőforrások, képességek, vállalati kompetenciák és értéklánc-folyamatok, valamint ezek egymáshoz való viszonya egyelőre homályban maradtak. Az üzleti modell döntések kérdéskörét járja körül a 2.6. alfejezet, a versenyelőnyökét pedig (a versenyhátrány elméletekkel kiegészítve) a 3. fejezet.

2.6. Az üzleti modell döntések

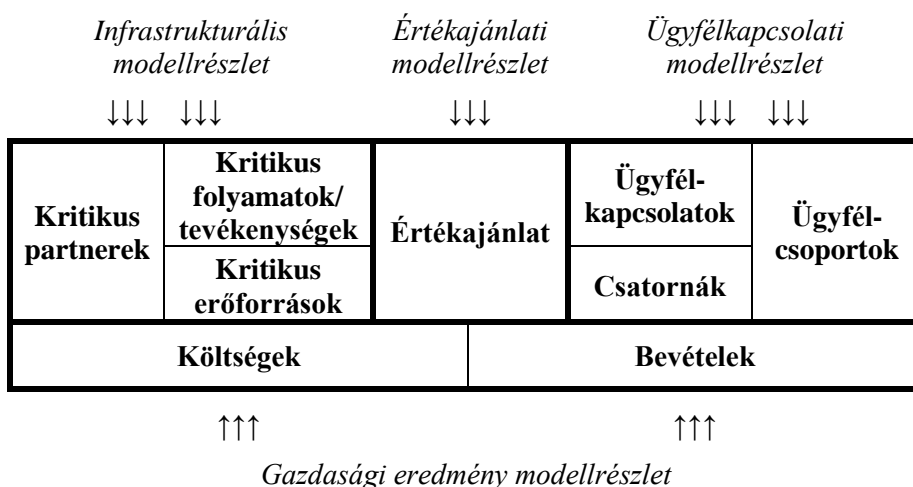
Az üzleti modell döntések természetének megértéséhez elsőként meg kell ismerkednünk az üzleti modell fogalmával, alkotóelemeivel és azok konfigurációival, valamint a gazdasági versenyzésben betöltött jelentőségével. Az üzleti modellek és a gazdaságmatematikusok/-statisztikusok által oly kedvelt üzleti modellezés az 1970-es évektől fokozatosan kerültek a gazdálkodástan érdeklődési körébe, bár magát a fogalmat – Drucker (1954) munkásságára építkezve – már lényegesen korábban említette egy tanulmány (Bellman et al. 1957). Az üzleti modellezés a számítástechnika előretörésével párhuzamosan fejlődött, eredetileg a cél a folyamatok és az adatkapcsolatok ábrázolása és tervezése, valamint az ok-okozati összefüggések keresése és a forgatókönyvek elemzése volt. A modellezési szemlélet és a kapcsolódó

módszerek az 1980-as évektől a gazdálkodástanon belül a stratégia eszközrendszerébe ágyazódtak be. Az első üzleti modellezési logikai keretnek a Porter-féle (1985) értéklánc koncepciót tekintjük (lásd részletesebben a 4.4. alfejezetben), mely az értékteremtéshez való hozzájárulás közvetlen (elsődleges értékteremtő) vagy közvetett (támogató) jellege szerint csoportosítja a vállalati folyamatokat. Az üzleti modelleket az 1990-es években a szervezeti struktúra kontextusában vizsgálták, így 2000 után fokozatosan váltak az általános menedzsment szakirodalom részévé is.

De mi is az üzleti modell? A fogalom meghatározásához Osterwalder és Pigneur (2012) *Üzletimodell-építés* kézikönyve című üzleti bestsellerét hívjuk segítségül: *Az üzleti modell leírja azt, hogy egy vállalat miként teremti, nyújtja és ragadja meg az értéket. Tág értelemben egy vezetői eszköz, mely az összetett értékteremtő működést leegyszerűsítve, elemek összekapcsolódó rendszereként mutatja be, szűk értelemben pedig egy olyan vezetői eszköz, mely elemek egymással összefüggő rendszereként mutatja be a) az értékteremtés alapelveit (értékajánlati modellrészlet), b), az értékajánlat ügyfélcsoportok kiszolgálásának módját (ügyfélkapcsolati modellrészlet), c) az értékteremtésben résztvevők hálózatát (infrastrukturális modellrészlet), valamint d) a költségek és bevételek forrását és áramlását (gazdasági eredmény modellrészlet)* (Osterwalder – Pigneur 2012).

Az Osterwalder és Pigneur (2012) által kidolgozott üzleti modell vászon (12. táblázat) egy koncepcionális modell, mely az üzleti modell kilenc építőkockájának egységes keretbe foglalásával explicit megmondja, hogy elméletileg hogyan működik egy üzlet.

12. táblázat: Az üzleti modell vászon



Forrás: Osterwalder – Pigneur (2012, 20-21. o.) alapján.

Az üzleti modell szíve a fizetőképes ügyfél, az ügyfélcsoportok igényei és problémái alapján fejlesztik a vevőértékkel bíró értékajánlatokat (termékek és szolgáltatások árazott kombinációit). Az értékajánlat attraktivitásának megvilágításában, az ügyfélkommunikációban, a piaci információ és a visszajelzések gyűjtésében a csatornák és az ügyfélkapcsolatok segédkeznek. Az értékajánlatok előállításában kritikus erőforrások és folyamatok vesznek részt, illetve sok esetben bizonyos komponenseket nem is a vállalat, hanem egy-egy kritikus beszállító vagy más partner, közreműködő tesz hozzá az értékajánlathoz. Az ügyfélkapcsolati modellrészletből származtathatók a bevételek, az infrastrukturális modellrészletből a költségek, melyek együtt formálják a gazdasági eredményt.

Az Osterwalder és Pigneur (2012) üzleti modell fogalmát, a vászon logikai keretét és az építőkockákat megismerve listázhatjuk a legfontosabb üzleti modell döntéseket is (13. táblázat).

13. táblázat: Döntések sorozata az üzleti modellben

ÜZLETI MODELL KOMPONENS	RÖVID LEÍRÁS	LEGFONTOSABB DÖNTÉSI PONTOK
Ügyfélcsoportok	Szervezet által kiszolgált ügyfélcsoportok vizsgálata.	Kiknek és hogyan teremtünk értéket? Kik a legfontosabb ügyfeleink? Milyen ügyfélcsoportokat szükséges képezni?
Értékajánlat	A megoldási ajánlat az ügyfél igényére/ problémájára.	Milyen értéket nyújtunk az ügyfélnek? Az ügyfél mely problémáját segítünk megoldani? Milyen vevői igényeket elégítünk ki? Milyen termékeket és/vagy szolgáltatásokat nyújtunk az adott ügyfélcsoportnak?
Csatornák	A szervezet miként kommunikál ügyfeleivel, hogyan éri el őket, milyen módon kínálja az értékajánlatot.	Milyen csatornán keresztül szeretnénk elérni a fogyasztót? Milyen módon érzük el most? Mennyire egységesek a csatornák? Hogyan hangoljuk össze a csatornákat a vásárlói szokásokkal? Mely csatornák működnek jobban? Mely csatornák költséghatékonyak?
Ügyfélkapcsolatok	Ügyfélkapcsolatok kialakításának és működtetésének jellemzői.	Milyen típusú kapcsolattartást várnak el tőlünk az egyes ügyfélcsoportok? Milyen ügyfélkapcsolatok vannak jelenleg és azok mennyibe kerülnek? Ügyfélkapcsolatok összefüggése az üzleti modell más részeivel?
Bevételek	Egyes ügyfélcsoportokból származó bevételek vizsgálata.	Mi az, amiért az ügyfeleink valóban hajlandók fizetni? Mi az, amiért jelenleg fizetnek? Hogyan fizetnek? Hogyan szeretnének fizetni? Milyen az egyes bevételi fajták megoszlása az összesen belül?
Kritikus erőforrások	Az üzleti modell működtetéséhez szükséges eszközök, erőforrások vizsgálata.	Milyen kiemelt erőforrásokra van szükségünk az értékajánlathoz? A terjesztési csatornákhöz? Az ügyfélkapcsolatokhoz? A bevételekhez?
Kritikus folyamatok/tevékenységek	Az üzleti modell működtetéséhez szükséges folyamatok/tevékenységek vizsgálata.	Milyen kiemelt tevékenységeket igényel az értékajánlat? A terjesztési csatornák? Az ügyfélkapcsolatok? A bevételek?
Kritikus partnerek	Azok a partnerek, akik elengedhetetlenek az értékajánlat nyújtásához, az üzleti modell működtetéséhez.	Kik a kritikus partnerek? Mit szerzünk be tőlük/általuk? Kik a kritikus beszállítók? Mit szerzünk be tőlük? Melyek partnereink kiemelt tevékenységei?
Költségek	Az üzleti modell működtetéséhez szükséges összes költség vizsgálata.	Melyek az üzleti modellel együtt járó legfontosabb költségek? Melyek a legköltségesebb kritikus erőforrások? Melyek a legköltségesebb kiemelt tevékenységek?

Forrás: Osterwalder – Pigneur (2012, 12-52. o.) alapján.

Osterwalder és Pigneur (2012) megkülönböztetik a csak az infrastrukturális, az értékajánlati vagy az ügyfélkapcsolati modellrészletre koncentráló *egyszerű üzleti modelleket* és a bonyolultabb szerkezetet alkotó *komplex üzleti modell mintázatokat*. Ez utóbbi modellek közül a legfontosabbak az alábbiak (Osterwalder – Pigneur 2012, 53-122. o.):

- *Osztott komplex üzleti modell*: Egy komplex üzleti modellben kettő vagy több egyszerű modell működhet egyidejűleg, ezeket érdemes egymástól az eltérő gazdasági-, verseny- és kulturális szabályok miatt különválasztani.
- *Hosszú farkok komplex üzleti modell*: Alacsony készletezési költségű, gyors reagálású platformra építő üzleti modell, mely olyan vállalatok számára releváns, akik széles termékválasztékot kínálnak rés piacok számára, így egy-egy termékfajtájából külön-külön igen alacsony volumenek fogynak.
- *Sokszereplős platform komplex üzleti modell*: Kettő vagy több különböző ügyfélcsoport összekapcsolása oly módon, hogy az ügyfélcsoportok kölcsönösen profitálnak egymás jelenlétéből, így kritikus a hálózati hatás, az új felhasználók vonzása.
- *Freemium komplex üzleti modell*: Az értékajánlat egyes ingyenes részei nyújtotta előnyöket legalább egy ügyfélcsoport folyamatosan élvezi, miközben a fizető ügyfelek fedezik a nem fizető ügyfelek költségeit is. Lényegében sok ügyfél alacsony költségét állítják szembe kevés ügyfél magas bevételeivel. *Fordított freemium modellek* is léteznek, ebben az esetben rendszeres, kis összegeket fizető ügyféltől származó bevételből fedezik a kisebbség nagy összegű költségeit.

- *Nyílt komplex üzleti modell:* Külső partnerekkel szoros együttműködésben értéket teremtő vagy szerző vállalatok fokozatosan, mind nagyobb mértékben kinyitják üzleti modelljüket annak érdekében, hogy saját ötleteiket közreműködők segítségével piacoshassák vagy külső ötleteket bevonhassanak.

Az Osterwalder és Pigneur (2012) által kidolgozott üzleti modell vászon jó szolgálatot tesz az üzleti modellek belső szerkezetének megértésében és az üzleti modell döntések feltérképezésében, de az építőkockák rendszeréből összeálló, sajátos mintázatú komplex üzleti modell konfigurációk tipologizálására korlátozottan alkalmas. Indoklás gyanánt szemléljük a *youtube* példáját, mely egyrészt három különböző ügyfélcsoportot (videófeltöltő, videónéző, hirdető) igyekszik win-win-win módon összekapcsolni (mint egy sokszereplős platform), másrészt reklámok ellenében van lehetőség fizetés nélkül videókat nézni (mint egy freemium), harmadrészt a tartalmak elsöprő többségét nem a youtube gyártja (mint egy outside-in típusú nyílt modell).

Az üzleti modellek egyértelmű tipologizálhatósága érdekében forduljunk a Weill és társai (2005) által kidolgozott megközelítéshez, mert az egyszerű, logikus, átfogó és objektív szempontok szerint egyértelműen kategorizál. A tipológia alkalmazhatóságát a hivatkozott tanulmányban az USA 1000 legnagyobb vállalatán demonstrálják (a 2000. évi adatok alapján), de nekünk most csak az üzleti modellek csoportosítási rendszere és az egyes csoportok jellemzői relevánsak, a tanulmányban listázott, USA vállalatokra vonatkozó további empirikus eredmények nem.

Weill és társai (2005) négy alap üzleti modellt azonosítanak (14. táblázat) aszerint, hogy milyen jogok kerülnek értékesítésre és a vállalat mennyire változtatja meg az eszközt, majd további 16 üzleti modell változatot (15. táblázat) aszerint, hogy a tranzakció milyen eszközt érint.

14. táblázat: Az üzleti modell alaptípusok

Milyen jogok kerülnek értékesítésre?	Mennyire változtatja meg a vállalat az eszközt?	
	Jelentősen	Kevésbé
Tulajdonjog	<i>Készítő</i>	<i>Elosztó</i>
Használati jog	<i>Háziúr</i>	
Eladó és vásárló közvetítése	<i>Ügynök</i>	

Forrás: Weill és társai (2005, 31. o.).

15. táblázat: Az üzleti modell változatok

Az üzleti modell változatok	Milyen eszközt érint a tranzakció?			
	Pénzügyi	Fizikai	Immateriális	Humán
Készítő	<i>Vállalkozó</i>	<i>Gyártó</i>	<i>Feltaláló</i>	(Emberkészítő)
Elosztó	<i>Pénzügyi kereskedő</i>	<i>Nagy- vagy kiskereskedő</i>	<i>Szellemi tulajdon kereskedő</i>	(Emberkereskedő)
Háziúr	<i>Pénzügyi háziúr</i>	<i>Fizikai háziúr</i>	<i>Szellemi tulajdon háziúr</i>	<i>Szolgáltató</i>
Ügynök	<i>Pénzügyi ügynök</i>	<i>Fizikai ügynök</i>	<i>Szellemi tulajdon ügynök</i>	<i>Emberi erőforrás ügynök</i>

Forrás: Weill és társai (2005, 31. o.).

A 15. táblázat szerinti 16 üzleti modell változat nem azonos relevanciával bír a gyakorlat számára. Kettő közülük törvénytörtő (emberkészítő, emberkereskedő), így a táblázatban csak a logikai teljesség érdekében szerepelnek, de a törvényesen működtethetők közül is csak néhány fordul elő magas relatív gyakorisággal a gazdaságban. A 14 üzleti modell változat tömör jellemzése olvasható a folytatásban (Weill et al. 2005, Weill – Malone – Apel 2011 és Schmuck 2015 alapján):

1. *Vállalkozó*: Pénzügyi eszközöket létrehozó és eladó vállalatok. Ide sorolhatók a vállalatokkal kereskedő vállalatok, valamint azok a vállalatok, amelyeket azért létesítettek, hogy utána eladják.
2. *Gyártó*: Materiális javakat előállító vállalatok. Gyakori üzleti modell változat, lényegében a klasszikus ipari vállalatok tartoznak ebbe a csoportba.
3. *Feltaláló*: Immateriális javakat előállító és értékesítő vállalatok. Ritka üzleti modell változat, mert nem tartoznak bele azok a cégek, amelyek a létrehozott immateriális javakat nem adják el.
4. *Pénzügyi kereskedő*: Pénzügyi eszközöket vásároló és lényeges változtatás nélkül továbbadó vállalatok. Pl. bankok, pénzügyi intézetek, biztosító társaságok.
5. *Nagy- vagy kiskereskedő*: Materiális javakat vásároló és értékesítő vállalatok. Gyakori üzleti modell változat, lényegében a klasszikus kereskedelmi vállalatok tartoznak ebbe a csoportba.
6. *Szellemi tulajdon kereskedő*: Immateriális javakat vásároló és értékesítő vállalatok. Pl. szabadalmak, szerzői jogok, domain nevek adásvétele.
7. *Pénzügyi háziúr*: korlátozott körülmények között pénzt bocsátanak mások rendelkezésére. Pl. hitelezés (pénz ad bizonyos feltételekkel), biztosítás (pénzt ad bizonyos káreseményeknél).
8. *Fizikai háziúr*: Díjazás ellenében fizikai eszközük használatát bocsájtják mások rendelkezésére. Pl. bérbeadás, lízing, szálláshely-szolgáltatók, légitársaságok, szabadidős tevékenységek.
9. *Szellemi tulajdon háziúr*: Díjazás ellenében szellemi tulajdonuk használatát bocsájtják mások rendelkezésére. Pl. szoftverek, applikációk, könyvek kiadói, márka és védjegy bérbeadók, franchise jogokat biztosító vállalatok. Ebbe a csoportba sorolhatók azok a

- vállalatok is, amelyek díjazás ellenében a marketingkommunikációs üzeneteket továbbítják, tehát pl. média, TV, rádió, hirdető weboldalak.
10. *Szolgáltató*: Szolgáltatási díjért cserébe szolgáltatásokat értékesítő vállalatok. Pl. tanácsadás, építőipari kivitelezés, oktatás, szállítás, szórakoztatás és az orvosi szolgáltatások. (Ha egy szolgáltató a tevékenysége során fizikai eszközt is használ, akkor a csoportosítás alapja az, hogy melyik erőforrás kritikusabb a tevékenység folytatásához, így pl. egy légitársaság inkább fizikai háziúr, a posta pedig inkább szolgáltató.)
 11. *Pénzügyi ügynök*: Közvetít a pénzügyi eszközök eladói és vevői között. Pl. tőzsdeügynökök, biztosítási alkuszok.
 12. *Fizikai ügynök*: Közvetít a fizikai eszközök eladói és vevői között. Pl. internetes aukciós oldalak.
 13. *Szellemi tulajdon ügynök*: Közvetít a szellemi tulajdont értékesíteni vagy bérbe adni kívánók, és a vásárolni vagy bérbe venni kívánók között. Pl. médiaügynökségek. (Egyértelműen ebbe a kategóriába sorolható az Osterwalder és Pigneur -féle tipológia szerint kérdéses youtube is.)
 14. *Emberi erőforrás ügynök*: Személyzeti közvetítést ellátó vállalatok. Pl. munkaközvetítők.

A gazdaság szempontjából (az előfordulás gyakorisága és relatív gyakorisága alapján) a gyártó, a nagy- vagy kiskereskedő, a fizikai háziúr, a szolgáltató és a pénzügyi háziúr üzleti modell változatok a legfontosabbak, de természetesen magas impaktusú, jelentős hozzáadott értéket előállító, nagy növekedési potenciálú, nagy foglalkoztató vállalatokat a ritka üzleti modell változatok között is találhatunk.

Összefoglalva: *a sikeres üzleti modellek markánsan költség- vagy értékorientáltak* (Osterwalder – Pigneur 2012, 43. o.). Ez azt jelenti, hogy a gazdasági erőfölény megszerzése érdekében zajló vállalatközi rivalizálásban azok a vállalatok lesznek előnyben, amelyek képesek az ágazatukban korábban nem látott üzleti modellt meghonosítani, vagy a meglévő üzleti modelleket a hatékonyság tekintetében jelentősen továbbfejleszteni. Az üzleti élet gyakorlatában persze ez lényegesen árnyaltabban jelenik meg.

A *hagyományos ágazatokban* a legértékesebb, legmagasabb jövedelmezőséggel jellemezhető pozíciókat a szegletpiaci vállalatok/SBU-k építik ki. Ezek olyan, a részpiac teljes forgalmához képest apró szegmensek, amelyek kívül esnek más vállalatok költségfókuszú, tömegigényt kielégítő tevékenységén. Ezekben a kicsi szegmensekben a vállalatok relatíve alacsony volumenű, de relatíve profitabilis termelő/szolgáltató tevékenységet tudnak folytatni. Szegletet ki lehet tölteni egy-egy földrajzi, termék/szolgáltatás, feladat vagy ügyfél részre koncentrálni is.

A földrajzi fülkék rendkívül gyakoriak, szemléletes példaként egy kistelepülésen működő éjjel-nappali kisbolt vagy egy falusi varrónő, virágkötő hozható. Ilyen földrajzi fülkék természetesen nagyobb településeken is előfordulnak, csak lényegesen kevésbé látványosak, a tevékenység földrajzi kiterjedtsége néhány utcára, esetleg egy-egy városrészre korlátozódik. Ezek a pozíciók azért rendkívül értékesek, mert a vállalatok bennük gyakran apró monopóliumként működnek, a vevői többlet lefölözését célul kitűző árazással. A másolni kívánó versenytársakkal és potenciális belépőkkel szemben a belépési korlátok vagy a tevékenység folytatásának egyedisége általában kevésbé védenek, de a szegmens alacsony mérete eltántoríthatja őket.

A termék/szolgáltatás-, feladat- és ügyfélszegletek értelmezése – vevőorientált szemléletben – szorosan összefügg. Ezek a szegletek a speciális értékajánlatok és az alacsony volumenek miatt a vállalatok többségének érdeklődésén kívül

esnek, így van lehetőség értékes résziaci pozíciót építeni (pl. különleges japán teakeverékek importja). A gyártó és a vásárló közé „beékelődő” piaci közvetítői pozíciók általánosságban is lehetnek igen profitabilisek, különösen kizárólagos szerződések esetén (pl. egyes gyógyászati segédeszközök). Ezen túlmenően megfigyelhető a szubkultúrák gyorsuló ütemű sokasodása is a közösségi médiában, melynek eredményeként számos apró termék- és ügyfélszeglet keletkezik nap-mint-nap (pl. péntekenként túrázó, hegedülő rocker-emósok által keresett speciális termékek/szolgáltatások). Ezeket a szociokulturális és társadalmi trendekből származó lehetőségeket észszerű megbízhatóság mellett előre lehet jelezni a fejlett országok vonatkozó trendjeinek megfigyelésével. Előfordulnak továbbá az alacsony volumenek vagy fizetőképesség miatt keletkezett feladat- és ügyfélszegletek is, melyek szintén keletkeztethetnek lehetőségeket résziaci pozíció kiépítésére (pl. fapados vezetői tanácsadás kisvállalatoknak).

Természetesen a lehetőség időkapuja nagyobb külső környezeti (pl. szociokulturális, demográfiai, technológiai, gazdasági, politikai-jogi) változások folyamányaként is kinyílhat, példaként hozható a technológiai változások területéről a VR szolgáltatás vagy a 3D nyomtatási szolgáltatás, a vásárlási szokások és a fogyasztási magatartás változása kapcsán a hand-made termékek előretörése vagy az egészségtudatos életmódot szolgáló termékek, a politikai-jogi változások területéről a Trafiktörvény folyamányaként megnyíló nemzeti dohányboltok Magyarországon. Az újítások korai importálójaként is sokan igyekeznek lépéselőnyhöz jutni. Ebben a magyarok számára új termékek behozatala vagy a magyar viszonyok mellett új technológia behozatala teljesen kézenfekvő példák. Ennél lényegesen kevésbé kézenfekvők a tudás- és know-how behozatal (pl. egy sikeres életmódprogram hazai bevezetése) vagy a tartalom- és kultúraimport (pl. egy külföldi tartalm(ak)at lemásoló és a domesztikált változatot „újraértékesítő” vállalkozási tevékenység vagy

szakmai-szociális/társadalmi hálózati csomópont személy), amelyekkel szintén sok vállalkozó próbál boldogulni.

A *modern ágazatokban*, különösen a magas növekedési potenciálú részipiacokban, gyakran alapítanak magas növekedési célokkal start-up vállalatokat a menedzseri szemléletű vállalkozók. Napjainkban a start-up-ok esetén példaként különösen a telekommunikáció, az informatika, a szoftver- és applikációfejlesztés, valamint a finanszírozási technológiák emelhetők ki, míg a technológiai start-up-ok esetén az alkalmazott fizika, az élettudományok, a nanotechnológia, a robotika és a biotechnológia területei. Start-up-ok létrejöhetnek továbbá a korábban alkalmazott üzleti modelleket látványosan megreformálva olyan hagyományos ágazatokban is, melyek üzleti alapkonceptiója lényegében megrekedt a fejlődésben (pl. miként forradalmasította a hagyományos személyszállítást az **Uber** vagy a hagyományos fotózást az **Instagram**).

A start-up-ok körében az osterwalder-pigneuri (2012) kategóriák szerinti sokszereplős platform típusú komplex üzleti modell konfigurációk igen gyakoriak, melyben két vagy több különböző ügyfélcsoport kölcsönösen előnyös összekapcsolásával teremtenek értéket (pl. google, youtube, online piacterek). A Fortune 500 cégek listáját (<https://fortune.com/fortune500/>; megtekintve: 2022.11.14.) szemlélve is megállapítható, hogy a cégek kb. 50%-a ilyen platform alapú vállalat. A különböző ügyfélcsoportok újabb és újabb kreatív kombinációin alapuló koncepciókat nagy érdeklődés övezi a fiatal vállalkozók és a befektetők körében, hiszen a lehetséges kombinációk száma szinte végtelen.

Persze nem kell minden esetben újra feltalálni a spanyolviaszt. Számos üzleti koncepció nem új, sőt még csak nem is hatékonyabb a meglévőknél – a klasszikus működésiköltség-hatékonyság értelemben –, de ráfókuszálnak meglévő megoldásokat valamely termék-, ügyfél-, földrajzi- vagy

feladatszeglet speciális igényeire. Például a szakemberek *Facebook*ja a *LinkedIn*, a tudósoké a *ResearchGate* és az *Academia.edu*, a magyaroké az *iwiw* (bár ez utóbbi már csak történeti érdekesség).

A felsorolt példák is egyértelműen felszínre hozzák a másolhatóság, illetve a másolásvédelem kérdését. Ennek a start-up problémának egy látványos példája lehet a magyarországi online aukciós és apróhirdető portálok (*Vatera, Jófogás, Kalapács, TeszVesz, Zsibvásár, Apród, OLX, Facebook Marketplace* stb.) versenydinamikája. Természetesen a felsorolt cégek üzleti modelljeiben is nagyon sok lényeges különbség húzódik, de ezek a vevő előtti attraktivitás szempontjából gyakran kevésbé vagy egyáltalán nem lényegesek. A másolásvédelem leggyakoribb megoldásai (az iparjogvédelem lehetőségein túlmenően) a koncepció magas növekedési célokkal történő kiegészítése (tehát a legjövödelmezőbb szerződések versenytársak és új belépők (másolók) előtti megkötése), valamint a riválisok lépéshátrányban tartása nagy ütemű fejlesztésekkel (hiszen a versenytárs is látja a vevő számára kínált értékajánlatot, de azt nem, hogy az mivé fog fejlődni néhány hét vagy néhány hónap múlva).

2.7. Az üzleti terv

Bár a könyv logikai ívéhez az üzleti tervezés témaköre lazábban kapcsolódik, annak tömör ismertetésétől eltekinteni mégsem lehet, hiszen az az induló vállalatok tervezésének elengedhetetlen kelléke. A részletes áttekintés mellőzése mellett szól az az érv is, hogy ebben a témakörben számos, kiváló minőségű, magyar nyelvű szakirodalom elérhető: az üzleti terv készítéséhez pl. Szirmai és Klein (2009), Vecsenyi (2011), Szőrös és Kresalek (2013), Szöllősi és Szücs (2015), Deutsch és Jelen (2019) munkái, a vállalati főfunkciók tervezéséhez pedig pl. Pálinkó és Szabó (2006), Vörös (2010), Józsa (2014), Farkas, Balogh és Rideg (2015), Keszey és Gyulavári (2016),

Ulbert és társai (2018) művei, melyek vonatkozó részeit a lényegre törő összefoglalás során fel is használtam.

Az üzleti terv leggyakrabban a) egy jelenleg nem létező vállalat létesítésére irányul és forrásbevonási céllal készül. Ritkábban (és ez a belső vállalkozás esete) b) az üzleti tervvel egy létező vállalat szakemberei egy új SBU létesítését alapozzák meg. Még ritkábban c) a vállalat/SBU alapítói nem forrásbevonási céllal készítik az üzleti tervet, hanem „csupán” saját gondolataik összegzése, a piaci és a versenytárs viszonyok, valamint a rentabilitás és a kockázatok szisztematikus áttekintése céljából. A forrásbevonás az esetek többségében saját tőke (pl. társtulajdonos bevonása), idegen tőke (pl. bankhitel) vagy pályázati forrás bevonását jelenti a finanszírozásba.

(Megjegyzés: Az üzleti terv fogalmát a gyakorlat sokféleképpen használja. A leírtakon túlmenően d) a vállalatvezetés gyakran üzleti tervnek hívja azt a dokumentumot is, amelyben a cég következő évi céljait, terv-számait fogalmazzák meg a stratégiai döntéshozó testület (igazgatóság, közgyűlés) számára. Álláspontom szerint ezt a létező vállalat közeljövőre vonatkozó elképzeléseit tartalmazó tervdokumentumot inkább „éves terv”-nek kellene nevezni, bár kétségtelenül az érintett témák (célok, ágazati trendek, marketing, termelés/szolgáltatás, menedzsment, pénzügyek, kockázatok...stb.) meglehetősen hasonlóak.)

Az üzleti terv egy kb. 25-35 oldalas írott dokumentum, mely összefoglalja egy tervezett vállalat/SBU legfontosabb termék-vevő-piac, versenytárs, marketing, menedzsment, termelési/szolgáltatási, pénzügyi és kockázati aspektusait.

Az üzleti terv egy kötött tartalmú, de nem kötött formájú dokumentum. Ez azt jelenti, hogy biztosan a megadott témákat kell érinteni, de a kidolgozás formájában már nagy a szabadság és a struktúra is eltérhet az alábbi klasszikus felépítéstől:

1. Vezetői összefoglaló
2. A vállalat alapadatai, háttere, üzleti modellje
3. Ágazati áttekintés, vevőpiaci szegmentáció, marketing terv
4. Működési terv, fejlesztési terv, szervezeti felépítés
5. Pénzügyi és finanszírozási terv
6. Kockázatok, mellékletek

A 3. fejezet célja a működési bevételek becslése, a 4. fejezet célja a beruházási és működési költségek becslése, az 5. fejezet célja a beruházási költségekhez finanszírozást párosítani, valamint a működési bevételek és költségek egyenlege és a finanszírozáshoz kapcsolódó hozamelvárások alapján megtérülési számításokat elvégezni. A folytatásban tekintsük át az egyes részek tartalmát valamivel részletesebben is:

A vezetői összefoglaló egy kb. 1 oldalas összefoglaló, mely tartalmazza a teljes üzleti terv lényegét, ennek megfelelően kb. 1/3 oldalon az ötlet lényegét, kb. 1/3 oldalon az ötlet relevanciáját és megkülönböztető jegyeit, kb. 1/3 oldalon a pénzügyi/megtérülési számítások végeredményeit. Kritikus a jelentősége, mert a döntéshozó ebben a részben találkozik az üzleti tervező(k) első kerek mondataival, tehát itt szerzi első benyomásait a szerzői stílusról, a nyelvezetről, a terminológia-alkalmazásról. A vezetői összefoglalóval azt kívánjuk elérni, hogy a döntéshozónak „legyen kedve” tovább olvasni az üzleti tervet, tehát egy fordított tölcser alakú okfejtési struktúra bevezetéseként tartalmazza a mondandó rövid, tömör, mégis érthető és konzisztens lényegét.

A vállalat alapadatai keretében megadjuk a tervek aktuális állapota szerinti cégnevet, rövidített cégnevet, működési formát, fő- és melléktevékenység TEÁOR kódokat, listázzuk a tulajdonosokat, a vezetőket és az egyéb képviselőre jogosult személyeket, megjelöljük a székhelyet, telephely(ek)et és

az elérhetőségeket. Megadjuk a vállalat/SBU működése szempontjából lényeges minden további információt, így a tervezett jogi, környezetvédelmi és egyéb képviselőt, valamint a könyvelőt (ha ezek az adott vállalat szempontjából relevánsak).

A *vállalat háttérének* ismertetése során az alapító leírja, hogy miért alapít, miért pont most alapít és miért az üzleti tervben olvasható módon teszi ezt. A döntéshozó ebben a részben szeretné megismerni a vállalkozó személyes erőforrásait (pl. pénz, kapcsolatok, technikai-technológiai ismeretek stb.), valamint a vállalkozó személyes költségeit és hozamelvárásait is.

Az *üzleti modell* nem minden esetben képezi az üzleti terv részét. Hagyományos ágazatok szokásos vállalkozási elképzelései esetén a döntéshozó érti a tervezett vállalat/SBU működését és a gazdasági eredmény alakulásának determinánsait. Tisztában van azzal, hogy hogyan merülnek fel a költségek és a bevételek, illetve a tevékenységhez milyen kockázatok kapcsolódnak. Modern ágazatok atipikus vállalkozási tevékenységei esetén azonban segíteni kell a döntéshozót abban, hogy megértse az üzlet működésének alaplogikáját (lásd részletesebben 2.6. alfejezet).

Az *ágazati áttekintés* keretében számba vesszük az iparágat érintő legfontosabb társadalmi, demográfiai, technikai-technológiai, politikai-jogi, gazdasági és egyéb külső környezeti változásokat, az iparági mezokörnyezet trendjeit, a versenytársakat és a be- és kilépési korlátokat.

A *vevőpiaci szegmentáció* során „valamilyen” releváns ismérvek szerint kisebb potenciális ügyfélcsoportokat képezünk abból a célból, hogy megismerjük a lehetséges célcsoportok pszichológiai jellemzőit és fizetőképességét. A leggyakrabban alkalmazott szegmentációs ismerévek az életkor, az anyagi és jövedelmi helyzet, a nem, a foglalkozás, a lakóhely, a várható vásárlások számának, gyakoriságának és értékének becslései, de a tervezett vállalkozási tevékenység szempontjából számos további

szegmentációs ismerv is releváns lehet. A célcsoport pszichológiai jellemzőinek körében a célcsoport által követett életmód, valamint az ahhoz köthető speciális igények, a jelenlegi költsékezési szerkezet, a vásárlási döntések determinánsai, a szegmensméretek, valamint a lead-konverzió becsült mértéke a leginkább releváns. A lead a célcsoport azon aránya, amely a marketingkommunikációs üzenetekkel várhatóan elérhető, a konverzió pedig ezen belül az az arány, amely a becslések szerint ténylegesen is vásárlóvá válik. A szegmentáció során szokás perszónákat is képezni vagy a vevői életmódba és életstílusba bepillantást nyerni más eszközökkel (pl. kérdőívezés, interjú, termékkóstoltatás, laborkísérletek stb. vagy ezekről szóló, más elemző által készített tanulmányok áttekintése). Végezetül a létrehozott szegmensek közül kiválasztják a célpiazi szegmenseket, amelyek igényeihez a folytatásban az értékajánlat minden jellemzőjét és a marketinget is hozzáigazítják.

A *marketing tervezés* keretében megtervezik a vállalat/SBU értékesítési és marketing erőfeszítéseit, minimálisan a 4P (promóció, disztribúció, árazás, termék-/szolgáltatásjellemezők) mentén, opcionálisan további marketing elemeket bevonva (pl. csomagolás, értékesítés utáni szolgáltatások, márkázási törekvések).

A *működés tervezése* során számba veszik a tervezett vállalatban/SBU-ban zajló legfontosabb folyamatokat a megrendelés beérkezésétől a teljesítésen át a gazdasági esemény pénzügyi elszámolásáig. Teszik ezt abból a célból, hogy az egyes folyamatokhoz erőforrások és felelősök hozzárendelése legyen lehetséges, mely alapján a beruházási és működési költségeket becsülni lehet. Gyártó cégek készíteni szoktak külön gyártási tervet is, mely kitér a főbb beszállítókra, azok értékelésére (pl. árak, szállítási feltételek, megbízhatóság), a kritikus alkatrész- és termékparaméterekre, a gyártási eljárásokra, a géptelepítési és munkaszervezési megfontolásokra, a kapcsolódó költségek tételes listázására és osztályozására.

A *fejlesztési terv* nem kötelező része az üzleti tervnek, de – különösen alacsony szintű másolás elleni védetség esetén – érdemes foglalkozni a témakörrel. A marketing keresi a választ arra a kérdésre, hogy „miért veszi/vegye meg a vevő a terméket/szolgáltatást ma”, a fejlesztési terv pedig arra, hogy „miért veszi/vegye meg holnap”, tehát milyen törekvéseink vannak a vevőérték dimenziók javítására, a versenyintenzitás csökkentésére az árak csökkentésével vagy a különbözőségek fokozásával (a versenytársak hasonló ajánlatához képest). Fontos rész továbbá olyan tervezett vállalatok/SBU-k számára is, akik intenzív K+F+I tevékenységet terveznek folytatni, esetleg ennek eredményeként találmányok, védjegyek keletkeznek, melyek iparjogvédelméről gondoskodni kell.

A *szervezeti felépítés* keretében tisztázzák a tervezett munkamegosztást, hatáskörmegosztást és koordinációt, a kommunikációt, a döntéshozatal és a szolgálati utak működését, különös tekintettel a vállalatirányítási szintekre. Mellékelnek egy szervezeti ábrát is. Magas növekedési célokkal alapítandó vállalat/SBU esetén (1-2 éves) tervidőszaki szervezeti struktúrát is felvázolnak, külön kitérve az új erőforrások integrálásának képességére és a növekedés személyzeti politikájára. A szervezeti struktúra kezdetben – általában – egyszerű, lineáris, funkcionális, organikus, virtuális vagy lineáris/funkcionális alapokon szervezett kevert struktúra, esetleg törzskar szervezeti egységgel kiegészítve.

A *penzügyi és finanszírozási tervben* rögzítjük a jövőre vonatkozó pénzügyi várakozásainkat. A beruházási költségekhez finanszírozást párosítunk, a finanszírozáshoz pedig megkövetelt megtérülési elvárások kapcsolódnak. Felvázoljuk a működési bevételek és költségek várható alakulását és e kettő egyenlege, valamint a hozamelvárások alapján lehetőség van megtérülési számításokat végezni (pl. a klasszikus dinamikus beruházásanalízis (NPV, PI, DPP, IRR) mutatószámaival). A fejezet részét képezi az előtársasági és

tervidőszaki költségvetési terv, cash-flow terv, mérlegterv, eredményterv is. A tervezési időhorizontot 20 évre érdemes megválasztani, amennyiben a beruházási költség főleg építészeti jellegű komponenseket foglal magába. Ha a gépészeti jellegű beruházási költségek dominálnak, akkor ugyanezt 6-8 évben érdemes meghatározni. A gyors termékéletciklusú termékek esetén (pl. szoftver, applikáció) a tervezési időhorizont lehet lényegesen rövidebb is (2-3 év), ilyen esetben már a megtérülési számításoknak a pénz időértékét figyelembe nem vevő, statikus mutatói is alkalmazhatók. Az óvatos, konzervatív tervezés és az alapítást követő likviditási csapda elkerülése érdekében javasolom a) a kiszámítást követően a beruházási költségeket 1,3-mal megszorozni, ez a +30% beruházási költség tartalék szükséges a tervezés pillanatában nem látható vagy rosszul becsülhető költségekre, továbbá b) érdemes a működési költségek kb. 6 havi tartalékával elindulni. Ezeket az óvatossági intézkedéseket különösen ajánlom olyanoknak, akiknek nincsenek saját vagy családi/baráti körből szerzett vállalkozási tapasztalatai. Természetesen az indokolt tartalékolás ágazat-/vállalatfüggő lehet, ezért javasolataim általános ökölszabályként értelmezendők.

A kockázatok és mellékletek rész tartalmazza a kockázatelemzést, amennyiben a vállalat indításának, működtetésének, felhagyásának fázisaiban vannak lényeges stratégiai-taktikai, vagyoni-pénzügyi, tevékenységi, emberi, természeti környezeti vagy más kockázatok. Tartalmazza a megvalósítási ütemezést (pl. Gantt-diagrammal), amennyiben a vállalat indítása időben elhúzódik (pl. azért, mert előbb építkezni kell vagy az egymásra épülő és párhuzamosan zajló tevékenységek összefüggéseinek tisztázása fontos). Itt jelennek meg a becslések során felhasznált adatok, a kiegészítő információ, a várakozásokat tartalmazó grafikonok, az árajánlatok, a piackutatási eredmények, a háttértáblázatok, továbbá a termékkonstrukciós elképzelések, a fotók, a technikai specifikációk, a helyszínrajzok. Engedélyköteles TEÁOR

esetén tisztázni kell a személyes és infrastrukturális követelményeknek való megfelelést is. Mellékeljük az alapító(i csapat) részletes szakmai önéletrajzát és az aláírási címpéldány(oka)t. Bizonyos esetekben további mellékletek is indokoltak lehetnek (pl. titoktartási nyilatkozat, bérleményben megvalósítani tervezett vállalat esetén a bérlemény tulajdonosának hozzájáruló nyilatkozata is szükséges).

Az üzleti tervezés legfontosabb buktatói a működési bevételek-költségek és a beruházási költségek becslésének pontatlanságaiból fakadnak (pl. az árak (amiért a terméket/szolgáltatást el lehet adni) túlbecslése, az eladható volumenek túlbecslése (a lead-konverzió arányok, a vásárlási-újravásárlási gyakoriságok pontatlansága miatt), a beruházási és működési költségek alulbecslése), ezért ezekre a számításokra szükséges kiemelt hangsúlyt helyezni. A jövőtervezés inert hibatartalma még rövid időtávon is (jó becslések esetén is) gyakran eléri a 20%-ot.

3. A versenyelőny és versenyhátrány elméletek

A gazdasági versenyben való helytálláshoz és az üzleti stratégiák sikeres végrehajtásához elengedhetetlenek a „versenyzési eszközök”. A korábbi fejezetek alapján még nem tisztázott az, hogy melyek ezek az eszközök pontosan és miként alkotnak rendszert a vállalatban: kiváló, költségvetést vagy megkülönböztetést lehetővé tevő erőforrások, képességek, vállalati vagy vezetői kompetenciák, tevékenységek vagy folyamatok, esetleg cégeken átívelő értéklánc-folyamatok. A stratégiai gondolkodás fejlődésének története során mindig más tényezőkben vélték felfedezni a sikeres gazdasági versenyzés determinánsait.

Amennyiben a stratégiai menedzsmentet (Johnson – Scholes 1993 alapján) a stratégiai elemzés (tervezés), a stratégiai választás (döntés) és a stratégia alkalmazás (cselekvés) hármasként értelmezzük, akkor az sem világos, hogy a szakirodalmak pontosan mely köréhez érdemes fordulnunk, hiszen, ha vannak ilyen versenyelőnyeink, akkor azokat már a tervezés során is figyelembe kell vennünk (1.6. alfejezet), de ha nincsenek, akkor lehet, hogy éppen ezek kiépítésére lenne célszerű törekedni a vállalat stratégiai kapcsolódású tevékenységei során. Ráadásul számos vállalat abszolút vagy relatív versenyelőnyökkel nem is rendelkezik, így elméletileg nem is létezhetne, ez miért lehetséges? Az is ismeretes, hogy az erőforrásokban és információban leginkább bővelkedő vállalatoknál is hoznak rossz döntéseket, kihasználható lehetőségeket szalasztanak el, elhárítható veszélyeket nem sikerül kivédeni, belső korlátok és teljesítmény-visszafogó szűk keresztmetszetek alakulnak ki.

Ebben a fejezetben (Rideg 2019 alapján) a vállalati külső-belső tényezőkkel foglalkozó klasszikus versenyelőny-versenyhátrány stratégia elméletek bemutatását tűztem ki célul azért, hogy azokat a modern stratégia szempontjából szintetizálhassuk. Az elméletek láthatóan nem csak a

megkezdett gondolatok továbbépítésével, hanem egymás vitatásával is igyekeznek teret nyerni, ezért a legfontosabb következtetések egységes keretbe foglalására tett kísérlet különösen releváns.

Az ágazatok többségére hiperverseny jellemző, és ez markáns kihívás elé állítja a versenyelőnyök tartósságát. Még az olyan időtállóknak tartott előnyök, mint a kedvező versenypiaci pozícióból, sajátos piaci struktúrákból fakadó (pl. monopolizált piacokon elért) erőfölény gyakorlati jelentősége is csökkenő. Ezekre a kihívásokra a modern stratégiai menedzsment elméletek, így a dinamikus képességalapú elméletek, a felfedezés-orientált stratégia irányzat, valamint a viselkedési stratégia teóriái egyaránt igyekeznek válaszokat adni. Azt tapasztaljuk, hogy az átmeneti előnyök egymást permanensen követő sorozatára törekvő vállalat számára az erőforrások és képességek mintázata és a Penrose-i értelemben vett sokfélesége válik lényegessé, a Barney-féle VRIO kritériumokkal szemben. Az erőforrás- és képességkonfiguráció megfelelő hasznosításával összefüggésben más belső tényezők, így a döntés és végrehajtás összhangját biztosító szervezeti struktúra, valamint a felsővezető(k) személyéhez köthető tényezők jelentősége is egyre nagyobb.

3.1. A külső tényezőkre alapozott versenyelőny elméletek

A stratégiai menedzsment elméletek jelentős hányada a(z időben) fenntartható versenyelőny megszerzésének és megtartásának módjával foglalkozik. A diszciplína elmúlt 60-70 éves fejlődéstörténetének mérföldköveit jelentő szakirodalmi munkákban azonban nincs minden esetben egyetértés arról, hogy a vállalat teljesítményét milyen forrásból származó előnyök alakítják, valamint azok hogyan és milyen mértékben fejtik ki hatásukat.

A külső tényezőkre alapozott versenyelőny elméletek közös jellemzője az, hogy – ugyan ismerték és elismerték a belső tényezők jelentőségét is, mégis –

a külső tényezők jelentették a stratégia formálásának kiindulópontját. Képviselői szerint a vállalatok ugyanazokról a tényezőpiacokról vásárolják inputjaikat, ennél fogva a belső tényezők az iparági összteljesítmény vállalatok közötti eloszlásának különbözőségeire, így a vállalati teljesítmény alakulására sem bírhatnak döntő hatással. Ennek megfelelően a versenyelőny fő forrásaként a piaci szerkezetet és az arra adott stratégiai reakciókat azonosították, tehát a stratégia elsődleges céljaként a vállalat és környezetének tökéletes illeszkedését, a külső konzisztencia maximális biztosítását jelölték meg.

A stratégia elméleti és gyakorlati szakemberei részéről az erőteljes külső tényező orientáció alapvetően érthető is, hiszen 1973-ban és 1979-ben jelentős olajválságok rengették meg a globális gazdaságot, így a stratégiai és üzleti tervezés, valamint a stratégiai menedzsment jelentősége általánosságban is nagymértékben megemelkedett (Grant 2016). A külső tényező központú versenyelőny elméleteken belül is megkülönböztetünk két domináns irányzatot, ezek 1.) a Harvard-iskola racionális modellje és 2.) az iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma (Deutsch – Mészáros – Szabó 2017): 1.) A *Harvard-iskola racionális modellje* a racionális stratégia-alkotás tervezési iskolájának (lásd 1.3. alfejezet) alapjaira építkezett. Az elméletcsokorhoz kapcsolódó teóriák és elemzési eszközök célja – a külső konzisztencia biztosításához kapcsolódó döntések megalapozása érdekében – a külső és belső környezet elemzése. A stratégia-alkotás folyamata az alábbiak szerint mutatható be (4. ábra):



4. ábra: A stratégia-alkotás folyamata a Harvard-iskola racionális modellje szerint

Forrás: Deutsch – Mészáros – Szabó 2017, 136. o.

A Harvard-iskola racionális modelljéhez kapcsolódó legjelentősebb elméletek az Ansoff-mátrix (lásd 2.1. alfejezet), valamint a Miles-Snow-féle adaptációs stratégiák (Miles – Snow 1978). Ez utóbbi empirikus kutatások alapján azonosítja a lehetséges vállalati válaszokat az új környezeti kihívásokra: innováció (kutató), konszolidáció (védő), kiváras (elemző), sodródás (reagáló). Balaton és Tari (szerk. 2014) alapján az adaptációs stratégiákat az alábbiak szerint foglalhatjuk össze:

- *Innováció (kutató)*: folyamatosan új megoldásokat keresnek, szakadatlanul innoválnak, illetve gyakran párhuzamos technológiai fejlesztéseket folytatnak. Jellemzően kialakuló vagy felfutó iparágakban tevékenykednek, ahol folyamatosan változó a környezet. A kutató stratégiát organikus szervezeti struktúra támogatja, melynek jellemzői a rugalmasság, a szakértői hatalom és a decentralizáció.
- *Konszolidáció (védő)*: jellemzően egyetlen központi technológiát alkalmaznak és ennek a technológiának a hatékonysága jelenti a

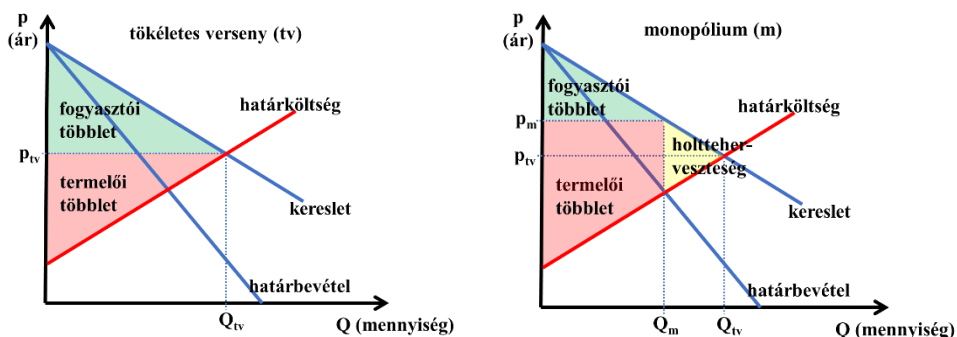
sikeresség alapját. Érett vagy hanyatló iparágakban jellemző ez a stratégia, ahol stabil(abb) a környezet. A védő stratégiát mechanikus struktúra támogatja, melynek jellemzői a funkcionális szervezet, erős központi irányítás és bürokratikus kontroll.

- *Kiválás (elemző)*: a kutató és a védő pozíciók között egyensúlyoznak, alapvetően néhány technológiát használva, de egyik mellett sem véglegesen elköteleződve. Az elemző stratégia leggyakrabban a felfutó, növekvő iparágakban jelentkezik, de a vállalatok iparág-váltásainál is sikeres stratégia lehet. Az elemző stratégia legnagyobb kihívása, hogy egyszerre tudja biztosítani a szervezet rugalmasságát és stabilitását, mely többdimenziós vagy duális szervezeti struktúrákkal lehetséges.
- *Sodródás (reagáló)*: a kései reagálás, a trendek kései követése jellemző. Már jól bejáratott (bázis) technológiákat alkalmaznak. Érett, de inkább hanyatló iparágakban működnek. Szervezetük jellemzően egydimenziós (vagy kialakulatlan struktúra vagy túlbujánzó bürokrácia jellemzi).

A Harvard-iskola racionális modelljéhez kapcsolódó legjelentősebb elemzési módszerek a SWOT elemzés, a PIMS modell és a BCG-mátrix, melyekről a 4. fejezetben olvashatunk bővebben is.

A racionális folyamatmodellre több kritika is érte, miszerint az csak a megfogalmazott előfeltevések mellett és csak stabil környezetben alkalmazható. A kritikák ellenére ez a paradigma (elméleti alapvetései és kialakított eszközrendszere) rendkívül jelentős hatást gyakorolt a többi paradigmára és tágabb értelemben a stratégiai gondolkodás egészének evolúciójára.

2.) Az *iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma* szerint a vállalatok pénzügyi teljesítményét és az ágazati pénzügyi teljesítmény szereplők közti eloszlását az iparági struktúra és az iparágban tevékenykedő vállalatok magatartása határozza meg. Amennyiben a vállalat képes gazdasági erőfölény vagy természetes, jogi, piaci korlátok mentén sajátos piaci struktúrát (monopol helyzetet) kiépíteni, akkor az adott ágazatban Chamberlain járadék elérésére aspirálhat, amely a Bain-féle (1949) fogyasztói többlet lefölözésén alapuló monopolista járadék. Ez a piaci pozíció lehetővé teszi annak a maximális árnak a meghatározását, amelyet a fogyasztó éppen hajlandó megfizetni. A tökéletes versennyel kontrasztban ábrázolva (5. ábra) világosan látható ez az összefüggés, a termelői többlet növekedése és a kialakuló holtteher-veszteség.



5. ábra: A fogyasztói többlet lefölözése

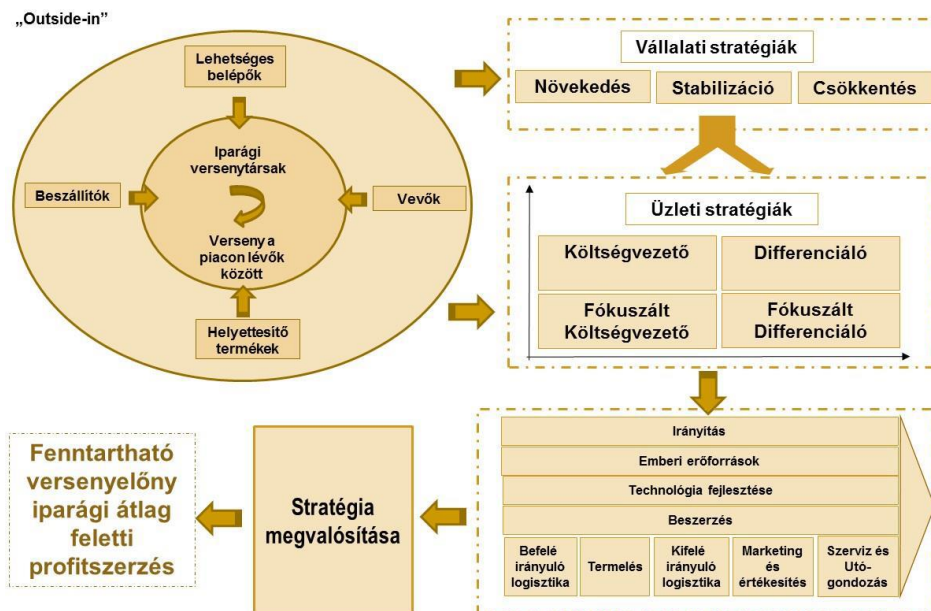
Forrás: Bain (1949) nyomán.

Noha az iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma láthatóan mikroökonómiai alapokra épít, mégis, inkább Michael E. Porter munkásságához szokták kapcsolni. A klasszikus közgazdaságtan olyan feltételek mellett vizsgálódik, melyek értelmében egyik vállalatnak sincs árbefolyásoló szerepe. Ehhez képest fontos változást hozott a Porter-féle (1979) 5 erő elemzés szemlélete (lásd részletesebben a 4.2. alfejezetben), mely

a vevők, a beszállítók, a helyettesítő termékeket forgalmazó vállalatok, a jelenlegi és potenciális versenytársak alkuerejének vizsgálatán keresztül törekszik a pénzügyi teljesítmény ágazati szereplők közötti megoszlására magyarázatot keresni.

A Harvard-iskola racionális modelljével kontrasztban az iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma elsősorban nem a vállalat és környezetének illeszkedését biztosító vállalati stratégiára, hanem az üzleti stratégiákra, azok tipologizálására, valamint a tág részpiacon folytatott költségvető, megkülönböztető és a szűk részpiacon követett fókusz versenystratégiák (Porter 2006) forrásainak azonosítására fókuszál, csak ezután következnek a vállalati és üzleti stratégia sikeres végrehajtásához kapcsolódó feltételek vizsgálatai.

A leírtak alapján felépíthető az iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma stratégia-alkotási folyamata (6. ábra). A paradigma feltételezi (Feldman – Brush – Manolova 2005) azt, hogy az adott iparágban/szegmensben tevékenykedő vállalatok hasonló, magas mobilitású erőforrásokkal és képességekkel rendelkeznek (melyekkel az iparági struktúra által meghatározott stratégiát valósítják meg). A vállalat a lehető legmagasabb profitabilitási potenciált ígérő ágazatban tevékenykedik (mert a teljesítménye csak itt növelhető), a szereplők pedig racionálisak és profitmaximalizálók.



6. ábra: A stratégia-alkotás folyamata az iparági pozícióra alapozott stratégiai paradigma szerint

Forrás: Deutsch – Mészáros – Szabó 2017, 137. o.

A paradigma kritikusai (Deutsch – Mészáros – Szabó 2017) szerint túl nagy hangsúly van az iparági erők dominanciáján, hiszen ismeretes, hogy bizonyos iparági szereplőkre (legalább a vevőkre-beszállítókra) érdemes inkább partnerségben tekinteni, és nem leküzdendő erőterként. Kritizálták továbbá a versenyelőny forrását biztosító monopol járadékot, a stratégia-alkotás folyamatának és az eszköztárnak a gyakorlati alkalmazhatóságát és statikus jellegét. A porterri generikus üzleti stratégiákkal kapcsolatban pedig észrevételezték azok kölcsönösen kizáró jellegét és túlzott uniformizáltságát (hiszen a vállalati szféra több mint 99%-át kitevő mikro-, kis- és középvállalatoknál csak a fókuszált megkülönböztetés releváns). Az elméletek a külső környezet jelentőségének megértése szempontjából mégis figyelemorientáltak, a legfontosabb tanulságokat a 3.4. alfejezetben szintetizáljuk.

3.2. A belső tényezőkre alapozott versenyelőny elméletek

Az 1980-as évek végére általánosan elfogadottá vált a PIMS (Profit Impact of Market Strategy) elemzés (Buzzell – Gale 1987) (lásd részletesebben a 4.3. alfejezetben), melynek szemlélete szerint egy vállalat nyereségességét a vállalati belső tényezők és az iparági tényezők együttesen alakítják, majd az 1990-es évektől kezdve egyre többen (pl. Schmalensee 1985, Montgomery – Wernerfelt 1988, Rumelt 1991, Roquebert – Phillips – Westfall 1996, McGahan – Porter 1997, Hawawini – Subramanian – Verdin 2003, Misangyi et al. 2006) rávilágítottak arra, hogy a profitabilitást inkább magyarázzák a belső, mint az iparági tényezők. A felsorolt szerzők empirikus kutatásaikban egy üzleti egység vagy vállalat profitabilitásának (általában ROA-ban mérve) mindössze a 4-20%-át tudták megmagyarázni külső/iparági tényezőkkel. A vállalati belső tényezők szerepének vizsgálatai ekkor kerültek előtérbe.

A bemutatott paradigmaváltás eredményeként a stratégia-alkotás középpontjába a versenyelőny elérésére alkalmas belső vállalati tényezők kerültek: az erőforrások és képességek, valamint azok rendszerei. A belső tényező központú elméletek kiindulásként megállapítják, hogy igaz az ugyan, hogy a vállalatok ugyanazokról a tényezőpiacokról vásárolják inputjaikat, de az inputok vállalatspecifikus sajátosságokat vesznek magukra miközben a vállalat használja vagy felhasználja őket az erőforrástranszformációs- és kombinációs folyamatokban.

A megközelítés kiterjedt és folyamatosan bővülő nemzetközi szakirodalmi bázissal rendelkezik (pl. Penrose 1959, Rumelt 1984, Teece 1984, Teece – Pisano – Shuen 1997, Wernerfelt 1984, Barney 1991, 1995, 2001, Peteraf 1993, Collis – Montgomery 1995, Rugman – Verbeke 2002, Grant 1991, 2016, Nason – Wiklund 2018). Az *erőforrás-alapú elméletek* alapfelvetése szerint ricardói járadék származik olyan erőforrásokból, melyek költsége alacsonyabb

az általuk realizált haszonnál. A járadék megszűnik akkor, amikor az erőforrás elavul, elértéktelenedik, vagy más vállalatok lemásolják. Versenyelőnyt birtokol az a vállalat, amely a versenytársainál nagyobb gazdasági értéket állít elő (Barney – Hesterly 2014).

A folytatás fogalmi megalapozása érdekében szükséges definitív eszközökkel különbséget tenni (1) erőforrások, (2) szervezeti képességek és (3) alapvető kompetenciák között:

1. Az *erőforrások* a vállalat tulajdonában lévő termelési tényezők, az értékteremtő folyamatok (tágon értelmezett) inputjai. Grant (2016) három csoportjukat különbözteti meg: megfogható erőforrások (pl. fizikai erőforrások, pénzügyi erőforrások); nem megfogható erőforrások (pl. technológia, hírnév, márka, szervezeti kultúra); humán erőforrások (pl. egyéni/alkalmazotti tudás, készségek, motiváció).
2. Az erőforrások legtöbbször nem termelékenyek és nem alakítják a szervezeti teljesítményt önmagukban. Egy adott feladat végrehajtása érdekében a vállalat általában több erőforrást együtt működtet, azokat a működési rutin szerinti szervezeti folyamataiba ágyazva transzformálja és/vagy kombinálja. A vállalat egy *szervezeti képessége* azt jelenti, hogy az erőforrásokat egy kívánt végeredmény elérése érdekében hasznosítani tudja (Helfat – Lieberman 2002). Hamel és Prahalad (1992), valamint a későbbi források (pl. Grant 2016) is felvetik azt, hogy a szervezeti képesség és a *kompetencia* fogalmi – tartalmukat tekintve – használhatók egymás szinonimáiként.
3. Az *alapvető kompetenciák* olyan kompetenciák, amelyek a vevőértékhez és/vagy az érték előállításának hatékonyságához kiemelkedő mértékben járulnak hozzá, és/vagy alapjául szolgálnak új piacokra történő belépéshez (Hamel – Prahalad 1992), így a vállalat

stratégiájára is és teljesítményére is alapvető hatást gyakorolnak (Prahalad – Hamel 1990).

Tekintettel arra, hogy az alapvető kompetenciák általában összetettek és rendszerszerűek, ráadásul esetenként több, önmagában is bonyolult erőforrásból és képességből épülnek fel (Gelei – Schubert 2006), ezért felszínre kerül a *kompetencia-konfiguráció* vizsgálatának jelentősége. A Miller-féle konfigurációs elmélet (Miller 1986, Miller – Whitney 1999) is az alapvető kompetenciák szerkezetének, benne az erőforrások és képességek mintázatának, kombinációinak másolhatatlanságot eredményező sajátosságát emeli ki. Ez a tevékenységek folytatásának egyedi módja alapján biztosít versenyelőnyt. A belső tényezők szerkezetét vizualizálja a 7. ábra.



7. ábra: A vállalati belső tényezők szerkezete

Forrás: Gelei – Schubert (2006, 7.o.) nyomán.

Az erőforrás-alapú megközelítés művelői (pl. Wernerfelt 1984, 1995, Conner 1991, Peteraf 1993, Barney 2001, Grant 2016) szerint az erőforrások és képességek potenciálisan alkalmasak arra, hogy a vállalat számára versenyelőny forrásául szolgáljanak. Ennek vizsgálatára hozták létre a *VRIO üzleti elemzési keretrendszert*. A VRIO elemzés előfeltételezése az, hogy az

erőforrások heterogének, immobilak, és az információ-ellátottság sem tökéletes. A VRIO dimenziói az alábbiakban foglalhatók össze:

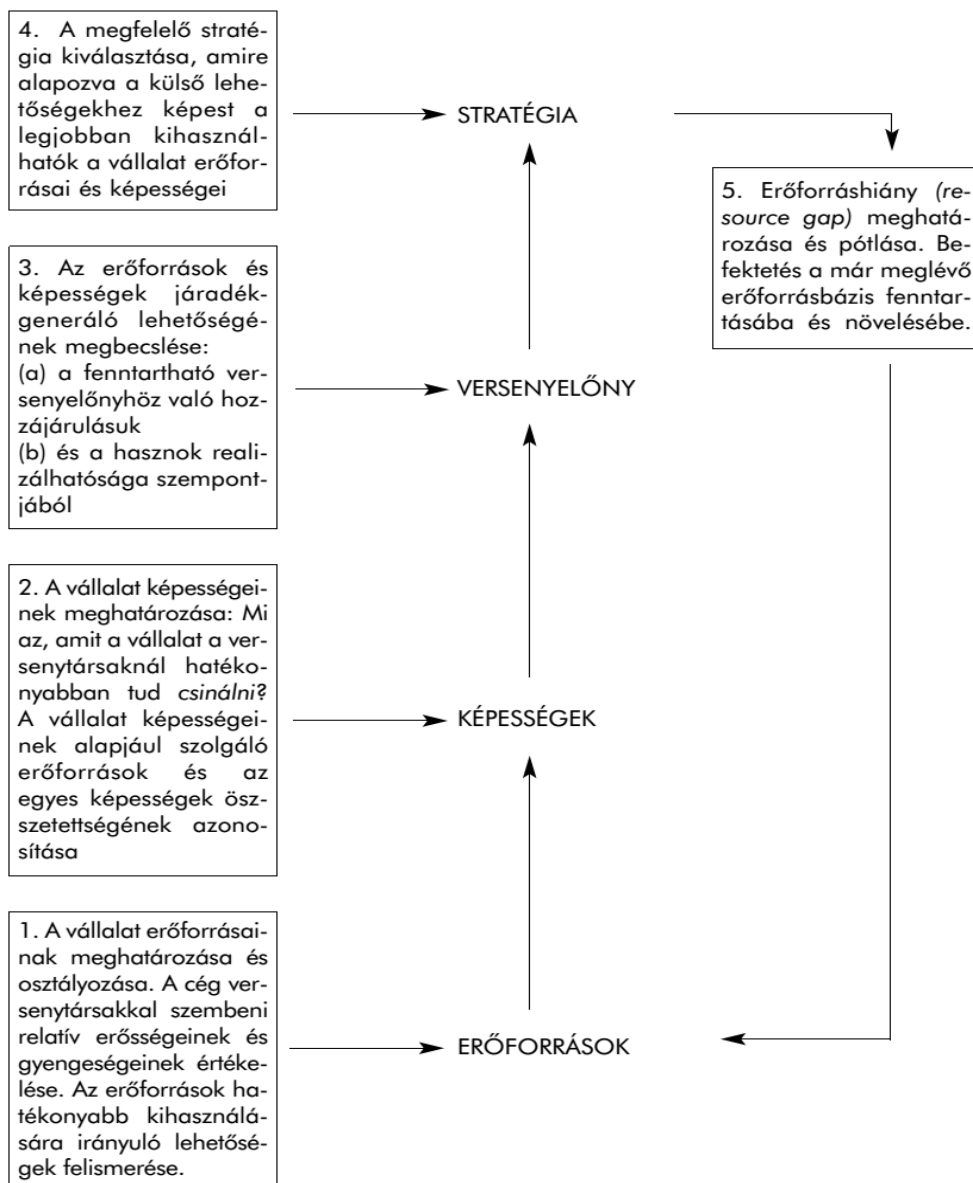
1. Az erőforrás értékes-e (V=valuable)? Értékes egy erőforrás akkor, ha alkalmazásával a vállalat képes lehetőségeket kihasználni vagy veszélyeket elhárítani.
2. Az erőforrás ritka-e (R=rare)? Az erőforrást a versenytársak ne birtokolják, illetve ne férjenek hozzá.
3. Az erőforrás nem másolható, nem utánozható (I=inimitable)? Ez a feltétel biztosítja az erőforrás által elérhető versenyelőny tartósságát.
4. Az erőforrás szervezeti beágyazottsága biztosított (O=organizational fit)? Ez a feltétel egyrészt – az erőforrás birtoklásának jelentőségén túl – arra hívja fel a figyelmet, hogy az erőforrást hasznosítani is tudni kell, másrészt annak szervezeten átívelő jellegéből fakadó másolhatatlanságát is hangsúlyozza.

Egy vállalatnak számos erőforrása és képessége lehet, ezért a VRIO elemzés lebonyolításához érdemes lehet belőlük homogén csoportokat képezni és a kritériumok teljesülését úgy értékelni. Egy erőforrás és képesség akkor szolgálhat tartós versenyelőny alapjául, ha valamennyi feltételt kimeríti. A VRIO belső környezetelemzési eszközként történő alkalmazásáról részletesebben is olvashatunk a 4.4. alfejezetben.

Ebben a felfogásban a stratégia fókuszában átfogóan a versenyelőny alapjául szolgáló, kimagasló teljesítményű erőforrások és képességek állnak, amelyekkel a vállalat a porteri (2006) megkülönböztetésre, költségvetésre vagy fókuszálásra vonatkozóan kedvezőbb, eredményesebb pozíciót tud versenytársaihoz képest kiépíteni és fenntartani. Az üzleti stratégia fókuszában pedig azok a funkcionális területek állnak, amelyhez a versenyelőnyt biztosító erőforrások és képességek kötődnek. Az azonban kérdéses, hogy a versenytársakét meghaladó gazdasági érték előállítására szempontjából a tartós

versenyelőnyre vagy az átmeneti versenyelőnyök egymást permanensen követő sorozatára történő törekvés kedvezőbb-e. Ez utóbbi kockázatot, de a működést fundamentálisan befolyásoló változásokkal szemben nagyobb stratégiai szintű rugalmasságot, és a versenytársak előtt nehezebb kiszámíthatóságot eredményez.

Az alapvető kompetenciák sajátosságait figyelembe kell venni a stratégia formálása során. Kimondottan káros lehet – emeli ki Porter (2008) – az, ha a vállalat túlságosan ambiciózus növekedési célokra szűkíti stratégiai céljainak spektrumát. Amikor az értékteremtésben résztvevő beszállítók, a kapacitások és az új munkaerő száma gyorsan nő, akkor az alapvető kompetenciák kiváló teljesítménye erodálódhat. Ezzel összefüggésben többen (pl. Rosenzweig – Roth – Dean 2003, Deutsch – Drávavölgyi – Rideg 2013) a belső integritás mellett a külső (ellátási lánc mentén történő) integráció fokozásának jelentőségére hívják fel a figyelmet. Az alapvető kompetenciák szempontjából hasonlóan kétséges kimenetele lehet annak, ha a termék és/vagy a termelési folyamat minőségében és/vagy komplexitásában következnek be változások (pl. Rideg 2014). Porter (2008) az alapvető kompetenciák erózióját egyértelműen a rossz stratégiai döntésekkel hozza összefüggésbe. Az erőforrás-alapú megközelítés logikáját ezért szükséges összehangolni a vállalati stratégia kialakításának egyes lépéseivel, ahogyan azt Grant (2008, 11.o.) is javasolja. *Ebben a logikában az alapvető kompetenciák a vállalat rendelkezésére álló „stratégiai jelentőségű versenyzési eszközök”.* Ebben a kérdésben a 8. ábrán látható összefoglaló jelenthet útmutatást:



8. ábra: A vállalati stratégia kialakítása, az erőforrás-alapú megközelítés alapján

Forrás: Grant (2008, 11.o.).

Nason és Wiklund (2018) világítanak rá arra, hogy az erőforrás-alapú megközelítés VRIO elemzése hatékonyság központú, és ebben a tekintetben – a szakirodalmi bázisban általában elhanyagolt – különbség fedezhető fel a Penrose (1959) által kidolgozott eredeti alapvetésekhez, valamint a korai szakirodalomhoz képest. Azokban ugyanis az erőforrások sokféleségére helyezték a hangsúlyt, mely a potenciálisan nyújtható termékek/szolgáltatások széles köre miatt biztosít stratégiai rugalmasságot, alkalmazkodóképességet. Nason és Wiklund (2018) empirikus kutatásaikban a vállalatok növekedésének mértékét igyekeztek az erőforrásokkal összefüggésbe hozni az erőforrás-alapú megközelítés mindkét irányzata mentén, és a penrose-i gyökerek alapján felépített módszerrel nyertek jobb magyarázatot.

A versenyelőnyök klasszikus elméleteinek korlátaira már számos szerző felhívta a figyelmet (pl. Priem – Butler 2001, D’Aveni – Dagnino – Smith 2010, McGrath 2013b). Indoklásuk szerint a D’Aveni-féle (1994) hiperverseny, a működési környezet változékonysága, bizonytalansága és nehéz tervezhetősége az ágazatok túlnyomó többségének jellemzőjévé vált, ezért mind a versenyelőnyök erodálásának, mind az új lehetőségek keletkezésének üteme felgyorsult. Ezzel párhuzamosan a kiépített versenyelőnyök is egyre kevésbé bizonyulnak tartósnak (McGrath 2013a, 2013b). A versenyelőny elméletek túlzottan statikus felfogására Madhok és Marques (2014) is felhívják a figyelmet.

Többen vitatják a versenyelőny elméletek azon állítását is, miszerint az ágazaton belüli teljesítménykülönbségek csak a versenyelőnyökkel lennének magyarázhatók, hiszen a szakirodalomban bemutatott válogatott példák leginkább extrém pozitívak, tehát az adott ágazat egésze szempontjából a következtetések nem univerzálisak (pl. Denrell 2004, Powell 2003, Powell – Lloyd 2005).

Az erőforrás-alapú megközelítés VRIO elemzése kapcsán Powell és Arregle (2007) arra is figyelmeztetnek, hogy VRIO alapú módszertanok tényleg vihetik a döntéshozót. Indoklásuk szerint csak néhány nagyteljesítményű erőforrásnak van tényleges teljesítményformáló hatása, azoknak, amelyeket a vállalat sikerrel tud izolálni és „elrejtetni” tevékenységeinek komplex, gyakran szervezeteket átívelő rendszereiben, a másolni kívánó versenytársak elől.

A leírtak alapján egyértelmű az, hogy a vállalati belső tényezőknek úgy, mint stratégiai jelentőségű versenyzési eszközöknek kritikus jelentősége van a vállalati teljesítmény alakulásában. Az azonban továbbra is kérdéses, hogy a modern stratégia szempontjából az erőforrások és képességek penrose-i sokfélesége és/vagy barney-i magas teljesítménye játszik-e lényegesebb szerepet a versenyelőnyök kiépítésében, megtartásában és fejlesztésében. A szintézis (3.4. alfejezet) keretében erre a kérdésre is keressük a választ.

3.3. A belső tényezőkre alapozott versenyhátrány elméletek

Ahogy a stratégiai menedzsment szakirodalmában a stratégia-alkotás fókuszába a versenyelőny elérésére alkalmas vállalatban belüli tényezők kerültek, úgy jelentek meg azok a teóriák is, amelyek a belső korlátok, versenyhátrányok, szűk keresztmetszetek feloldását hangsúlyozták. Goldratt az 1970-es évek végén vállalati felkérésre dolgozta ki, majd 1980-ban publikálta az *optimalizált termelési ütemterv/technológia* elnevezésű (Optimized Production Timetable/Technology, röviden OPT) megoldását (Goldratt 1980), mely kezdetben egy integrált termelés-készletezési rendszer volt.

Az OPT mindig az aktuális szűk keresztmetszetre fókuszál, mely szűk keresztmetszet definíció szerint olyan erőforrás, amelynek kapacitása egyenlő a piaci igénnyel vagy alacsonyabb annál, tehát meghatározza a teljes termelő

vagy szolgáltató rendszer kapacitását, kibocsátó képességét (Goldratt – Cox 2014). (A kibocsátás ebben a logikában nem a megtermelt, hanem az értékesített termékeket jelenti.)

Az OPT-ot a tudomány nyelvén először Fry, Cox és Blackstone (1992) írták le, ezzel bevezették az akadémiai gondolkodás hétköznapijaiba. Az alkalmazás felszínre hozta azt, hogy minden rendszerben vannak a kibocsátást meghatározó szűk keresztmetszetek, melyek feloldásával az output látványosan emelkedik. Ha a korlátok feloldása sikeres, akkor új szűk keresztmetszet keletkezik, ami a folyamatfejlesztés következő fókusza lesz. Ezzel a logikával a vállalat a kibocsátását – potenciálisan – fel tudja fejleszteni termelési lehetőségeinek maximumához.

Az OPT állomáshatékonyságot értekel, melyet össze kell hangolni azzal, hogy a munkahelyek többségében egyéni teljesítményértékelés zajlik. Ha egy nem szűk keresztmetszeti művelet túlműködik, vagy azt fejlesztik, akkor az csupán a raktárállomány növekedését okozza és nem a szervezet egészének teljesítménynövekedését. Goldratt számos, ipari vezetőknek tartott találkozón igyekezett erre a veszélyre felhívni a figyelmet, sikertelenül. Válaszul Cox-szal közösen megírták „A cél, a folyamatos tökéletesítés módszere” c. könyvet, mely nem a menedzseri szemlélet megváltoztatása érdekében készült, hanem az OPT-ot felhasználó munkatársak képzése végett. Ez a mű tekinthető a *Korlátok Elméletéhez* (Theory of Constraints, röviden TOC) illeszkedő operatív működés alapvető szakirodalmának (Goldratt – Cox 1984).

A TOC megreformálta a vállalati hatékonyságról való gondolkodást és a hatékony irányítás módszertanának egyik alapjává vált. Meghatározták továbbá a szervezet bármely funkciójánál, bármely műveleténél megtalálható szűk keresztmetszetek feloldásának lépéseit, így a TOC iránytű a vezetők számára a rendelkezésre álló fejlesztési források allokálásához is.

A korlátok feloldására irányuló öt összpontosító lépés az alábbi (Goldratt – Cox 1984 [2014]):

1. Szűk keresztmetszet azonosítása.
2. Szűk keresztmetszet megszüntetéséhez szükséges beavatkozás lehetséges módjainak számbavétele, megtervezése, az alternatíva kiválasztása.
3. A feltételek, erőforrások biztosítása.
4. Szűk keresztmetszet megszüntetésére irányuló beavatkozás végrehajtása.
5. Ha a szűk keresztmetszet nem szűnik meg, akkor vissza kell lépni az első lépéshez. Ha a beavatkozás hatására új szűk keresztmetszet jön létre, akkor vissza kell lépni az első lépéshez.

Összességében a TOC gyakorlatának fókuszában a kritikus erőforrások felhasználásának hatékonysága, az erőforrás-pazarlás, a szűk keresztmetszetek feloldása és a kibocsátás-maximalizálás állnak. A pozitív vállalati példák hatására a TOC elméletei probléma-megoldási megközelítésként lettek népszerűek és váltak a tudományos főáram részévé (pl. Balderstone – Mabin 1998, Watson – Blackstone – Gardiner 2007, Şimşit – Günay – Vayvay 2014). A TOC más gyakorlati alkalmazások (pl. a veszteségforrások megszüntetését középpontba helyező lean vállalat szervezési és -irányítási rendszerek, az átfutási és átállási idő fókuszú rugalmas termelési rendszerek, a kibocsátás-ingadozás és a selejtarány csökkentésére koncentráló hat szigma módszer (pl. Stamatis 2004)) fejlődését is megalapozta vagy katalizálta⁶.

⁶ Tömören összefoglalva (Vörös (2010) felhasználásával):

Lean: minden veszteség, ami a külső-belső vevők számára nem érték (pl. túltermelés, készletek, várakozás, felesleges mozgás, nem ergonomikus munkavégzés, felesleges tevékenység, rossz kommunikáció, hiba, utómunka, kihasználatlan emberi tudás, egyenetlenség, kiegyensúlyozatlanság, szabálytalanság, túlterheltség, a standard munka hiánya), ezeket kiküszöbölni/minimalizálni szükséges.

Rugalmas termelési rendszer: pl. FMC (rugalmas megmunkáló cella), FMS (rugalmas megmunkáló rendszer), FTL (rugalmas szállítósort), FTML (rugalmas szállító-multisor), a

A versenyelőny elméleteknek a TOC nem mond ellen, hanem alkalmasan egészíti ki azt az alacsony teljesítményű, korlátot jelentő belső tényezők fejlesztését hangsúlyozó nézőponttal. A versenyhátrányok elméletét és gyakorlatát vizsgáló más teoretikusok azonban a versenyelőny elméletek több következtetését is vitatták a 2000-es években.

Powell (2003) szerint az empirikus kutatásokban alkalmazott modellek gyakran „túlmagyarázzák” a vállalati teljesítményt. A versenyelőnnyel rendelkező, profitabilis vállalatok esetei között is szép számmal találhatunk olyanokat, amelyeket látványos kudarcok rendítettek meg: lehetőségeket szalasztottak el, nem tudtak lemásolni másolható erőforrásokat, képtelenek voltak megoldani megoldható problémákat, belebuktak ambiciózus stratégiáik végrehajtásába. Gyakorlati tapasztalataik kapcsán kiemelik azt, hogy a legerősebb pozíciójú, erőforrásokban bővelkedő, legjobban informált vállalatok forráselosztása sem közelíti meg a globális optimumot (Powell – Arregle 2007).

A szerzők szerint ennek oka nem a korlátozott racionalításban, az okozati bizonytalanságban, a piaci vagy más kognitív korlátokban keresendő, hanem abban a felismerésben, hogy a gyakorlatban a tartós versenyelőnyöket birtokoló vállalatok teljesítménye ugyanolyan heterogén, mint az azokkal nem rendelkező szereplőké. Ezt támasztják alá Denrell (2004) szimulációs kísérletei is, amelyek a teljesítmény hosszú távú iparági eloszlásának előrejelezhetetlen heterogenitását azonos és véletlen induló erőforráskészlet esetén ugyanúgy kimutatták. Az empirikus tapasztalatok szerint a teljesítmény

sorozatgyártás termelékenységének és az egyedi megmunkálás rugalmasságának az előnyeit igyekeznek egyesíteni.

Hat szigma (6 σ): a folyamatban előforduló hibák számának és az ingadozásnak a csökkentésére koncentrál azért, hogy standard outputok legyenek előállíthatók. A 6 σ 5 lépése a DMAIC: Define, Measure, Analyze, Improve, Control. A 6 σ jelentése = 3,4 hiba az 1 millióból, mely 99,99966 % hibamentességet jelent.

iparági eloszlását számos vállalat-specifikus ok; *diszfunkció, korlát, versenyhátrány (valamint ezek kombinációi)* is befolyásolhatják (16. táblázat). Ezek az elméletek – átfogóan összefoglalva – a belső korlátok, szűk keresztmetszetek, versenyhátrányok jelentőségét, a kockázatos és bizonytalan döntési szituációk tervezhetőségét, a döntések és a végrehajtás sajátosságait, a döntéshozó egyéni képességeinek fontosságát és a véletlen szerepét emelik ki a teljesítmény alakulásában, ezzel az alapvető kompetenciák jelentőségének súlyát kérdőjelezzik meg és a működést befolyásoló tényezők klasszikus külső-belső tényező fókuszú vizsgálatának megfelelőségét is kihívás elé állítják.

16. táblázat: A teljesítményt formáló vállalati szintű diszfunkciók a 2000-es évek szakirodalmában

Szakirodalmi forrás	A vizsgált diszfunkció rövid leírása
Ghemawat (1991)	Cselekvési és mulasztási hibák.
Pfeffer és Sutton (2000)	A tudás és a cselekvés különbözősége.
Lowenstein (2000)	Hibák a hosszú távú tőkegazdálkodási modellek gyakorlatában.
Allen (2001), West és DeCastro (2001), Arend (2004)	Jövedelemtermelő képességet romboló erőforrások.
Finkelstein (2003)	A sikertelen döntéshozók jellemzői.
Powell (2004)	A stratégia végrehajtásának diszfunkciói.
March (2006)	Adaptivitási hibák, a komplex döntési szituációk feltérképezésének diszfunkciói.
Jacobides (2006)	Hibák a képességek szerkezetében.

Forrás: saját szerkesztés.

A felsorolt és röviden bemutatott gondolkodók munkái alapozták meg a modern stratégiai menedzsmentben a „*viselkedési stratégia*” (behavioral strategy) kifejlődését, melynek fókuszában a stratégiai cselekvő (egyén)

természetének, kognitív képességeinek és magatartásának, valamint a stratégiai tervezés, döntés, végrehajtás és értékelés folyamatai során felszínre kerülő objektív-üzleti és szubjektív-személyes érdekek szerepének vizsgálatai állnak (Powell – Lovallo – Fox 2011, Das 2014). Az új elméletek teoretikusai tehát láthatóan a korábbi eredményeket úgy vitatják, hogy azok inkább erőforrás/technika fókuszú közelítésmódját kiegészítik a szubjektív döntési/magatartási tényezőkkel.

A bemutatott szakirodalmi polémiaakra és kritikai észrevételekre reflektálva lényegesnek tartom megjegyezni azt, hogy általában nem az elméletekkel és nem a módszerekkel van a probléma. Ezek jellemzően világos alkalmazási peremfeltételekkel, értelmezési térrel, konkrét metódussal és egyértelmű korlátokkal jellemezhetők, tehát nyilvánvaló az, hogy „mit tudnak és mit nem tudnak”. A problémák inkább azzal vannak, hogy a tervező hogyan választja meg a stratégiai tervezés eszközeit, a döntéshozók milyen személyes szűrőkön keresztül értékeli a helyzetet, milyen érdek- és viszonyrendszer mellett és milyen stratégiai döntéseket hoznak, azokat hogyan operacionalizálják a végrehajtási szintek számára, milyen a megvalósítást szolgáló akciókat rendelnek a célok/részcélok mellé, a konkrét cselekvés hogyan valósul meg, azt miként vezetik és hogyan működik a visszacsatolások rendszere.

Az is teljesen bizonyos, hogy a mainstream szakirodalomban a külső-belső versenyelőnyökkel foglalkozó források felülreprezentáltak, de a modern stratégia szempontjából tanulságos lesz a versenyhátrányok elméleteinek fő következtetéseit is figyelembe vennünk a szintézis (3.4. alfejezet) létrehozatala során.

3.4. A szintézis és a modern stratégia viszonya

A stratégiai menedzsment modern gondolkodói közül kétségkívül Rita Gunther McGrath az egyik legmeghatározóbb. Azt állítja (McGrath 2013a, 2013b), hogy a vállalatvezetők tartós versenyelőnyök elérésére törekednek, miközben ez napjaink turbulens gazdasági környezetében majdnem lehetetlen. Ehelyett/emellett a vállalatoknak újabb és újabb stratégiai kezdeményezésekkel kiépített átmeneti előnyök portfóliójára van szüksége, amelynek elemei legalább olyan gyorsan létrehozhatók, mint amilyen gyorsan elhagyhatók. Ezzel McGrath lefektette az *átmeneti előnyök elméletének* alapjait.

Amennyiben elfogadjuk McGrath állításait, úgy a klasszikus külső (versenypiaci pozíción) és belső tényezőkön (erőforrásokon és képességeken) alapuló megközelítés mellett/helyett a hangsúly a stratégiai szintű rugalmasságon és a cselekvésen lesz; tehát azon, ahogyan a vállalat képes mások előtt a lehetőségeket kihasználni és a külső forrásból származó hatásokra, változásokra adaptívan reagálni. Ennek alapjaként ugyanúgy az erőforrások és képességek szolgálnak, de nem azok tulajdonlása/kisajátítása, hanem hasznosítása válik lényegessé. A kedvező versenypiaci pozícióból származó versenyelőny relevanciája nem vethető el, de elérése leginkább csak a nagyvállalatok számára lehetséges és esetükben is csupán ritkán tartós.

McGrath (2013a, 2013b) azt is kiemeli, hogy az átmeneti előnyök portfóliójának megfelelő menedzseléséhez számos stratégiai döntés meghozatalára van szükség, ezért az átmeneti előnyök elméletéhez illeszkedő gyakorlatban a stratégiai szintű cselekvők személyéhez köthető tényezők, a stratégia-alkotás és a döntéshozatal jelentősége nagyobb, mint korábban. Ajánlásai között hangsúlyosan jelennek meg a vállalkozói/kísérletezői kedvet, az innovációt, a szervezeti tanulást és fejlődést, a probléma-megoldási képességet, valamint a kapcsolat- és hálózatépítést ösztönző intézkedések.

A folytatásban célszerű a klasszikus és modern stratégia elméletek legfontosabb megállapításait egy egységes szempontrendszerű táblázatban összefoglalni (17. táblázat), ezzel átlátható a koncepciók fókuszja, evolúciója, valamint belátható a modern versenystratégia gyakorlatához megfogalmazott javaslatok relevanciája.

17. táblázat: A vállalati belső tényezőkre alapozott stratégia elméletek egységes szempontrendszerű összefoglalása

	Klasszikus stratégia elméletek		Modern stratégia felfogás
	Versenyelőny elméletek	Versenyhátrány elméletek	
Cél	Elsősorban tartós, másodsorban átmeneti versenyelőnyök elérése.	Versenyhátrányok elkerülése, kiküszöbölése.	Átmeneti versenyelőnyök egymást követő sorozata.
Kérdése	Mely tényezők eredményeznek versenyelőnyt?	Mely tényezők okoznak versenyhátrányt?	Hogyan lesz és marad versenyképes a vállalat?
Külső orientáció fókuszában elsősorban	Kedvező versenyipiaci pozíció az ágazatban.	Intézményrendszer szerepe, kedvezőtlen szabályozás, kockázatok.	Lehetőségek gyors azonosítása az aréná(k)ban (mely a vevőipiaci szegmens, az ajánlat jellemzőinek és az ajánlat teljesítésének a hármasa).
Belső orientáció fókuszában elsősorban	VRIO feltételeket kimerítő erőforrások és képességek birtoklása, kisajátítása és fejlesztése.	Korlátok, szűk keresztmetszetek, diszharmonia a képességstruktúrában, tervezési, döntési, végrehajtási hibák, döntéshozó és cselekvők személye.	Rugalmasság, adaptivitás, döntéshozatal, képességek és képességkombinációk hasznosítása.
Ahol felszínre kerül	Tényezőpiac, termékpiac. Versenyintenzitás csökken.	Vállalati szint és stratégiai cselekvők.	Értékteremtés folyamata.
Érvényesség	Elsősorban nagyvállalatok, valamint monopolizált piacok.	Minden vállalat.	Minden vállalat.

Forrás: saját szerkesztés.

A tartós versenyelőnyök mellett/helyett tehát az kerül előtérbe, hogy hogyan képes a vállalat – a döntései és (kompetenciáit vagy azok kombinációit hasznosító) akciói által – a piaci lehetőségeket gyorsan megragadni és átmeneti versenyelőnyök egymást permanensen követő sorozatát biztosítani a maga számára. Ez a felfogás minden vállalat számára hasznosítható szempontokat nyújt a stratégia formálásához. Releváns kisebb méretű vállalatoknak is, mert ugyan elismeri, de nem hangsúlyozza a kedvező versenypiaci pozíció jelentőségét, és tartósnak sem tekinti azt.

Természetesen a modern stratégia elmélet is nagymértékben épít a korábbi gondolkodók munkásságára: az alapvető építőkövek más – már klasszikusnak tekinthető – szerzők műveiből levezethetők akkor, ha felidézzük Penrose (1959) véleményét az erőforrások sokféleségéből származó előnyökről, valamint Hayes és Pisano (1994) felfogását a vállalatról, mint a képességek halmazáról. Az elmélet ajánlásai összecsengenek továbbá a képességalapú verseny (Teece – Pisano – Shuen 1997) felvetéseivel, de elutasítják a külső és belső tényezők integrálása során kialakuló útfüggőség szükségszerűségét, helyette a dinamikus képességekre (Eisenhardt – Martin 2000) és azok hasznosítására (Madhok – Marques 2014) koncentrálnak.

A modern stratégia elmélet sikeres gyakorlatához erőteljes vállalkozói orientáció (Lumpkin – Dess 1996), értékajánlati nóvum, rugalmas struktúrák és hatásos vállalkozmányzás szükségesek (Teece 2010, Zott – Amit 2010). Ezek támogatják a gyors döntéshozatalt, a szervezeti rugalmasságot és fejlődést, a döntések és az azok alapján fogantatott akciók szinkronját, az eltérő feladatokat végző, eltérő erőforrásokat kezelő szervezeti egységek működése közötti összhang megvalósítását, a hatékony végrehajtást, a gyors válaszadásnak, valamint az erőforrások gyors és összpontosított mozgósításának szervezeti képességeit. A vállalaton belül mindez a vezetésen és a képesség-mintázaton múlik, és az értékteremtés folyamatában kerül

felszínre, ezért az elmélet versenyfelfogása összességében tekinthető az üzleti modellek/konfigurációk versenyének is.

A sikeres képesség-mintázatok azonosításával már a korai teoretikusok is foglalkoztak akkor, amikor azt kutatták, hogy az ágazati versenytársakhoz képest értelmezett hasonlóságok és különbözőségek a vállalat számára előnyöket vagy hátrányokat eredményeznek-e.

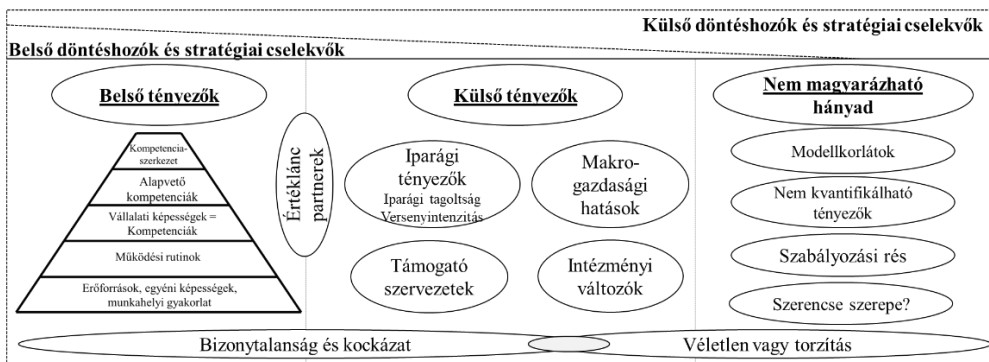
A kutatók egy része szerint (pl. Hawley 1968, Henderson 1981, Hannan – Ranger-Moore – Banaszak-Holl 1990, Porter 1991, Barney 1991, Baum – Mezias 1992) a vállalati teljesítményre a különbözőségek fejtenek ki pozitív hatást, hiszen a megkülönböztetés és a fókuszált megkülönböztetés által a verseny csökken. A „kék óceán” érzékletes példájával él Mauborgne és Kim (2005), akik szerint a differenciáláson és innováción alapuló értékteremtéssel kvázi verseny nélküli szegletekben lehet (és érdemes) pozíciót építeni és tevékenykedni.

Más kutatók szerint az ágazaton belüli konformitás gyakorol pozitív hatást a teljesítményre (pl. Meyer – Rowan 1977, Pfeffer – Salancik 1978, DiMaggio – Powell 1983, Hybels 1995, Suchman 1995). A felfogás alapja az, hogy a radikális eltérések a működésben az iparági versenytársakhoz képest, valamint az értékajánlatban a vevőpiaci szegmentum elvárásaihoz képest, túlságosan kockázatosak. Az illeszkedés mértékét Deephouse (1999) a vállalatok „legitimitási fokának” nevezi.

Tehát az ágazaton belül a vállalatok közötti hasonlóság vagy különbözőség vezet sikerhez? A két felfogás között a Deephouse-féle (1999) stratégiai egyensúly elmélete hivatott összhangot teremteni, eszerint a vállalatoknak a magas fokú legitimitásra és a versenystratégia megkülönböztető jellegére egyaránt hangsúlyt kell helyezniük.

A kérdéskör frissebb szakirodalmában (pl. Deutsch – Drávavölgyi – Rideg 2013) nem vetik el a legitimitás szükségességét, de előnyösnek azt az üzleti modellt tartják, mely vagy az adott iparágban általánosan alkalmazott üzleti modell alapján épül fel, de növelve annak hatékonyságát, vagy pedig az adott ágazatban még példa nélküli új üzleti modellt alakít ki.

A szakirodalmi forrásokon átívelő következtetések után kutatva összességében az állapítható meg, hogy a modern teoretikusok többsége a korábbi uralkodó irányzatok szintetizálására törekszik és az ajánlások helyzetfüggő alkalmazására bátorít. Nem teszünk másként ebben a könyvben sem, ezért miután megismertük a külső-belső tényezőkre alapozott versenyelőny és versenyhátrány elméleteket, most módunk van a vállalat pénzügyi teljesítményének determinánsait a teljesség igényével összefoglalni (9. ábra).



9. ábra: A teljesítmény determinánsai

Forrás: saját szerkesztés.

A vállalat pénzügyi teljesítményét tehát elsősorban a belső tényezők, a működési rutinokba ágyazott erőforrások és a képességek mintázata alapján a vállalat döntéshozói formálják. A külső tényezők, a véletlen és a külső döntéshozók szerepe sem elvitatható, mégis kiemelendő, hogy a külső forrásból származó hatásokhoz, valamint az azok nyomán létrejövő

lehetőségekhez és veszélyekhez történő alkalmazkodás is az adott vállalat döntéshozóin múlik. Az értéklánc partnerek szerepe kettős. Ismeretes, hogy a gazdasági verseny napjainkban egyre kevésbé vállalatok, mint inkább a magkompetenciák mentén összekapcsolódó értékláncú, közösen értéket teremtő vállalathalmazok (ellátási láncok) között zajlik. A vevőkkel és a beszállítókkal a vállalat értékteremtése tehát közös, ezért részben belső szereplőknek tekinthetők. Szervezetileg és jogilag azonban ezek a partnervállalatok elkülönülnek, saját érdek- és viszonyrendszereik szerint önálló stratégiákat és célrendszert követnek, önállóan cselekszenek, ennél fogva egyértelmű, hogy az iparági mezokörnyezetnek is részei.

Összefoglalva a leírtakat: ez az alfejezet a klasszikus külső-belső tényezőkre és versenyelőnyökre-versenyhátrányokra építő stratégiai menedzsment szakirodalom egységes keretbe foglalására volt hivatott. A szintézis célja az volt, hogy azonosítani tudjuk a modern versenyzésben megemelkedett jelentőséggel bíró vállalati belső tényezőket. *A modern stratégia központi kérdése a tartós versenyelőnyöket biztosító erőforrások és képességek birtoklása, kisajátítása, fejlesztése és használata mellett/helyett az, hogy hogyan képes a vállalat döntései és kompetenciáit – vagy azok kombinációit – hasznosító akciói által a piaci lehetőségeket gyorsan megragadni és átmeneti előnyök egymást permanensen követő sorozatát biztosítani maga számára.* Mindez – a klasszikus versenyelőny elméletek egy jelentős részével ellentétben – a kisebb méretű vállalatok számára is alkalmas nézőpontokat nyújt a stratégia formálásához, mert ugyan elismeri, de nem hangsúlyozza a kedvező versenypiaci pozíció (pl. monopolhelyzet) jelentőségét, és tartósnak sem tekinti azt.

A modern stratégia sikeres gyakorlata az értékteremtés folyamatában (1) a vállalat vezetésén – a döntéshozó(ko)n –, (2) a döntés és végrehajtás összhangját támogató szervezeti struktúráján, valamint (3) az erőforrások és

képességek sokféleségén, mintázatán és szerkezetén múlik. (Előbbi kettő tényezőről külön alfejezetekben (3.5., 3.6.) is értekezünk.) Ezek a megnövekedett jelentőségű belső tényezők a stratégiai menedzsment klasszikus szakirodalmában (Penrose 1959, Hayes – Pisano 1994, Teece – Pisano – Shuen 1997, Eisenhardt – Martin 2000, Madhok – Marques 2014) ugyan már jól ismertek, de előremutató volt a megállapításokat az üzleti modellek/konfigurációk versenyével, valamint a legfrissebb, felfedezésorientált stratégia elmélettel (McGrath 2013a, 2013b) foglalkozó szakirodalom eredményeivel összefüggésbe hozni.

Felhívom a gyakorló vállalat szakemberek figyelmét arra, hogy a bemutatott elméleteket és az ajánlásokat árnyaltan kezeljék. Olykor van lehetőség időben tartósabb előny megszerzésére is, erről ne mondjunk le csak azért, mert azt a felfedezésorientált stratégia elmélet szerint nemigen vannak ilyen előnyök. A külső tényezőkben előnyös nem csak a monopolhelyzet lehet, így a belső tényezőkben is felmerülhetnek váratlan prioritások, esetleg az erőforrásokon, képességeket, a vállalati és vállalatközi értékteremtő folyamatokon kívül is. Ha csak a külső tényezőket, az iparági szerkezetet, a versenyintenzitást, a versenypiaci pozíció alakulását követjük nyomon, akkor figyelmen kívül hagyjuk a cselekvéshez szükséges eszközeinket. Ha csak a belső tényezőinkből fakadó előnyeinket építgetjük, a teljesítményünknek a szűk keresztmetszetek korlátot szabnak. Hamar megkeseredik az a vállalkozó is, aki egyre a szuboptimális döntések következményeitől retteg, mindenütt csak a korlátokat kutatja, az elszalasztott lehetőségek miatt emészti magát. Ebben a könyvben nem az a cél, hogy egyik-másik elmélet érvényessége mellett állást foglaljunk (és a többit elvessük), hanem az, hogy megismerjük őket, ezáltal ki tudjuk alakítani saját stratégiai gondolkodásunkat, amely az egyéni, a vállalat, az ágazat és a kontextus más sajátosságainak sokfélesége okán szükségszerűen egyedi lesz.

3.5. A döntéshozó személyes képességei a modern versenyzésben

A modern stratégiához kapcsolódó, megemelkedett jelentőségű vállalati belső tényezők közül (a 3.4. alfejezet következtetéseit követve) ebben az alfejezetben elsősorban – Vörös és társai (202x) munkája alapján – a *döntéshozatallal* foglalkozunk. E téma köré felfűzve természetesen számos további területet érintünk, így – eltérő részletezettséggel, de – szóba kerülnek például a felsővezető személyéhez kapcsolódó tényezők, az észlelés, a heurisztikák, valamint a tervezési és döntési szituációk külső komponensei is. A vállalkozói döntéshozatalt számos gazdaságtudományi, pszichológiai, filozófiai és szervezetszociológiai tanulmány vizsgálta már az elmúlt bő 100 évben. A széles körű szakirodalmi háttér ellenére még mindig korlátozottak az ismereteink arról, hogy hogyan születnek a jó vállalkozói döntések bizonytalanság mellett, az eredetileg megfogalmazott céloknak a külső-belső működési környezet változásai miatt bekövetkező fokozatos módosulása esetén.

A vállalkozástani elméletek azt állítják, hogy a vállalkozók fejlődésének elsődleges módja a cselekvés általi tanulás (Minniti – Bygrave 2001, Politis 2005). A kezdő vállalkozók már megtapasztalták a vállalkozói szervezet létrehozásával és a szükséges erőforrások megszerzésével járó nehézségeket, de a növekedés menedzseléséhez szükséges személyes kompetenciák általában még nem állnak rendelkezésükre. Az első eladások elérése, valamint az eladásokból származó első nyereség megtermelése olyan tevékenységek, amelyeket a saját készségekkel, a feladattal és a környezettel kapcsolatos bizonytalanságok jellemeznek (pl. Frese – Gielnik 2014).

A vállalkozói életciklus során a vállalkozóknak meglehetősen gyakran kell szembesülniük új döntéshozatali helyzetekkel, így gyakran anélkül kell döntéseket hozniuk, hogy korábbi adatokra és tapasztalatokra

támaszkodnának. Ilyen környezetben a képesség és a teljesítmény közötti összefüggés általában gyenge, mivel még egy körültekintően megalapozott, maximalizálónak tűnő döntés is könnyen vezethet nem kívánatos eredményekhez, nem várt járulékos következményekhez (Denrell – Liu 2012). Ráadásul a vállalkozók jellemzően gyorsan változó környezetben tevékenykednek, ahol innovatívnak kell lenniük és rendre valami újat kell kínálniuk a fogyasztóknak; ezért a siker érdekében fontos, hogy időben cselekedjenek (pl. McGrath – MacMillan 2000). A leírtakból következik, hogy még ha egyáltalán lehetséges is a döntéseket kiterjedt és átfogó elemzésekkel előkészíteni, azok elkészítésére gyakran nincs elég idő és pénz. Többen (pl. Busenitz – Barney 1997, Pinto 2014) megfigyelték, hogy – épp ezért – a vállalkozók inkább heurisztikákat, korlátozott információkereséssel párosított egyszerű szabályokat használnak a döntések meghozatalához.

A vállalkozói döntések mögött álló két különböző és nagy érdeklődéstől övezett döntési logika a kauzalitás és az effektuáció. A *kauzalitás* fogalmát a klasszikus racionális vállalkozói döntéshozatali logikát irányító vállalkozói magatartásként írta le Sarasvathy (2001, 2008). Kiindulópontja a lehetőségek és veszélyek észlelése, felismerése és értékelése, mely után a vállalkozó meghatározza a célt, majd választ az eszközök között a cél elérése érdekében (Chandler et al. 2011, Ruiz-Jiménez – Ruiz-Arroyo – del Mar Fuentes-Fuentes 2021).

A vállalkozók azonban bizonytalan és dinamikusan változó gazdasági-társadalmi környezetben tevékenykednek, ahol a neoklasszikusok racionális megközelítése nem lehetséges, esetleg túl lassú vagy költséges (Sarasvathy – Berglund 2010). Busenitz és Barney (1997) szerint például a vállalkozói döntések többsége soha nem születne meg, ha a vállalkozók maximalizáló megközelítést alkalmaznának. Ezért Sarasvathy (2001) kidolgozta a vállalkozói *effektuáció* fogalmi modelljét: az effektuáció logikája figyelembe

veszi a vállalati döntéshozó(k) kezében jelenleg rendelkezésre álló eszközöket, és azokat az aspirációs szintnek megfelelő, új célok elérése érdekében hasznosítja, ezáltal az effektuáció kapcsolódása a McGrath-féle felfedezésorientált stratégia elmélethez szerves.

A vállalkozói effektuáció alapelvei az alábbiak:

- az optimális, haszonmaximalizáló stratégiára való törekvés helyett meghatározza a vállalható veszteségeket és az elfogadható kockázatokat,
- a hagyományos versenyelemzések helyett a stratégiai szövetségek és az előzetes megállapodások szükségességét hangsúlyozza,
- a helyzetfüggő cselekvés során a meglévő tudásra alapoz, és
- a jövő előrejelzése helyett a jövő irányítására törekszik.

Összességében az effektuáció – a bizonytalanságok közepette – a jelenben korlátozott mennyiségben és minőségben rendelkezésre álló erőforrásokra és képességekre, valamint a jövő befolyásolható aspektusaira összpontosít, döntést hoz a vállalható veszteségekről, és az iparági érdekterek leküzdésének lehetőségei mellett/helyett inkább az együttműködések potenciális előnyeit veszi figyelembe.

Dew és Sarasvathy (2016) azzal érvelnek, hogy amennyiben az effektuációra egyfajta keresési problémaként tekintünk, úgy az tartalmi átfedésben van a lokális optimum keresésének és a kielégítő döntések meghozatalának szakirodalmával. Simon (1956) szerint a világ összetettsége és az emberi kognitív rendszer korlátai miatt az emberek megelégedést biztosító döntéseket hoznak: azaz az első olyan lehetőséget választják, amely megfelel a döntéshozó aspirációs szintjének. Az effektuáció alapelvei természetesen határt szabnak a cselekvési alternatíváknak, tehát a döntések a globális optimumtól különbözők, de kielégítő, megelégedést biztosító lehetnek.

Kérdéses azonban az alapelvek viszonya a megelégedést biztosító döntések meghozatalával.

Haszonmaximalizálás lehetséges a rendelkezésre álló erőforrások és képességek maximális kihasználásával és a kockázatok minimalizálásával. A beszerzett/meglévő erőforrások és képességek kombinációja később sokszor kiegészül, bővül a megelégedést biztosító cél elérése érdekében (Read et al. 2009). Ráadásul egyes vállalatok esetében a rendelkezésre álló erőforrások és képességek, valamint a vállalható veszteségek is lehetnek egy aprólékosan kidolgozott optimalizációs stratégia eredményei. Például Chandler és társai (2011) sem tudtak különbséget tenni az erőforrások és képességek kezelésének egyes vállalkozók magatartásai mentén a kauzalitás és az effektuáció között.

Ami az effektuáció egyéb elveit illeti, a meglévő tudáselemek – amelyek a kauzalitás logikájához kapcsolódnak – elérhető erőforrásoknak és képességeknek is tekinthetők (Chandler et al. 2011). A javasolt cselekvési logika a „mit tudok”-ra épül, szemben a hiedelmekkel, amelyek az előrejelzésekből és a korábbi célpreferenciákból következnek (Sarasvathy – Dew 2005). A helyzetfüggő cselekvés a váratlan lehetőségek kihasználására vonatkozik, melyek növelhetik a vállalat innovatív kezdeményezéseinek pénzügyi teljesítményét. A haszonmaximalizálás érdekében azonban a célok változtatását nagy mennyiségű információ feldolgozása és értékelése is megelőzheti. Az új körülményekhez, technológiához vagy ügyféligényekhez való alkalmazkodás, a váratlan helyzetek tudomásul vétele tehát alapulhat maximalizáláson is; azaz az új lehetőségekről szóló kimerítő információkeresésen, az új alternatívák hasznosságának elemzésén, az új lehetőségek összehasonlításán és az új irány kiválasztásán, ha az maximalizálja a hasznosságot. (Az persze kérdéses, hogy az ehhez szükséges feltételek (idő, pénz, információ...stb.) rendelkezésre állnak-e.)

Az alapelveken túlmenően Chandler és társai (2011) két felfedezésorientált stratégiához illeszkedő viselkedési tényezőt is azonosítottak, amelyek mentén az effektuációt meg lehet különböztetni a kauzalitástól:

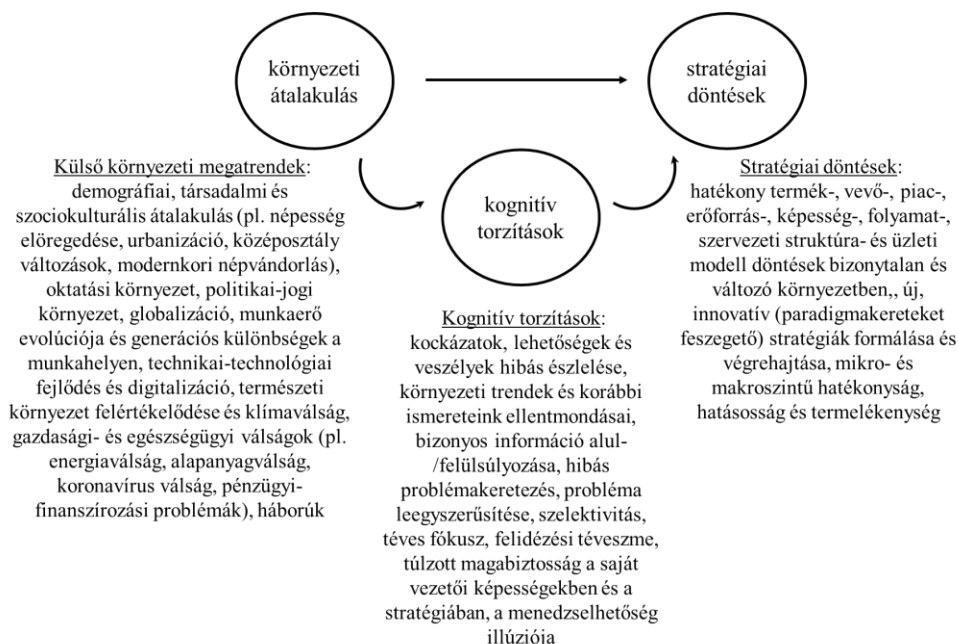
- kísérletezés (egy termék többféle változatban vagy többféle ráépülő szolgáltatás vagy többféle termék-szolgáltatás kombináció vagy a termék/szolgáltatás megváltoztatása a vállalat fejlődése során);
- szervezeti rugalmasság (a változó körülményekhez való alkalmazkodás vagy gyors reagálás a lehetőségekre).

Úgy tűnik, hogy a kísérletezés és a rugalmasság egyaránt a helyzetfüggő cselekvéshez és a jövő irányításának törekvéséhez kapcsolódik. De az nem lehetséges, hogy a kísérletezés a kauzalitásnak is fontos része? Több termék kifejlesztése és tesztelése (annak érdekében, hogy megtudjuk, hogy az ügyfelek szeretik-e és fogyasztják-e azokat), többféle szolgáltatási alternatíva kínálása (mindaddig, amíg nem lehet tudni, hogy melyik lesz népszerű), a termékek folyamatos fejlesztése (a technológiai változások követése érdekében), vagy a fogyasztók változó elvárásainak tudomásul vétele, kivétel nélkül a maximalizáló stratégiák alapját képezhetik.

Összességében tehát a vállalkozói effektuáció magatartásbeli megnyilvánulásai mögött heurisztikákon alapuló gondolkodás is meghúzódhat, de részben alapulhat maximalizáló döntési stratégián is. Sarasvathy (2001, 2008) szerint a vállalkozói döntések mögötti logika megválasztása elsősorban a vállalkozói tulajdonságoktól és képességektől függ. Valójában egyes egyének tényleg hajlamosabbak inkább a kielégítő vagy inkább a maximalizáló döntési alapelveket használni, mint mások (Turner et al. 2012).

A 10. ábra a környezeti változások, a kognitív torzítások és a stratégiai döntések potenciális viszonyát hivatott tisztázni, Acciarini, Brunetta és Boccardelli (2020) gondolatainak felhasználásával és kiegészítésével. Az

interakció hatásmechanizmusának jellemzése kapcsán idézzük fel Seidl (2004, 157. o.) álláspontját: „a kognitív rendszerek kölcsönhatásba lépnek a környezetükkel, de a kognitív rendszer – és nem a környezet – határozza meg azt, hogy ez a kölcsönhatás hogyan és milyen módon valósul meg”. Ez azt jelenti, hogy a kogníciónak egyértelműen kulcsszerepe van a bizonytalan és változó környezetben meghozott döntések és kiformált stratégiák alakulásában.



10. ábra: A környezeti változások, a kognitív torzítások és a stratégiai döntések potenciális viszonya

Forrás: Acciarini – Brunetta – Boccardelli (2020) kiegészítésével.

A főáramú szakirodalomban a heurisztikák két lényeges iskolája létezik, amelyek egymásnak ellentmondó nézeteket vallanak a heurisztikák eredetéről és hatékonyságáról. Az első a *heurisztikák és döntési torzítások iskolája*, mely a heurisztikákat leginkább torzított viselkedéshez, hibás döntésekhez és ítéletekhez vezető automatikus mentális válaszoknak, döntési

egyszerűsítéseknek tekinti (pl. Gilovich – Griffin – Kahneman 2002, Tversky – Kahneman 1974). Ez az iskola azt állítja, hogy a döntéshozatali folyamatok dualista jellege belső konfliktusokat és diverz döntéseket eredményez. A duális döntéshozatali folyamat-elméletek szerint a gyors és automatikus (heurisztikus vagy intuitív) folyamatok megkülönböztethetők az analitikus, lassú és megfontolt folyamatoktól (pl. Kahneman 2011). A racionális gondolkodás a valószínűségi szabályokat követi és normatív szempontok szerint elfogadható döntéseket eredményez. Ezzel szemben az intuitív gondolkodás, azaz a heurisztikák használata döntési torzításokat eredményez. Ezek a döntési torzítások akkor következnek be, amikor a tudatos, racionális gondolkodási folyamatok vagy nem kapcsolódnak be a döntési folyamatba, vagy nem írják felül a heurisztikus választ. A döntési vagy gondolkodási logikák ugyan feladatonként és környezetenként változhatnak (pl. Hunt et al. 1989), de megfigyelték, hogy a döntéshozók hajlamosak inkább az egyik alkalmazására (pl. Parker – Fischhoff 2005).

Mivel Tversky és Kahneman öröksége nagymértékben befolyásolja a viselkedési közgazdasági kutatásokat, a menedzseri döntéseket kutatók a heurisztikus döntéseket jellemzően alacsonyabb rendűnek tartják a maximalizálással szemben (Cohen – Bingham – Hallen 2019). A vállalkozói heurisztikákkal kapcsolatos vizsgálatok általában a döntési torzításokra koncentrálnak (Busenitz – Barney 1997, Zhang – Foo – Vassolo 2021), mint például a túlzott magabiztosság (pl. Szerb – Vörös 2021). Annak érdekében, hogy a heurisztikákat használó vezetők és vállalkozók korlátozott kognitív képességeik miatt ne hozzanak hibás döntéseket, ezek a szakirodalmi források jellemzően azt javasolják, hogy törekedni kell a döntések torzításmentessé tételére, ezzel csökkentve a maximalizáló stratégia optimális eredményétől való eltéréseket.

A heurisztikák és döntési torzítások iskolája azonban általában jól meghatározott, formális szabályok alapján megoldható problémákra koncentrál. Így az optimális válasz a valószínűségi szabályok betartásával kiszámítható (pl. Grayot 2020). Ezzel szemben a vállalkozóknak a környezet bizonytalansága és a célok – külső-belső működési környezetben bekövetkező rendszeres és fokozatos – módosulásai miatt javasolható az effektuáció logikájának alkalmazása, mert a működési környezet ellehetetleníti az optimális válasz valószínűségi szabályok segítségével történő kiszámítását. Ráadásul a heurisztikák és döntési torzítások iskolája a heurisztikákat intuitív problémamegoldó módszereknek tekinti, míg a szakirodalomban (pl. Lerner – Hunt – Dimov 2018) az effektuáció a vállalkozói környezetben való cselekvés szándékoltan racionális módjaként jelenik meg. Egy másik lényeges konfliktus a heurisztikák és döntési torzítások, valamint az effektuáció elméleteinek alapfeltételezései között a heurisztikák hatékonyságára vonatkozik. Sarasvathy (2001) nem állítja egyik hatékony döntési logikát sem a másik fölé, de megjegyzi, hogy a körülmények valószínűleg döntően befolyásolják a döntési logikák hatékonyságát: „Hogy milyen körülmények között pontosan milyen típusú döntéshozatali folyamatok nyújtanak előnyöket és hátrányokat, azt a jövőbeni empirikus vizsgálatoknak kell megoldaniuk” (Sarasvathy 2001, 249. o.).

A tudományos főáramban a heurisztikák és döntési torzítások iskolájával a *gyors és takarékos heurisztikák* iskolája áll szemben. Álláspontjuk szerint a heurisztikákra tekinthetünk a bizonytalan környezethez való alkalmazkodás jól működő eszközeként (Luan – Reb – Gigerenzer 2019). Gigerenzer és Gaissmaier (2011) több olyan heurisztikus döntésifolyamat-modellt (pl. kielégítő döntések, „válaszd az aktuális legjobbat” típusú döntések vagy elérhető alternatívák) formalizáltak, amelyek a bizonytalanság melletti maximalizálási törekvésekhez képest jobb eredményeket vagy a célok és

kielégítő eredmények könnyebb és gyorsabb elérését eredményezhetik, így gazdasági szempontból ezek a heurisztikák is mindenképpen racionálisak az adott környezetben. A tanulmányok rávilágítanak arra, hogy a maximalizálók (akik több időt és erőfeszítést áldoznak a döntéshozatalra) hajlamosak kevésbé adaptív és produktív problémamegoldó magatartást tanúsítani (Parker – De Bruin – Fischhoff 2007), kevésbé lehetnek elégedettek a választásukkal, és csökkent jóllétet tapasztalnak a kielégítő döntésekre törekvőkhöz képest (Leach – Patall 2013). A gyors és takarékos heurisztikák különösen hatékonyak tűnnek bizonytalanság és korlátozott tanulási lehetőség esetén, valamint gyorsan változó környezetben, ahol az elsők között cselekedni előnyösebb, mint pontosnak lenni és hatalmas múltbeli adatokra, kiterjedt információkeresésre és elemzésekre támaszkodni (Gigerenzer 2016). A kiszámíthatatlan piaci körülmények között hozott komplex, egyedi és költséges vállalkozói és vezetői döntések megtestesítik ezeket a peremfeltételeket. Egyesek (pl. Artinger et al. 2015, Gilbert-Saad – Siedlok – McNaughton 2018) egyenesen úgy fogalmazzák, hogy a heurisztikák a céltudatos és produktív vállalkozói cselekvéseket és a hatékony, komplex, stratégiai szintű üzleti döntéseket támogató, meglehetősen hasznos eszközök. Egyes esetekben a kielégítő döntésekre törekvő vállalkozók nagyobb valószínűséggel haladják meg az elvárásaikat és termelnek magasabb jövedelmet, mint a maximalizáló vállalkozók: empirikus kutatások kielégítő döntésekre történő törekvést tapasztaltak például használtautó-kereskedőknél az ármeghatározás és árváltoztatás során (Artinger – Gigerenzer 2016), építőipari cégeknél magasépületek helyének kiválasztása során (Berg 2014), és taxisofőröknél is a műszak befejezésének időpontjáról szóló döntések meghozatala során (Artinger – Gigerenzer – Jacobs 2020).

Egy másik közös nézet az effektuáció logikája és a gyors és takarékos heurisztikák iskolája között az, hogy a heurisztikák használata a

döntéshozóktól és a külső körülményektől is függ. A vállalkozók a saját tulajdonságaik, képességeik, a rendelkezésre álló piaci információról alkotott nézőpontjuk és a jövő kiszámíthatóságáról alkotott véleményük alapján választanak a logikák között (Sarasvathy 2001, Smolka et al. 2018). Úgy tűnik tehát, hogy a gyors és takarékos heurisztikák használata szituációs tényezők és egyéni különbségek szerint változik (Gigerenzer – Goldstein 2011). Ami az egyéni különbségeket illeti – a heurisztikák első iskolájával ellentétben –, a racionális döntéshozókról kimutatták, hogy gyakrabban használják a gyors és takarékos heurisztikákat (Del Campo et al. 2016).

A vállalkozói effektuáció alapelvei és a kauzalitás láthatóan összefüggnek a maximalizáló döntéshozatali stílussal és a racionális döntési attitűddel. Ezen kívül az effektuáció bizonyos elvei a kielégítő döntéshozatali stílussal is összefüggnek. Az effektuációs vállalkozói viselkedés és a maximalizáló döntési stílus között fennálló kapcsolatok empirikus vizsgálatának eredményei alapján az effektuációs vállalkozói viselkedés tehát nem tekinthető egy egységes döntéshozatali logika megnyilvánulásának, de illeszkedik a felfedezésorientált stratégia elmélet gyakorlatához és jól alkalmazható bizonytalan és változékony működési környezetben.

Persze a modern technikai-technológiai fejlesztések tükrében kérdéses az, hogy a vállalat sikeréhez szükséges, kritikus felsővezetői készségek/képességek, ágazati szakértelem és tapasztalatok hogyan alakulnak át a jövőben? Ahogyan arra Iansiti és Lakhani (2020) felhívják a figyelmet, számos vállalat igyekszik működési folyamatait mesterséges intelligenciával vezérelni, mely nem csak a vevőérték dimenziókban, a versenyző kompetenciák körében, valamint a skálázhatóság miatt a növekedési képességekben hoz lényeges változásokat (4. szemelvény), hanem a vállalati-üzleti stratégiákban és a szükséges vezetői szakismeretben is.

4. szemelvény: Az *Ant Financial*.

2020-ban az *Ant Financial Services Group* felhasználóinak száma meghaladta az 1,3 milliárdot, ebből 0,7 milliárd havi szinten vesz igénybe szolgáltatásokat. Az Alibabából kifejlesztett *Ant Financial* mesterséges intelligenciát és *Alipay* adatokat használ, miközben pénzügyi termékeinek széles palettáját (pl. hitelezés, pénzügyi alapok, vagyonmenedzsment, egészségbiztosítás, hitelminősítő szolgáltatások) kínálja. A vállalat tízed annyi alkalmazottal szolgál ki tízszer annyi vevőt, mint a legnagyobb amerikai bankok. A hagyományos bankokkal, befektetési intézményekkel és biztosítókkal ellentétben az *Ant Financial* digitális magra épül. Nincsenek alkalmazottak a tevékenységek kritikus útjain, ehelyett mesterséges intelligencia működteti a rendszert. Nincs hiteleket jóváhagyó vezető, nincs pénzügyi tanácsadást nyújtó alkalmazott, nincs a biztosított orvosi költségeit jóváhagyó adminisztrátor. A hagyományos cégekhez képest az *Ant Financial* példátlan módon versenyzik, rendkívüli növekedést ér el és jelentős hatást gyakorol számos más iparágra.

Forrás: Iansiti – Lakhani (2020) alapján.

A mesterséges intelligencia „gyár” négy kritikus kulcseleme: a) az adatfolyam, mely egy olyan félig automatizált folyamat, amely szisztematikus, fenntartható és jól skálázható módon gyűjti, tisztítja, integrálja és védi az adatokat; b) az algoritmusok, amelyek előrejelzéseket készítenek a vállalat jövőbeli helyzetéről és/vagy tevékenységeiről; c) a kísérleti platform, amelyen az új vagy továbbfejlesztett algoritmusokat tesztelhetjük; d) az infrastruktúra, amely a teljes folyamatot szoftverbe ágyazó és belső-külső felhasználókkal összekötő rendszer (Iansiti – Lakhani 2020).

Tekintettel arra, hogy a mesterséges intelligencia modellek elmosásák az iparágak közötti határvonalakat, a stratégiák kevésbé támaszkodnak a speciális szakértelemre és a költségeken, minőségen és márkáépítésen alapuló megkülönböztetésre, sokkal inkább az üzleti hálózati pozícióra, az egyedi adatokra és a kifinomult elemzésekre. A tradicionális iparági elemzések és a belső erőforrások és képességek menedzselése helyett egyre inkább a hálózatépítésre és az abban zajló, gyakran nem csak vállalati, hanem iparági

határokat átívelő adatáramlásokra kell stratégiáikat összpontosítani. Mindez a felsővezetőkkel szemben is megváltoztatja a követelményeket, Iansiti és Lakhani (2020) példájával élve: amikor az Uber 2017 nyarán új vezérigazgatót keresett, az igazgatóság választása Dara Khosrowshahi-ra, egy digitális cégvezetőre esett és nem egy közlekedési vállalat vezetőjére.

A mesterséges intelligencia jövőbeli fejlődésének trendjei figyelemorientáltak, de jelenleg kevésbé hasznosak a versenyszféra szereplőinek széles köre, különösen a mikro-, kis- és középvállalatok számára. Kérdéses az is, hogy mely mesterséges intelligencia alkalmazások és hogyan fognak elterjedni a gyakorlatban, hiszen ismeretes, hogy a „dobozos”, megvásárolható, kész megoldásokat a versenytársak is meg tudják vásárolni, így előnyt inkább a jelentős mértékben egyedi sajátosságokra szabható vagy a saját fejlesztésű megoldások tudnak eredményezni. Amíg ezek a hálózati hatást kihasználó, adatáramlásokra építő, félig automatizált stratégiák széleskörben elterjednek, addig az emberi tényező jelentősége a stratégia-alkotásban, a döntéshozatalban és a cselekvésben elhanyagolhatatlan.

A fejezet legfontosabb tanulsága az, hogy a vezető szükségszerűen szűrőkön keresztül észleli a vállalat külső-belső kontextusát és szükségszerűen jelentős szubjektum játszik szerepet a döntések, így a stratégiai döntések meghozatalában is. A döntés észlelt súlyától, horderejétől és a döntés tárgyához fűződő személyes viszonyulásunktól függ az, hogy mekkora figyelmet, mennyi menedzsmentkapacitást vagyunk hajlandók a döntési környezet feltérképezésére, az információ felhalmozására és értékelésére fordítani vagy inkább bízunk az ösztöneinkben, a szakmai megérzésünkben, és alkotunk egy – gyors, olcsó, menedzseri kapacitásokkal takarékos, de előítéletektől terhelt – automatikus mentális választ. Általánosságban azt mondhatjuk, hogy minél nagyobb a döntés, annál körültekintőbb annak megalapozása is, de az, hogy „mi számít nagynak”, már rendkívül egyénfüggő.

3.6. A szervezeti struktúra jelentősége a modern versenyzésben

A modern versenyzés szempontjából a szervezeti struktúra úgy, mint a szervezet „ragasztója”, tehát a döntéshozókat és a versenyzési „eszközöket” összekapcsoló szerkezet, kiemelt jelentőséggel bír (a 3.4. alfejezet következtetéseit követve). *A szervezeti struktúra képes biztosítani a döntés és végrehajtás összehangját, a folyamatos növekedéshez/fejlődéshez szükséges rugalmasságot, az alkalmazkodóképességet, valamint elősegíteni a szervezet hatékony működését és vezetését.* Kiemelt vizsgálata mellett további, kemény érvek is szólnak: a különböző szervezeti struktúrák ugyanis különböző struktúra-működtetési általános költségekkel is jellemezhetők, így ez a témakör mindenképpen a vállalat stratégiájához kapcsolódó neuralgikus területek egyike.

A folytatásban a szervezeti struktúra elsődleges (munkamegosztás, hatáskörmegosztás, koordináció) és másodlagos (szervezet szélessége, mélysége, konfiguráció) szerkezeti jellemzőinek, valamint a szervezeti alapformáknak (lineáris, funkcionális, divizionális, mátrix szervezetek) és az atipikus szerkezeteknek (organikus, tenzor, virtuális szervezetek, kevert struktúrák, valamint kiegészítő elemek: munkacsoportok és törzskarok) a tételes ismertetését mellőzzük, mert azok az általános menedzsment szakirodalom alapján jól ismertek (pl. Farkas – Balogh – Rideg (2015): Menedzsment alapvetések és funkciók c. könyv 5. fejezet). Álljon itt csupán egy, a szervezeti alapformák főbb jellemzőit összefoglaló, egységes szempontrendszerű összehasonlító táblázat, mely alapján beláthatók a struktúrák azon különbségei (pl. előnyök-hátrányok, költségek), amelyekről a fejezet bevezetésében is olvashattunk (18. táblázat).

18. táblázat: A szervezeti alapformák jellemzőinek összefoglalása

	Lineáris	Funkcionális	Divizionális	Mátrix
Előny	Egyszerű	Támogatja a minőségi-mennyiségi munkavégzést, az erőforrás-összpontosítást	Termék-/ügyfél-orientáció magas, hatékony	Rugalmas, adaptív, tanulékony, gyorsan cselekvő, könnyen alkot más struktúrákkal kevert struktúrát
Hátrány	Munkavégzés mennyiségi-minőségi változására rosszul reagál	Idővel a teljesítmény-tartalékok kialakulása szükségyszerű	Túlbürokratizálódásra való hajlam, funkció-duplikálódás	A kettős irányítás sokféle konfliktus forrása, nehéz bevezetni
Munkamegosztás	Tevékenység logikája alapján	Funkcionális	Elsődleges: Tárgyi elvű Másodlagos: Funkcionális	Két ismérv szerint (általában a funkcionális területek és tárgyi elv mentén) egyszerre
Hatáskörmegosztás	Egyvonalas	Többvonalas	Elsődleges: Egyvonalas Másodlagos: Többvonalas	Többvonalas
Koordináció	Strukturális	Technokratikus	Elsődleges: Technokratikus Másodlagos: Technokratikus	Személyorientált
Struktúraműködtetési általános költségek	Alacsony	Közepes	Magas	Közepes

Forrás: saját szerkesztés.

Az 1950-es évektől kezdve kétségkívül növekvő az érdeklődés a menedzsment szakirodalomban a szervezeti struktúrák, a hatékony szervezés és szervezeti átalakítás iránt. Kezdetben egy-egy szervezeti struktúra determináns struktúraalakító hatását vizsgálták, majd több tényező következményeinek egyidejű elemzésére is törekedtek. Az általános menedzsment egyre határozottabb vélekedése az lett, hogy „nincsenek univerzális érvényességű szervezési, szervezetalakítási alapelvek, de ha vannak is ilyenek, akkor azok olyan általánosak, hogy nem nyújtanak segítséget a gyakorlati

szervezetalakítási problémák megoldásában” (Kieser 1995, 212. o.). A szervezetelmélet *kontingenciaelmélete* azt feltételezi és vizsgálja, hogy a formális szervezeti struktúrának döntő szerepe van a döntés-végrehajtás összhangjának biztosításában, a vállalat hatékony működtetésében, a rugalmasság és adaptivitás biztosításában, az általános vállalati infrastruktúra költségeinek alakulásában, valamint a külső-belső konzisztencia megteremtésében (Dobák – Antal (2013) felhasználásával).

A kontingenciaelmélet empirikus kutatásai az alábbi kérdésekre keresik a választ:

- Adott külső-belső környezeti feltételek mellett melyik struktúra és milyen szerkezeti jellemzők alkalmazhatók a legelőnyösebben.
- A szervezeti struktúrák eltéréseinek vizsgálatai, ha az eltérések külső-belső környezeti faktorokra vezethetők vissza.
- Szervezeti struktúra változásainak előrejelzése akkor, ha a külső-belső környezeti faktorok változnak.
- Szervezet-átalakítási javaslatok megfogalmazása, a külső-belső környezeti faktorokhoz való illeszkedés céljából.

A kontingenciaelmélet klasszikus kutatói a szervezeti struktúra determinánsok körébe a működési környezetet, a méretet és növekedést, valamint a gyártási rendszer eltérő jellegét és a technikai-technológiai komplexitást vonták be vizsgálataik során. Empirikus elemzéseik eredményei az alábbiak szerint foglalhatók össze:

1.) Pugh és társai (1969) *a méret és a növekedés* szervezeti struktúra összefüggéseinek kutatása során megállapították, hogy a méret növekedésével a specializáció, a standardizáció és programozottság (bürokratikus szabályok és eljárási irányelvek alkalmazása), valamint a formalizáltság (eljárások, szabályok, utasítások írásos rögzítése) növekvő mértékűek, a centralizáció (hatáskörök felosztása a vezetési rendszeren belül) pedig csökkenő. A

heterogén munkakörök csökkentik a szélességi tagozódást, miközben az irányítás intenzitása nő, a homogén munkakörök esetén az összefüggések fordított irányúak. Növekvő szervezetben elsőként a hasonló munkakörök száma növekszik és a meglévő munkakörök gyors bővülése figyelhető meg (tehát szélességi tagozódás nő, irányítás intenzitása csökken), új/újszerű munkakörök csak ezt követően jönnek létre (ekkor a szélességi tagozódás nő, az irányítás intenzitása csökken). Minél inkább mentesíti a vezetőt a programozás, tervezés és önálló összehangolás a személyorientált koordinációtól, annál nagyobb a szélességi tagozódás és annál kisebb az irányítási intenzitás. Növekedés hatására – az empirikus tanulmányok szerint – összességében inkább csökken az irányítás intenzitása.

2.) Statikus *működési környezetben* mechanikus szervezet, dinamikus környezetben organikus szervezet ajánlható (Burns – Stalker 1994). A mechanikus szervezet alacsony szélességi és magas mélységi tagozódással jellemezhető, ahol a formális szabályozás és a centralizáció mértéke magas. Az organikus szervezetben kevés döntési szint és széles horizontális struktúra jellemző, a decentralizáció foka magas. A szervezeti jellemzők mentén a legfontosabb sajátosságokat a 19. táblázat hivatott összefoglalni.

19. táblázat: Az organikus és a mechanikus szervezet szerkezeti jellemzőinek összehasonlítása

	„Organikus szervezet”	„Mechanikus szervezet”
Környezet dinamikája	Dinamikus	Statikus
Szélességi tagozódás	Jelentős	Alacsony
Mélységi tagozódás (hierarchia szintek száma)	Kevés	Sok
Formális szabályozás	Csekély	Jelentős
Döntések centralizálása	Nem jellemző	Jellemző
Alkalmazotti hozzáértés és kvalifikációs eltérések	Csekély	Jelentős

Forrás: Burns – Stalker (1994) nyomán.

Lawrence és Lorsch (1986) azt is megjegyzik, hogy természetesen lehetséges a mechanikus és az organikus szervezeteket kombináló, kevert struktúra kialakítása is (pl. egy funkcionális alapokon szervezett kevert struktúra mikromátrixszal), ám ez jelentősen megnöveli a koordináció komplexitását és költségeit. A sikeres koordináció alapja ebben az esetben a szakmai hozzáértés, továbbá direkt, nyílt, problémafókuszú konfliktus-feloldási módszerek alkalmazása jellemző. A formális döntési hatáskörök nagy része decentralizált.

3.) A gyártási rendszer eltérő jellege, valamint a technikai-technológiai komplexitás is lényegesen befolyásolja – bár a kutatási eredmények értelmében nem determinálja – a szervezeti struktúrát (Woodward 1965, Khandwalla 1975). A legfontosabb összefüggéseket a 20. táblázat tartalmazza:

20. táblázat: A gyártási rendszer hatása a szervezeti struktúrára

Gyártási rendszer jellege:	MŰHELYRENDSZERŰ gyártás, alacsony fokú mechanizáltság	FUTÓSZALAGOS gyártás, magas fokú mechanizáltság	AUTOMATIZÁLT gyártás, magas fokú merevség
Jelleg következményei:	- Változékony munkaköri követelmények, sokfajta tevékenység - Gyártandó termékek különbözők	- Kevés fajta tevékenység - Jelentős követelményeket támaszt a kiszolgáló egységekkel szemben	- Munkások az automatákon dolgoznak és nem a termékeken (munka komplexitása magas, kivéve POLARIZÁCIÓ)
Specializáltság foka:	Alacsony	Magas	Alacsony
Koordinációs igény:	Nagy (ráadásul tervezéssel nem elégíthető ki)	- Gyártáson belül kicsi - Gyártás-támogatás között nagy	- Gyártáson belül nagy - Gyártás-támogatás között nagy (tervezés!)
Koordináció megvalósítása:	- Személyes utasítások - Önálló összehangolás	- Programozás - Tervezés	- Személyes utasítások - Önálló összehangolás - Tervezés

Forrás: Kieser (1995) nyomán.

A feladatok komplexitásának növekedése láthatóan (20. táblázat) csökkenti a specializáltság fokát, mely növeli a koordinációs igényt. A magas koordinációs igény és a személyorientált koordináció miatt a vonalbeli vezetők kevés munkást tudnak felügyelni és irányítani. Lényeges megjegyezni, hogy a gyakorlatban ugyanazok a gyártási technológiák különböző munkaszervezési megoldásokkal kombinálódnak, valamint a hasonló gyártási problémákat eltérő technikai-technológiai-szervezeti megoldásokkal orvosolják, ezért nem jelenthető ki határozottan az, hogy a gyártási rendszer eltérő jellege, valamint a technikai-technológiai komplexitás biztosan determinálja a szervezeti struktúrát, illetve a szerkezeti jellemzőket.

A kontingenciaelméletet számos bíráló érte (Kieser (1995) nyomán). A legfontosabb módszertani hiányosságokra rávilágító (endogén) kritikák az alábbiak:

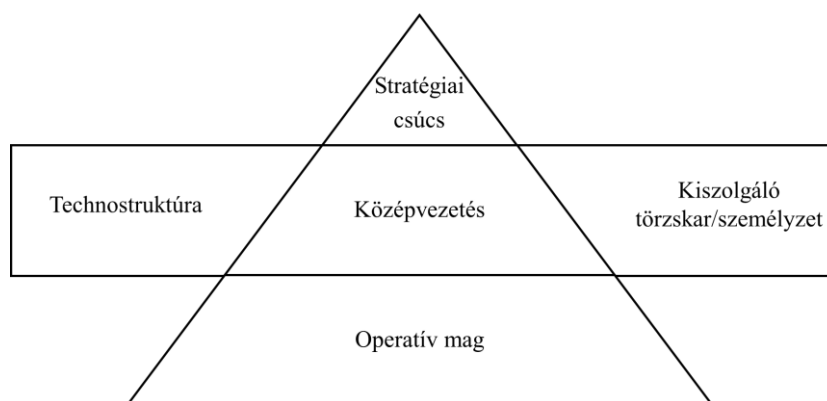
- Új szituatív és új strukturális tényezők figyelembevételének hiánya.
- Eltérő módszertani operacionalizálás eltérő eredményre vezet.
- A korrelációs számítás és a regresszióelemzés általános problémáin túlmenően, az aggregálás is megkérdőjelezhető módon valósul meg az egyes módszertanokban.
- Empirikus kutatások nem reprezentatívak és az eredmények nem összehasonlíthatók.
- Empirikusan alátámasztott eredmények információ tartalma csekély.

A megközelítés érvényességét vitató (exogén) kritikák az alábbiak:

- A szituáció és a technológia sem determinálja a szervezeti struktúrát: nem igaz, hogy mindig csak egyetlen megfelelő struktúra létezik vagy a környezeti tényezők mindegyike csak adottság lenne és a szuboptimális struktúrával rendelkező szervezeteket sem semmisíti meg a piac maradéktalanul. A piacok tökéletlenek, ráadásul a vállalatok gyakran képesek gyengeségeiket erősségekkel kompenzálni.

- A kontingenciaelmélet nem tartalmaz olyan koncepciót, amely a struktúrának a szituációhoz való alkalmazkodását megmagyarázná.
- A kontingenciaelmélet eltakarja a hatalom gyakorlását a szervezetekben.
- A kontingenciaelmélet a konzervatív szervezetátalakítást helyezi előtérbe, a radikális átalakítások lehetőségével többnyire nem számol.
- A szervezeti struktúrát nem lehet „objektíven”, vagyis a szervezeti tagok észleléseitől, szándékaitól és cselekvésétől függetlenül leírni és megragadni.
- A szituáció és a szervezeti struktúra közötti kapcsolatban található szabályszerűségek nemzetenként, kultúránként eltérők lehetnek.

A tudományos ismeretanyag konzisztenciájának hiánya arra enged következtetni, hogy a kontingenciaelmélet kutatása napjainkban és a közeljövőben is releváns téma marad. A viták és az élénk diskurzus pedig hozzájárulnak az elméleti és gyakorlati irányú továbbfejlesztéshez. Az újítók közül Mintzberg (1992, 2009) munkássága mindenképpen kiemelendő. Mintzberg a szervezet öt alapkomponensét különbözteti meg (11. ábra):



11. ábra: A Mintzberg-féle szervezeti struktúra komponensek

Forrás: Mintzberg (1992, 2009).

1. Operatív mag: a vállalat termékek/szolgáltatások előállításával foglalkozó része.
2. Stratégiai csúcs: az alárendelt egységek személyes felügyeletét végző és a stratégiai feladatokat ellátó, mérvadó döntéshozók.
3. Középvezetés: a stratégiai csúcs és az operatív mag között alakul ki akkor, ha a szervezet növekedése miatt a stratégiai csúcs az operatív magra irányuló közvetlen ellenőrzése már nem lehetséges.
4. Technostruktúra: munkafolyamatok, outputok standardizálása. Pl. munkaszervezés, tervezés, pénzügy, HR stb. specialistái. Csökkenik a szervezetben a személyes koordinációs szükségletet.
5. Kiszolgáló törzskar/személyzet: minden egyéb, pl. jogi osztály, PR csapat, étkezdé stb.

Mintzberg a) a vállalat sikerében-kudarcaiban kulcsszerepet játszó cég-rész, b) a vállalat tevékenységeinek koordinációjára használt fő mechanizmus és c) a decentralizáció mértéke alapján öt szervezeti struktúrát javasol, ezek legfontosabb jellemzőit a 21. táblázat foglalja össze:

21. táblázat: A Mintzberg-féle szervezeti struktúrák jellemzése

Konfiguráció	Fő koordinációs mechanizmus	A kulcsszerepet játszó cég-rész	A decentralizáció mértéke
Egyszerű vállalkozói struktúra	Közvetlen felügyelet	Stratégiai csúcs	Vertikális és horizontális centralizáció
Gépi bürokrácia	Munkafolyamatok szabványosítása	Technostruktúra	Korlátozott horizontális decentralizáció
Professzionális/szakértői bürokrácia	Készségek/képességek szabványosítása	Operatív mag	Vertikális és horizontális decentralizáció

Konfiguráció	Fő koordinációs mechanizmus	A kulcsszerepet játszó cégrész	A decentralizáció mértéke
Divizionális/ diverzifikált szervezet	Output szabványosítása	Középvezetés	Korlátozott vertikális decentralizáció
Innovatív szervezet (adhokrácia)	A vezetők és a beosztottak kölcsönös alkalmazkodása	Kiszolgáló törzskar/ személyzet	Szelektív decentralizáció

Forrás: Mintzberg (1992, 2009).

Az egyszerű vállalkozói struktúra (pl. tipikus mikro- és kisvállalati szerkezet) kulcsfontosságú része a stratégiai csúcs. A szervezetet a közvetlen felügyelet és a vertikális-horizontális központosítás jellemzi. A szervezet a felsővezetőből és kevés számú dolgozóból áll az operatív magban, technostruktúra és kiszolgáló személyzet nincs vagy nagyon szűk körű és részben az operatív maggal átfedő tevékenységet folytat. A direkt irányítás, a közvetlen felügyelet és a szervezet jellemzően kis mérete miatt az egyszerű vállalkozói struktúra meglehetősen alkalmazkodóképes, bár a – gyakran csupán a túlélésre koncentráló – célok elérésében a menedzseri képességek hiányosságai és az erőforrások szűkössége korlátot jelenthet.

A gépi bürokráciának (pl. feldolgozóipari nagyvállalatok) a technostruktúra a legfontosabb része, a munkafolyamatok szabványosítása jelenti az elsődleges koordinációs mechanizmust, emellett korlátozottan alkalmazza a horizontális decentralizálást. Magas fokú formalizáltság, mélységi tagozódás és specializáció jellemzi, a döntések centralizáltak. A horizontális struktúra szűk, koordinációs igénye alacsony. A gépi bürokrácia általában nagy technostruktúrát és támogató személyzet foglal magába. Stabil és mérsékelt turbulens külső környezet esetén jól alkalmazható. Ez a struktúra kimondottan illik az érett ágazatok – költségvetési célokkal működő, belső hatékonyság maximalizálására törekvő – vállalataihoz.

A *professzionális/szakértői bürokrácia* (pl. bizonyos ágazatok közép- és nagyvállalatai, egyetemek, kórházak) kulcsfontosságú része az operatív mag, az elsődleges koordinációs mechanizmusa a készségek/képességek szabványosítása, mint elsődleges koordinációs mechanizmusa. A szervezet viszonylag formalizált, de a szakembereknek biztosítják az autonómiát, a vertikális és a horizontális decentralizáció egyaránt jellemző. A felsővezetés szűk körű, kevés a középvezető és a technostruktúra is karcsú. A professzionális operatív mag általában magasan képzett szakemberekből áll (ahogyan azt például Sipos – Balogh – Kuráth (2013) és Sipos – Kuráth – Gyarmatiné Bányai (2020) is vizsgálták), akik magas minőségi elvárások mellett egyedi termékeket/szolgáltatásokat állítanak elő, a munkavégzés nem rutinszerű. A kiszolgáló személyzet nagy létszámú, igyekeznek segíteni az operatív mag munkáját. Az operatív mag szakembereinek hétköznapi tevékenysége során nagyon magas a termék-/ügyfélorientáció, ezért a professzionális/szakértői bürokráciában gyakran merülnek fel koordinációs problémák. Összetett, de stabil működési környezetben jól alkalmazható.

A *divizionális/diverzifikált szervezet* (pl. tipikus nagyvállalati szerkezet) kulcsfontosságú cégrésze a középvezetés, az elsődleges koordináció az output szabványosításával valósul meg, korlátozott vertikális decentralizációt alkalmaz. A döntéshozatal a divíziók/cégrészek szintjén decentralizált, az üzleti egységek közötti koordináció alacsony szintű. A működés a divíziókon/cégrészeken belül centralizált, ez megemeli a középvezetők jelentőségét. A technostruktúra a vállalati központban található, minden divízió/cégrész számára nyújtja a belső szolgáltatásokat. A kiszolgáló személyzet az egyes cégrészeken belül található meg. Lényegében ez a szerkezet olyan, mintha több gépi bürokráciát illesztenénk egymás mellé.

Az *innovatív szervezet (adhokrácia)* (pl. innovatív középvállalatok, kutató-fejlesztő cégek) kulcskomponense az alacsony szintű formalizáltság, és magas

szintű felhatalmazás és szelektív decentralizáció mentén működő kiszolgáló személyzet. Az operatív mag szakemberei általában képesek ellátni a technostruktúra feladatait is, így ez utóbbi jellemzően szűk körű. Az adhokrácia alkalmas turbulensen változó körülmények között nem rutin feladatok ellátására, a komplex feladatvégzést jelentős kiszolgáló személyzet támogatja. Az elsődleges célokat az innováció, a gyors alkalmazkodás és a hatékony erőforrás-felhasználás köré építik.

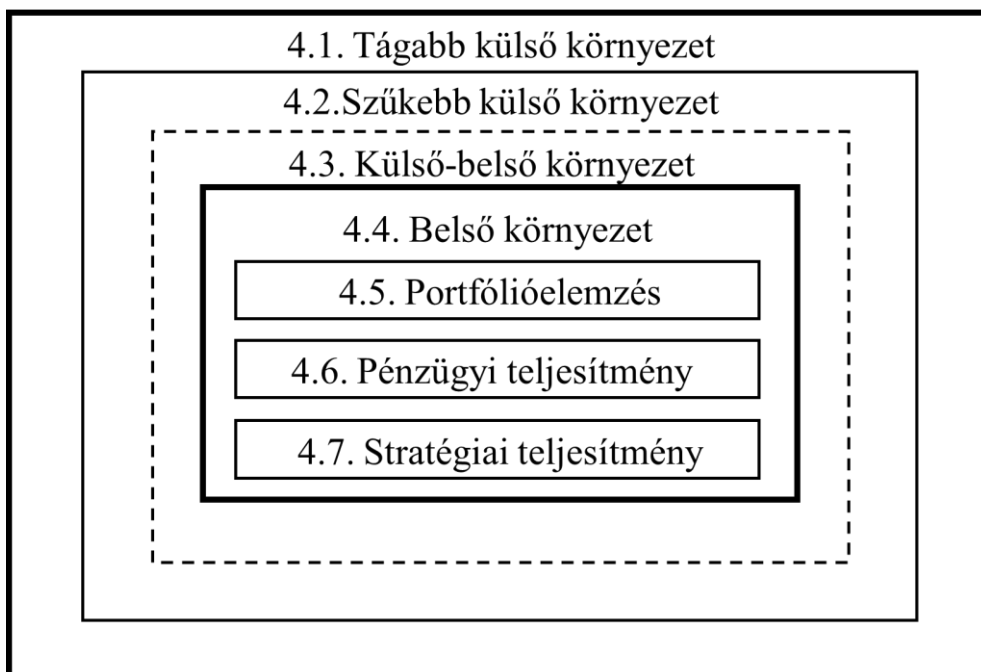
Összességében elmondható, hogy a szisztematikus működés érdekében minden szervezetnek szüksége van jól szofisztikált belső struktúrára. A szervezetek bármilyen szervezeti struktúrát alkalmazhatnak, amennyiben az a külső-belső környezet szempontjából megfelelő, de azt nem szabad elfelejteni, hogy a szervezetet nem csak kialakítani kell, hanem aktívan menedzselni is, a szerkezeti jellemzők időről időre beavatkozást igényelhetnek, átalakítások válhatnak szükségessé.

4. A stratégia-alkotás módszertani eszköztára

A sikeres működés alapfeltétele a vállalat környezeti feltételrendszerének ismerete. A negyedik fejezet célja a vállalati diagnosztika módszertanának feltérképezése, illetve a gyakorlatban alkalmazandó analitikai eszközök bemutatása. Annak érdekében, hogy a vállalat hatékony stratégiát legyen képes kidolgozni, ismernie kell kívánt tevékenységi szektorának külső és belső környezetét. A környezeti elemzés segíti a szervezeteket abban, hogy azonosítsák azokat a belső és külső elemeket, amelyek pozitív vagy negatív hatással lehetnek a vállalatra és a célok elérésére. Az elemzések eredményeként előre láthatják a potenciális lehetőségeket és veszélyeket, azaz a környezeti elemzés használatával esély nyílik a jövőbeli trendek előrejelzésére, a fenyegetések azonosítására és ezek proaktív kezelésére, továbbá elősegítik a döntések előkészítését, az üzleti célok elérését és javítják az általános szervezeti teljesítményt.

Ebben a fejezetben áttekintjük a stratégiai és üzleti tervezéshez, valamint a stratégiai menedzsmenthez kapcsolódó legfontosabb külső-belső környezetelemzési módszertanokat. Fontos megjegyezni azonban, hogy a gazdálkodástani módszerek elsöprő többsége – legfeljebb egy áttétlen keresztül – összefüggésbe hozható a stratégiai döntések támogatásával, ezért a válogatás a leggyakoribb, legelterjedtebb és legnagyobb hatású, esetenként (az 1-3. fejezetekben már részben érintett) paradigmaváltó módszerek alkalmazáscentrikus bemutatására koncentrál.

A 4. fejezet felépítésének bemutatására hivatott a 12. ábra, melyen egyértelműen látszik, hogy környezetelemzés „kívülről befelé” logikája mellett döntöttem.



12. ábra: A „kívülről befelé” környezetelemzés

Forrás: saját szerkesztés.

A belső tényezők közös jellemzője az, hogy a vállalat vezetői számára döntési változót jelentenek. A külső tényezők közös jellemzője pedig az, hogy a vállalat vezetői számára nem jelentenek döntési változót, így „csak” alkalmazkodni tudnak hozzájuk. Már-már közhelyes felütés, mely mindenképpen szorul némi árnyalásra. Egyrészt világosan kell látnunk azt, hogy egyes vállalatok képesek a klasszikus külső tényezők alakítására (pl. a vásárlási szokások és a fogyasztási magatartás befolyásolása marketing erőfeszítésekkel éppen ezért történik), tehát bizonyos mértékig a külső tényezőket döntési változóvá tenni. Másrészt igaz ugyan, hogy a belső tényezők alakításában nagyobb a vezetés mozgásteret, de az mégsem abszolút mértékű (pl. a belső tényezők is bizonyos mértékben adottságot jelentenek, mert adott a tulajdonosi kör és az elvárások, az épületek, a gépek, az alkalmazottak ...stb., amelyhez ugyancsak alkalmazkodni kell, mert nem lehet holnap reggelre lecserélni a

tulajdonosokat, új műhelycsarnokot építeni és másik alkalmazottakkal együtt dolgozni). Mindez összességében azt jelenti, hogy a befolyásolhatóság nem egyszerűsíthető le a „döntési változó” és a „nem döntési változó” kategóriákra, hanem muszáj árnyaltan kezelnünk ezt a kérdéskört is, adott esetben figyelembe véve az alkalmazkodás mértékét és idősükségletét is.

Polémia tárgya lehet az is, hogy a stratégia szempontjából pontosan mi számít tágabb és szűkebb külső környezeti tényezőnek vagy éppen belső környezeti tényezőnek. (Arról például, hogy a vállalatközi értéklánc-folyamatok miként tekinthetők részben külső és részben belső tényezőnek, már 3.4. alfejezetben értekeztünk.)

Ebben a könyvben tágabb külső környezet alatt a vállalat makrokörnyezetét, szűkebb külső környezet alatt pedig az iparági mezokörnyezetét értjük. A belső tényezők körén belül pedig a vállalat életciklusára, az erőforrásokra, a képességekre és az értéklánc-folyamatoknak a vállalat által elvégzett részeire koncentrálnunk, de nem tekintünk el a külső és belső tényezők kombinált figyelembevételét célul kitűző, hibrid módszerek bemutatásától sem.

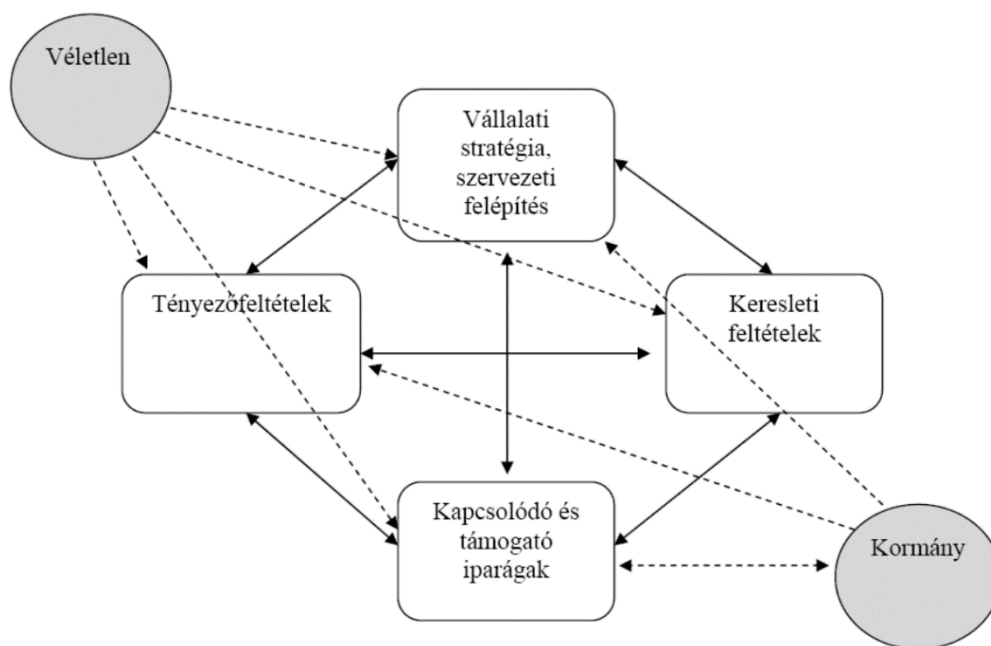
4.1. A tágabb külső környezet elemzése

A külső információ hatékony feltárásával és elemzésével azonosíthatók azok a tényezők, amelyek a vállalat számára lehetőséget vagy veszélyt jelentenek. Ennek az alfejezetnek a célja a *Porter-féle rombuszmodell* és a *PESTEL elemzés* módszertanának ismertetése, amelyek alkalmasak a vállalat tágabb értelemben vett külső környezetének módszeres áttekintésére. Miután a közvetett-közvetlen és nagy hatású lehetőséget vagy veszélyt jelentő tényezőket azonosítottuk, szükséges megfogalmaznunk az alkalmazkodáshoz szükséges konkrét akciókat is. Ha a cselekvéshez rendelkezésre álló erőforrások szűkösségéből indulunk ki, akkor szükség lehet a javaslatok prioritizálására is.

A Porter-féle rombuszmodell

A Porter-féle (2006) rombuszmodell segít megérteni azt, hogy mely tényezők alakítják a nemzetgazdaságok, gazdasági régiók vagy ágazatok versenyképességét, melyek lehetnek a komparatív előnyök forrásai és hogyan lehet ezeket az előnyöket kialakítani, megőrizni és fejleszteni.

A vállalat stratégiája szempontjából az elemzésnek azért van relevanciája, mert keretként (13. ábra) szolgál a befektetések és a különböző nemzeti piacokon vagy részpiacokon való működés relatív előnyeinek elemzésére.



13. ábra: A Porter-féle nemzetgazdasági rombuszmodell

Forrás: Porter (2006).

A modell értelmében a nemzetgazdaságok, gazdasági régiók vagy ágazatok versenyképességét négy összetevőcsoport alakítja (Porter 2006, Márkus 2009):

- *a tényezőellátottság* (tudásbázis, technológiai innováció, fizikai infrastruktúra, pénzügyi, humán és természeti források),

- *támogató és kapcsolódó iparágak* (támogató iparágak, kapcsolódó iparágak, klaszterek, nemzetközi versenyben helytálló beszállítók),
- *keresleti feltételek* (hazai kereslet mérete, igényes vásárlók, kereslet nemzetköziesedése),
- *a vállalati stratégia, szerkezet és rivalizálás* (stratégia, célrendszer, szervezeti struktúra, menedzsment rendszerek, versenyintenzitás).

Porter a rombuszmodellben a *kormányzat* kettős szerepére mutat rá, azt egyszerre írja le „katalizátorként és kihívóként”. Állítása szerint nem igaz az, hogy a piac tökéletesen képes lenne szabályozni önmagát, de az sem igaz, hogy kormányzat képes lenne a nemzetközi versenyben helytálló képes ágazatokat létrehozni. A kormányzatnak inkább ösztönöznie és segítenie kell a vállalatokat versenyképességük emelésében. Ennek eszköze lehet a fejlett termékek iránti korai kereslet ösztönzése (keresleti feltételek), az infrastruktúra, az oktatási rendszer és az egészségügy fejlesztése (tényezőellátottság), a hazai verseny tisztaságának biztosítása jogszabályozási eszközökkel (rivalizálás), valamint a változások/innováció/fejlődés ösztönzése.

A *véletlennek* fontos szerepe van a rombuszmodellben, bár eredetileg Porter csak megemlítette azt, nem fejtette ki részletesen. A véletlen események, természeti katasztrófák, tudományos áttörések, járványok, háborúk stb. olyan 100%-nál kisebb valószínűséggel bekövetkező külső események, melyek jelentős lehetőséggel kecsegtetnek vagy veszéllyel fenyegetnek. Noha ezen külső tényezők megváltoztatására a vállalat döntéshozói aligha képesek (vagy csak aránytalanul nagy erőfeszítéssel), mégis, meg kell figyelni őket azért, hogy a működési feltételrendszer változásaihoz alkalmazkodni lehessen.

A rombuszmodell logikai kerete a tágabb külső környezet megismerésének kiváló kiindulási pontja. A folytatásban tekintsünk egy, a makrokörnyezeti tényezőket tételelesen, a teljesség igényével áttekinthető módszert.

PESTEL

A PESTEL elemzés jelentősége abban rejlik, hogy felszínre hozza azokat a lehetséges változásokat, amelyek a tágabb külső környezet jelenlegi és jövőbeni állapota között várhatók. A különböző várható kimenetek kezelésére, eltérő scenáriók kidolgozása ajánlott, amelyek segítségével proaktív változáskezelés valósulhat meg a vállalaton belül (Balaton – Tari (szerk.) 2014). A PESTEL elemzés a vállalat teljesítményére jelentős hatást gyakorló makrokörnyezeti tényezők elemzésének és nyomon követésének módszere, mely arra keresi a választ, hogy a különböző dimenziókban milyen környezeti tényezők gyakorolnak majd (akár pozitív, akár negatív) hatást a vállalatra, és ezekre hogyan kell és hogyan lehet majd reagálni a vállalat stratégiájában. Egy új vállalat létesítését célul kitűző üzleti tervezés során kiváltképp elengedhetetlen eszköz. Az PESTEL módszer hatékonyan kombinálható más analitikus eszközökkel, például SWOT elemzéssel és a Porter-féle 5 erő modellel, mely kombináció egy átfogó képet mutat a vállalat helyzetéről.

A PESTEL egy mozaikszó, a vállalat tágabb politikai (P), gazdasági (E), szociokulturális és demográfiai (S), technikai-technológiai (T), természeti környezeti (E) és jogi (L) külső környezetére utal. (A szakirodalomban megtalálhatók a módszer „klónjai” is, köztük a STEEPLE vagy a STEP/PEST). Az egyes komponensek részletei az alábbiakban olvashatók:

A *politikai* tényező határozza meg, hogy a kormány és a kormányzati politika hogyan és milyen mértékben hat a vállalatra vagy egy adott iparágra. Magába foglalja a kormányzati politikát, a politikai kultúrát, a stabilitást vagy instabilitást, a korrupciót, a külkereskedelmi politikát, az adópolitikát, a központosítást és forráselosztási módokat, a munkaügyi jogszabályokat, a környezetvédelmi törvényeket és a kereskedelmi korlátozásokat. A kormány jelentős befolyással bír egy ország oktatási rendszerére, infrastruktúrájára és

egészségügyi jogszabályaira, ennek okán ezeket az elemeket mind figyelembe kell venni egy elemzés során.

A *gazdasági* tényezők körében a tágabb külső környezetet alkotó gazdaság teljesítményét leíró információt szokták bevonni az elemzésbe, a gazdaság egészére és kiemelten a saját ágazatra vonatkozóan. A gazdasági növekedés, az árfolyam, az inflációs ráta, a kamatlábak, a rendelkezésre álló fogyasztói jövedelem és a munkanélküliségi ráta mind olyan tényezők, amelyek közvetlen vagy közvetett módon lényeges hatást gyakorolhatnak a vállalatra. Befolyásolják a fogyasztók vásárló erejét, és megváltoztathatják a gazdaság keresleti-kínálati viszonyrendszerét.

A *szociokulturális és demográfiai* tényezők a vállalat környezetének azon dimenziója, amely a népesség demográfiai jellemzőit, normáit, szokásait, értékeit és a társadalmi normákat írja le. Tartalmazza az olyan népességi mutatókat, mint a népességnövekedés mértéke, a kormegoszlás, a jövedelemeloszlás, a népesség egészségi állapota és az egészségtudatosság, az oktatás/képzés szerkezete, színvonala és a kulturális korlátok. Ezek az elemek különösen fontosak lehetnek a potenciális ügyfélkör meghatározásakor, illetve képet mutatnak a valószínűsíthetően rendelkezésre álló munkaerőbázisról és annak lehetséges elvárásairól (például munkafeltételek, munkamorál).

A *technikai-technológiai* tényezők azokra a (cég számára közvetlen vagy közvetve releváns) technológiai trendekre és újításokra vonatkoznak, amelyek adott esetben kedvezően vagy kedvezőtlenül befolyásolhatják a vállalatot. A tényezők köre kiterjed a piac technológiai ösztönzőire, az innováció szintjére, az automatizáltságra, a kutatás-fejlesztési tevékenységre, a technológiai változásra és a technológiai tudatosság szintjére is. Az előbbieken felsoroltak erős befolyásoló erővel bírnak a vállalat egyes iparágakba való belépésekor, új/továbbfejlesztett termékek bevezetésekor, a technológiai döntések meghozatalakor, illetve a termelési tevékenységek harmadik félnek történő

kiszervezéséhez kapcsolódó stratégiai döntések meghozatalakor. A jövőbeli technológiai irányvonalak fejlődésének ismeretében jelentősen csökkenthetők a technológiai befektetések kockázatai.

A *természeti környezeti* tényezők jelentősége az általános nyersanyaghiány és az energiaválságok korában, valamint a környezetvédelmi előírások folyamatos szigorodása folyamányaként rendkívüli módon megemelkedett. A környezeti tényezők csoportja magában foglalja az ökológiai és környezeti jellemzőket, az időjárást, az éghajlatot, az éghajlatváltozást, mivel ezek jelentős hatással lehetnek bizonyos iparágakra, mint például a turizmusra és a mezőgazdaságra. Az éghajlatváltozás lehetséges következményeivel kapcsolatos növekvő tudatosság befolyásolja a vállalatok működését, melynek eredményeképpen számos vállalat egyre aktívabbá válik a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a fenntarthatóság területein.

A *jogi* tényezők csoportja tartalmazza azon információ összességét, amelyek jogi szempontból írják le, hogy a vállalat milyen környezetben tevékenykedik. A tényezők közé tartoznak a foglalkoztatási jogszabályok, a fogyasztóvédelmi jogszabályok, a kereskedelmi szabályozások és korlátozások. Minél kiterjedtebb egy vállalat működési köre, annál bonyolultabb a követelményeknek való teljes körű megfelelés. Ez különösen multinacionális és globális vállalatok esetén jellemezhető rendkívüli komplexitással, mert minden országnak saját jogszabályai és előírásai vannak. A politikai tényezők valamennyire átfedésben vannak a jogi tényezőkkel, viszont a fontos különbség abban mutatkozik, hogy míg a politikai tényezőket a kormányzati politika alakítja, addig a jogi tényezőket – kötelezően – be kell tartani.

Összefoglalva, a PESTEL elemzés támogatást nyújt a tágabb külső környezet azon tényezőinek azonosítására és elemzésére, amelyek a vállalat működésére lényeges és közvetlen hatást gyakorolnak. A teljes analízis végrehajtása szempontjából kulcsfontosságú, hogy a folyamat nem zárul le a vállalatra ható

tényezők feltárásával: a teljes folyamatot (a tényezők feltárását és elemzését követően) a lehetőségek megragadása és a veszélyek elhárítása érdekében foganatosítandó konkrét intézkedések megfogalmazása és a javaslatok prioritizálása zárja le.

4.2. A szűkebb külső környezet elemzése

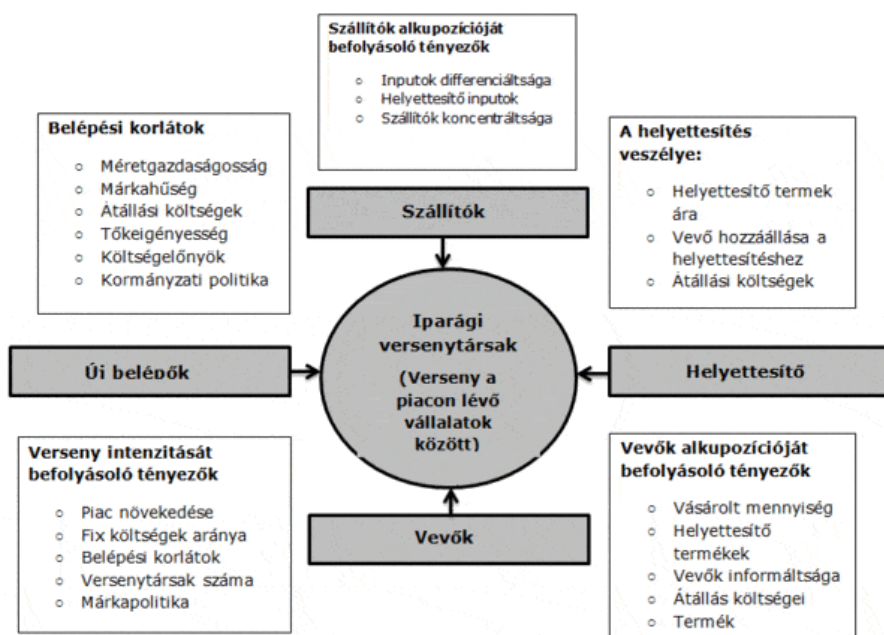
A tágabb külső környezet elemzésére alkalmas néhány módszer ismertetését követően ebben az alfejezetben a szűkebb, iparági (mezo szintű) külső környezet elemzésének eszközeit vesszük górcső alá, konkrétan a *Porter-féle 5 erő elemzést* és az *ágazati életciklus elemzést*.

A Porter-féle 5 erő modell

Iparágnak nevezzük azon vállalatok halmazát, amelyek hasonló erőforrások bevonásával azonos fogyasztói igényeket kielégítő termékeket vagy szolgáltatásokat állítanak elő (Chikán 2020). A stratégia kidolgozásakor kulcsfontosságú szerepe van azon befolyásoló faktoroknak, amelyek a vállalat saját iparágán belül formálják annak versenysztratégiai pozícióját. Egy vállalat akkor képes hosszú távon nyereségesen működni, ha az iparági struktúrához illeszkedő belső erőforrások kialakítására törekszik. A vállalat szűkebb külső környezetének elemzésére a Porter (2006) által kidolgozott öttényezős modell az egyik legalkalmasabb módszer. A modell szerint az iparági struktúra az ágazati teljesítmény szereplők közötti eloszlásának, így a vállalati teljesítmény alakulásának lényeges determinánsa.

A Porter-féle 5 erő elemzés egy olyan keretrendszer, amely egy adott iparágban a verseny szintjének értékelésére szolgál. Különösen hasznos eszköz egy új vállalat létesítésének előkészítésekor, egy új iparágba való belépéskor, illetve a termék- és szolgáltatásportfólió bővítésekor. A piaci körülmények között tevékenykedő vállalatra öt alapvető erő (14. ábra) hat (Kovács 2017),

melyek lényegesen befolyásolják a gazdasági verseny karakterisztikáját és intenzitását: az új belépők fenyegetése, a beszállítók alkupozíciója, a vevők alkupozíciója, a helyettesítő termékek vagy szolgáltatások fenyegetése és a meglévő iparági rivalizálás. Ezeknek az erőknek az együttes ereje határozza meg egy iparág profitpotenciálját és ezáltal vonzerejét. A folytatásban röviden ismertetésre kerülnek a modell elemei.



14. ábra: Porter 5 erő modellje

Forrás: Porter (2006).

Az iparágba *újonnan belépő* vállalatok új képességeket és a piaci részesedésük növelésének veszélyét hozzák magukkal (Keszey – Gyulavári 2016). Egyik oldalról a fenyegetés súlyosságát az adott iparágba való belépés korlátai határozzák meg, minél magasabbak ezek a belépési korlátok, annál kisebb az ágazati szereplők fenyegetettsége. Másik oldalról lényeges megfontolni a

kilépési korlátokat is, bizonyos esetekben ezek is alkalmasak arra, hogy eltántorítsák a potenciális belépőket (22. táblázat). A méretgazdaságossági előnyök szükségessége, a meglévő márkák iránti nagyfokú vásárlói hűség, a K+F-ből adódó nagy tőkeszükséglet, a kormányzati politika és az értékesítési csatornákhöz való korlátozott hozzáférés a belépési korlátok tipikus példái.

22. táblázat: A be- és kilépési korlátok rendszere

Belépési korlátok	Magas	<i>Aranybánya</i>	<i>Aranyketrec</i>
	Alacsony	<i>Bolhapiac</i>	<i>Egérfogó</i>
		Alacsony	Magas
Kilépési korlátok			

Forrás: Rekettye – Törőcsik – Hetesi (2015).

A következő iparágra ható erő a *szállítók alkuereje*, amely megmutatja, hogy a szállítók mekkora mértékben képesek befolyásolni az iparág input anyagainak költségét, illetve az iparág jövedelmezőségi potenciáljára direkt módon ható anyagok, szolgáltatások minőségét. Az erő nagysága erősen függ az iparágban operáló szállítók számától, az inputanyagok egyediségtől, illetve a beszállítóváltás lehetőségeitől, költségeitől. Minél kevesebb beszállító tevékenykedik egy iparágon belül, annál magasabb az iparág vállalatainak kitettsége, azaz a beszállító nagyobb hatalommal rendelkezik, növelheti az inputok költségét. Másrészt egy magasabb beszállító számú, illetve alacsonyabb váltási költségű beszállítói környezetben a vállalat képes alacsonyban tartani a költségeit, ezáltal növelheti nyereségességét.

A *vevők alkuereje* megmutatja, hogy a vevők milyen mértékben tudják nyomás alá helyezni a vállalatot, ezáltal befolyásolni az iparág árstruktúráját. A vevők alkuereje akkor tekinthető magasnak, ha az adott iparágban korlátozott számban vannak jelen és a szükséges termékek/szolgáltatások beszerzési

forrásainak száma magas. Fontos faktor továbbá, hogy a több vállalat által kínált termékalternatívák segítségével képesek legyenek könnyen, gyorsan és alacsony költségen beszerzési forrást váltani. A vevők vásárlóereje alacsony, amennyiben alacsony mennyiségben vásárolnak, a vállalat által kínált termék egyedisége magasfokú, továbbá a lehetséges források száma korlátozott. Az internet fejlődésével a vevők vásárlási szokásai átalakultak. Az ügyfelek által keresett termékek könnyen összehasonlíthatóvá váltak, számos termékről tájékozódhatnak gyorsan, és azonnal hozzáférhetnek más vállalatok ellenajánlataihoz. A vállalatok számos módszerrel igyekeznek csökkenteni a vevők alkuerejét, ezek közül az értékajánlat nagyfokú differenciálása az egyik legelterjedtebb.

A sorban következő erő a *helyettesítő termékek fenyegetése*, amely azon termékek/szolgáltatások összességét jelenti, amelyeket a felhasználók a vállalat termékei/szolgáltatásai helyett megvásárolhatnak. A helyettesítő termékek jellemzően homogének, kevés különbséggel bírnak az iparág termékeihez képest, azaz a vásárló szempontjából a helyettesítő termék általában hasonló áru és ugyanolyan előnyökkel rendelkezik, mint az iparág más szereplői által kínált termékek. A helyettesítő termékek mennyisége erős befolyással bír az iparág és az elemzés szempontjából központi vállalat jövedelmezőségére. A helyettesítő termékek tipikus példái a tea és a kávé, mivel mindkettő ital és a vásárlók hasonló előnyökhöz juthatnak általuk. Egy adott piacon belül korlátozott számú vásárló létezik, ennek okán a vásárlók száma a tea és a kávé között fog eloszlni.

Az utolsó porterri erő azt vizsgálja, a *versenyhelyzet mennyire intenzív* az iparágban. Az iparági verseny akkor tekinthető magasnak, ha nagy számú, hozzávetőlegesen azonos méretű és erejű versenytárs működik ugyanabban a piaci szegmensben, az iparág lassú ütemben növekszik, illetve a fogyasztók könnyen és alacsony költséggel képesek átváltani a versenytársak által kínált

termékportfólióra. Az iparági versenyhelyzet egyik népszerű mutatója az összes iparági szereplőre számított Herfindahl–Hirschmann-index (HHI), mely 0 és 1 között vehet fel értéket: a legmagasabb érték esetén tökéletes monopólium alakul ki, piaci rivalizálás esetén értéke – az intenzitástól függően – egyre kisebb, a nullához konvergál (Papp (szerk.) 2010). Magas rivalizálás esetén a versenytársak aktívan részt vesznek a reklám-, az ár- és a fejlesztési háborúban. Ezen túlmenően intenzívebb mértékű a rivalizálás, amennyiben az iparág kilépési korlátai magasak, mivel ez arra kényszeríti a vállalatokat, hogy csökkenő nyereségesség esetén is az iparágban maradjanak.

Az előzőekben leírtak alapján elmondható, hogy a Porter-féle 5 erő modell egy, a vállalat közvetlen működési környezetében felmerülő iparági kihívások felmérésre alkalmas keretrendszert definiál. Lényeges azonban kitérni a módszer alkalmazásának korlátaira: az 5 erő elemzés statikus és benne az egyes szereplők leküzdendő erőtereként jelennek meg, pedig ismeretes, hogy bizonyos szereplőkkel (legalább vevők-beszállító) érdemes lenne inkább együttműködni.

Az ágazati életciklus elemzése

Az ágazati életciklus elméletét Abernathy (1978) dolgozta ki, de az azóta eltelt évtizedekben számos (több ezer) tanulmány foglalkozott a területtel teoretikus és/vagy empirikus eszközökkel (Peltoniemi 2011). A klasszikus szakaszolás (Peltoniemi 2011 felhasználásával) szerint az ágazati életciklus négy szakaszra tagolható: keletkező, növekvő, érett és hanyatló életciklus szakasz, melyek rövid jellemzése az alábbiakban olvasható:

1. *A keletkező ágazatban* az elsődleges fókusz a termékfejlesztésen lesz, egyelőre kiforratlan technológiákat, bizonytalan stratégiákat és magas fejlesztési költségeket tapasztalunk, melyek miatt összességében a kockázatok rendkívül magasak. A továbbfejlesztés (és néha a túlélés)

kulcsát jelentik a vevőktől származó korai bevételek és visszajelzések, tehát az újdonságok vevői fogadtatása kritikus az ágazat jövője szempontjából. A keletkező ágazatok gyakran kapnak állami támogatásokat a fejlesztésekhez. Bár általában azt „szokás mondani”, hogy a korai belépők lépéselőnyre tehetnek szert, de egyidejűleg ők viselik az összes technológiai és vevői kockázatot is („nem jó se túl korán, se túl későn”, ahogyan arra a felfedezésorientált stratégia elmélet is felhívja a figyelmet).

2. A *növekvő ágazatban* a kereslet növekvő, melyre a vállalatok kapacitásnöveléssel és a marketing-erőfeszítések fokozásával reagálnak, tehát hiába teszi a növekedés attraktívvá az ágazatot, a növekedés jelentette lehetőségekkel élni nagyon költséges is lehet. A fogyasztók száma gyorsan emelkedik, a minőségi elvárások is egyre magasabbak, így az általános ágazati fókusz még mindig a termékfejlesztésen lesz. A szereplők száma magas, de a jellemző vállalatméretek még relatíve alacsonyak, így a verseny karakterisztikája gyorsan változó, a vállalatok a hiányzó erőforrások és képességek pótlása érdekében általában „buy” típusú döntéseket hoznak. A stratégiai kockázatok magasak, de azokat a növekedés képes ellensúlyozni.
3. Amikor egy ágazat életciklusának *érett szakaszába* lép, előtérbe kerülnek a törekvések a nagy vállalatméretből fakadó előnyök elérésére. Ez egy ágazati koncentrációs hullámot indít el, melynek során a termékfejlesztési versenyben sikeres (vagy kedvezőbb finanszírozási háttérű) vállalatok felvásárolják a kevésbé sikereseket, így az ágazat szereplőinek száma jelentős mértékben csökken, a jellemző vállalatméretek pedig jelentős mértékben megnövekednek. Az életciklus érett szakaszában a kereslet már nem nő, tehát az

értékesítési volumeneket emelni nem lehet, csak valamely versenytárs rovására. A rivalizálás fő eszköze az árverseny, mely miatt a fejlesztések fő fókuszába – az önköltség csökkentése érdekében – a termelési technológiák kerülnek. A termékfejlesztésből származó újdonságok egyre ritkábbak, inkább az ügyfélkommunikáció és a csatornák minőségét javítják. Az érett ágazatokban működő vállalatok a hiányzó erőforrások és képességek pótlása érdekében általában „make” típusú döntéseket hoznak. Gyakoriak a piaci penetrációra és piacfejlesztésre tett kísérletek, ez utóbbi keretében előfordulnak nemzetköziesedési törekvések is.

4. A *hanyagolt ágazatot* csökkenő kereslet, növekvő versenyintenzitás és csökkenő profitabilitás jellemzi, ezért elveszíti attraktivitását a befektetők körében. Sok vállalat küszködik kapacitásfelesleggel. A szereplők folyamatosan elemzik a kilépési korlátokat, egyes vállalatok el is hagyják az ágazatot, a versenytársi kör változékonysága pedig emeli a stratégiai kockázatokat. Megemelkedik a rés piacok jelentősége, mert egyes szegletekben még lehet értékes versenypiaci pozíciót kialakítani/megtartani.

4.3. A külső-belső környezetelemzés hibrid módszerei

A külső-belső környezetelemzés hibrid módszerei összekapcsolják a makro-mezo-mikro szinteket, így a különböző „szinteket” vagy „szintekről származó hatásokat” nem csak elkülönülten, hanem összefüggéseiben is tudjuk vizsgálni. Ebben az alfejezetben a *SWOT* elemzés és a *PIMS* bemutatására kerül sor.

SWOT

A stratégiával kapcsolatos helyes döntések meghozatalához, a külső feltételek és belső adottságok együttes számbavétele is szükséges, ennek egy egyszerű, széles körben elterjedt eszköze a SWOT elemzés. A mozaikszó (strengths, weaknesses, opportunities, threats) a vállalat erősségeire (S), gyengeségeire (W), lehetőségeire (O) és fenyegetéseire (T) utal, de szokták nevezni „külső-belső pro-kontra mátrix”-nak is. A 15. ábra egy SWOT példát szemléltet.

Belső	
<i>Erősségek</i>	<i>Gyengeségek</i>
Különleges versenyképesség Megfelelő-e a pénzügyi erőforrások Versenyképes-e a szakértelem Vásárlók jó véleménye Elismert piaci vezető szerep Jól kidolgozott funkcionális stratégia Méretgazdaságosság Erős verseny ösztönző nyomása Fejlett technológia Költségelőnyök Termékinnovációs képesség Bizonyított már a menedzsment Más	Nincs egyértelmű stratégiai irányvonal Romló piaci pozíció Elavult létesítmények Gyengébb nyereségesség, mert ... Menedzseri mélység és tehetség hiánya Hiányzó kulcsszakértelem vagy versenyképesség Belső működési problémák Piaci nyomásra érzékeny Visszaesett K+F tevékenység Nagyon szűk termelési vonal Gyenge piaci imázs Versenyhátrány Az átlagnál gyengébb piaci szakértelem Pénzügyi erőforrások hiánya a stratégiaváltáshoz Más
Külső	
<i>Lehetőségek</i>	<i>Fenyegetések</i>
Más vásárlói csoportok kiszolgálása Belépés új piacokra vagy szegmensekbe Termékvonal kiterjesztése a szélesebb vásárlói igények kielégítésére Diverzifikálás hasonló termékek irányába Komplementer termékek hozzáadása Vertikális integráció Lehetőség jobb stratégiai csoportba kerülésre Elégedettség a rivális vállalatok körében Gyorsabb piaci növekedés Más	Új versenytárs belépése Helyettesítő termékek növekvő értékesítése Lassuló piaci növekedés Kedvezőtlen kormányzati politika A verseny fokozódó nyomása Sebezhetőség válság és üzleti ciklus esetén Vásárlók és szállítók javuló alkupoziciója Vásárlói igény és ízlés változása Kedvezőtlen demográfiai változások Más

15. ábra: Egy példa a SWOT mátrixra

Forrás: Chikán (2020).

A SWOT-ot nem „feltalálták”, hanem kiformalódott, ezért eredeti szakirodalmi forrást hivatkozni nem tudunk. Egyesek az Albert Humphrey által az 1960-as években vezetett Fortune 500 kutatásokhoz szokták kapcsolni, míg mások szerint a módszer addigra már széles körben alkalmazott volt, gyökerei legalább egy évtizeddel korábbra nyúlnak vissza és a Harvard műhelyének szakembereihez kötődnek (George Albert Smith Jr, Roland C. Christiensen és Kenneth Andrews). Az biztos, hogy a SWOT az 1960-as években már egy népszerű üzleti diagnosztikai eszköz volt az elméleti és gyakorlati szakemberek körében (Friesner, 2011).

A SWOT mátrix (15. ábra) a külső és a belső pozitívumok és negatívumok összegzésére szolgál. Az *erősségek* a vállalat azon sajátos jellemzői, amelyek versenyelőnyt jelentenek a versenytársakkal szemben, hozzájárulnak a hosszú távú célok eléréséhez. A szervezetnek arra kell törekednie, hogy ezeket a jellemzőket tovább erősítse és ezek által új kompetenciákat építsen ki. A *gyengeségek* a szervezet olyan jellemzői, amelyek korlátozzák a teljesítményt, és akadályt jelenthetnek a célok elérésében. A versenyképesség megőrzése érdekében a gyengeségek hatását módszeres intézkedések segítségével, szisztematikusan csökkenteni kell. A *lehetőségek* olyan kedvező külső körülményeket foglalnak magukban, amelyek versenyelőnyhöz juttathatják a szervezetet. Ez azon lehetséges intézkedések csoportja, amelyeket végrehajtva, a vállalat nagyobb piaci részesedést szerezhethet vagy új bevételi csatornákat alakíthat ki. Lehetőségek adódhatnak kedvező külső környezeti fejleményekből, a versenytársak lemorzsolódásából és a politikai környezet változásából. A *fenyegetések* olyan külső események vagy körülmények, amelyek negatívan befolyásolhatják a vállalat üzleti tevékenységét. Aktuális példák lehetnek erre, az ellátási láncok akadozása, az energiaárak emelkedése, a beruházási kedv csökkenése, illetve egy új piaci versenytárs megjelenése.

Ezt követően döntésre kell jutnunk abban a kérdésben, hogy az erősségeinket építsük tovább és/vagy a gyengeségeink leküzdésén munkálkodjunk, a szűkös fejlesztési forrásokat a lehetőségek kihasználására és/vagy a veszélyek elhárítása érdekében mozgósítsuk. Érdeemes azonban figyelembe venni a) a versenytársakat is és b) a befolyásolhatóság/alkalmazkodási lehetőség mértékét is:

- A legnagyobb erősségünk az, ami a versenytársainknak gyengesége.
- A legnagyobb gyengeségünk az, ami a versenytársainknak erőssége.
- Nehezen építünk olyan erősségeket, melyek a versenytársainknak is erőssége.
- Nem okoz lényeges lemaradást az a gyengeség, mely a versenytársainknak is gyengesége.
- Minél attraktívabb egy lehetőség, annál inkább valószínű, hogy a versenytársaink is igyekeznek kihasználni.
- Minél nagyobb egy veszély, annál valószínűbb, hogy a versenytársak is igyekeznek elhárítani.
- Bizonyos gyengeségeket az erősségek képesek lehetnek ellensúlyozni, másokat nem.
- Bizonyos lehetőségek/veszélyek befolyásolásához vagy az alkalmazkodáshoz a vállalat erőforrásai és képességei rendelkezésre állnak vagy beszerezhetők, míg másokhoz nem (vagy csak túlságosan magas költség felvállalása mellett).

Lényeges azt is megjegyezni, hogy a felsorolásban megjelenő komparatív szemlélet nehezen érvényesíthető a SWOT-ban, mert az nagyon unikális módszer, így a több vállalatra készített SWOT mátrixok nehezen hasonlíthatók össze.

A SWOT mátrix egyes negyedeinek kombinálásából különböző stratégiai irányokat is képezhetünk (David – David – David 2019), melyek lehetnek erősség – lehetőség (SO), erősség – veszély (ST), gyengeség – lehetőség (WO), valamint gyengeség – veszély (WT) stratégiák. Az *erősség – lehetőség* (SO) stratégiák alkalmazásával a vállalat erősségeire építve aknázza ki a környezetben található lehetőségeket. A vállalatok jellemzően a többi stratégiai irányt abból a célból használják, hogy az SO stratégiáik végrehajtása előtt megnyissák az utat. Az erősségek segítségével a veszélyek leküzdéséről vagy a kedvezőtlen hatás mérsékléséről szólnak az *erősség – veszély* (ST) stratégiák, míg a külső lehetőségek igénybevételével a belső gyenge területek fejlesztéséről a *gyengeség – lehetőség* (WO) stratégiák. Végezetül a *gyengeség – veszély* (WT) stratégiákat arra használhatjuk, hogy a gyengeségek minimalizálásával megpróbáljunk védekezni a külső veszélyekkel szemben. A *kiterjesztett SWOT* (23. táblázat) tehát láthatóan közvetlenül alkalmas implikációk megfogalmazására.

23. táblázat: A kiterjesztett SWOT

	Lehetőségek (O)	Veszélyek (T)
Erősségek (S)	<i>Erősség – Lehetőség (SO) stratégiák</i>	<i>Erősség – Veszély (ST) stratégiák</i>
Gyengeségek (W)	<i>Gyengeség – Lehetőség (WO) stratégiák</i>	<i>Gyengeség – Veszély (WT) stratégiák</i>

Forrás: David – David – David (2019) nyomán.

A SWOT legnagyobb előnye egyszerűségében rejlik, alkalmazása különösen gyorsan változó működési feltételrendszerben közkedvelt, hiszen kevés információból és rövid idő alatt elkészíthető. Leglényegesebb alkalmazási korlátja túlzott egyediségében rejlik: a különböző vállalatokra készített SWOT mátrixok gyakran nem összehasonlíthatók, így az elemzés nem alkalmas

például versenytársелеmzés támogatására. Más, szofisztikált külső-belső környezetelemzési módszerhez képest gyakran a SWOT és a kiterjesztett SWOT újabb információt már nem hoz felszínre, így egyes üzleti tervezők nem is módszerként alkalmazzák, hanem egy, az összes többi elemzési módszer eredményeinek összefoglalására szolgáló logikai keretként.

PIMS

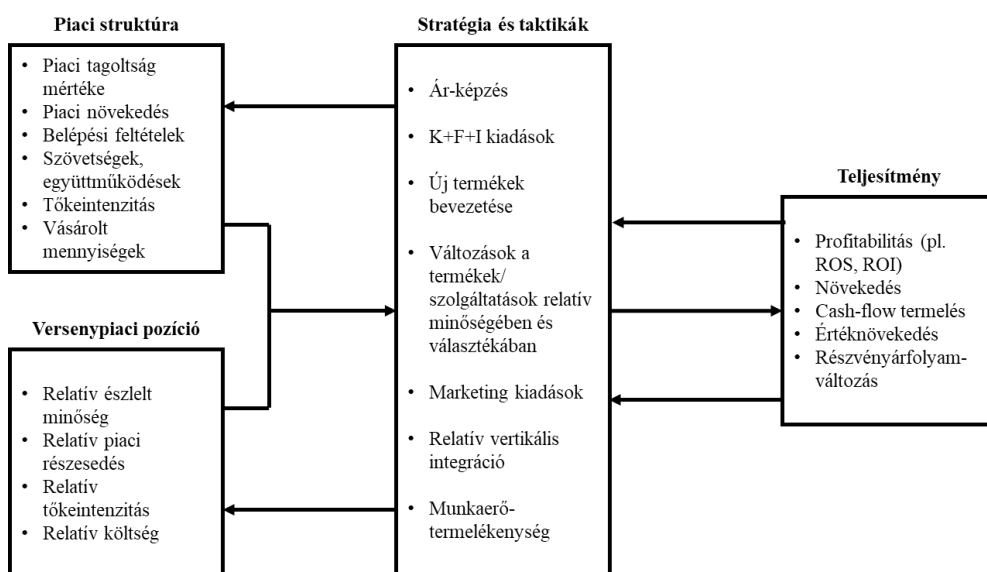
Az első PIMS tanulmány az 1960-as évek közepére tehető, de széles körben ismertté a harvardi PIMS program 1972-es elindítását követően vált (pl. Schoffer – Buzzell – Heany 1974, Buzzell – Gale 1987). A PIMS a Profit Impact of Market Strategy mozaikszava, mely a piaci stratégiák nyereségre gyakorolt hatását jelenti. A program keretében a vállalati profitabilitás alakulásának külső-belső determinánsait igyekeztek felmérni egy kiterjedt empirikus vizsgálat keretében, az alábbi tényezőcsoportok köré rendezve:

- piaci struktúra (pl. piaci tagoltság, növekedési ütem, tőkeintenzitás)
- versenypiaci pozíció (pl. relatív minőség, relatív piaci részesedés)
- stratégia és taktikák (pl. árképzés, K+F+I, vertikális integráció)
- teljesítmény (pl. ROS, ROI, növekedés)

Eredetileg több mint 50 db változót vizsgáltak, bár a (ROS és ROI segítségével mért) vállalati profitabilitásra alakulásával nem minden változó mutatott szignifikáns összefüggést. A magyarázóerő – tanulmánytól függően – 70-80% körül alakult, mely magasnak tekinthető ugyan, de alkalmazását tervezési eszközként már az első tanulmányok megjelenésekor megkérdőjelezték (pl. néhány a lényeges kritikák közül: a determinánsok köre valószínűleg néhány tucat változónál sokkal bővebb, a korreláció oksági viszonyt nem jelöl). A szignifikáns változókból komplex változókat képezve a teljesítmény alakulására legnagyobb hatást kifejtő tényezők az alábbiak szerint mutathatók be (Bennett 1988):

- a vállalkozás versenyhelyzete (a relatív piaci részesedés és a relatív termékminőség segítségével megragadva),
- a termelés szerkezete (a beruházás intenzitásával és a termelékenységgel kvantifikálva),
- a vállalat piacainak relatív vonzereje (a piac növekedésének üteméről és a vevők tulajdonságairól információt tömörítve).

A PIMS metastruktúrája az alábbiak szerint mutatható be, a hivatkozott források felhasználásával (16. ábra):



16. ábra: A PIMS metastruktúrája

Forrás: Schoffer – Buzzell – Heany (1974) és Buzzell – Gale (1987) nyomán.

Ugyan a harvardi PIMS program által gyűjtött adatok – értelemszerűen – elavultak már, de a megközelítés külső-belső környezetet egyesítő szemlélete egy minőségi módszerré általánosodott, így az a vállalat működési feltételrendszerének szisztematikus áttekintéséhez és elemzéséhez jó szívvel javasolható.

4.4. A belső környezetelemzés módszerei

Ebben az alfejezetben a belső környezetelemzés módszereit tekintjük át, ezek közül a *vállalati élelciklus elemzést*, a *VRIO-t* és az *értéklánc*elemzést vizsgáljuk meg részletesebben is. A belső környezetelemzés célja megvizsgálni a meglévő vállalati kompetenciák és folyamatok (mint versenyzési eszközök) teljesítményét, valamint azonosítani a stratégiához elengedhetetlen, hiányzó erőforrásokat és képességeket.

Vállalati élelciklus elemzés

Természetesen az, hogy melyek a legégetőbb menedzsment feladatok, nagymértékben függnnek a vállalati élelciklus (17. ábra) aktuális szakaszától, mert az egyes szakaszok között nagyon lényegesek a különbségek a menedzsment alapfunkciók módszereinek és rendszereinek formalitása és kiterjedtsége, a növekedés, a szervezet mérete és kora, a szervezeti struktúra és komplexitás, a finanszírozás, valamint az elsődleges szervezeti fókuszok tekintetében. A szakirodalomban számos vállalati élelciklusmodell ismert és alkalmazott (pl. Levie – Lichtenstein (2010) szakkikk metaelemzésében 104 organikus és dinamikus vállalati élelciklusmodellt tár fel és rendszerez), ezek alapján az élelciklus egyes szakaszai, valamint az azokhoz kapcsolódó legfontosabb menedzsment döntések az alábbiak szerint foglalhatók össze:

A *magvetés* és üzleti ötlet fejlesztésének korai szakaszában az üzleti lehetőségek keresése, a piacképesség, az üzletképesség, a működőképesség, a versenyképesség és a személyes elszántság értékelése, az erőforrásigény meghatározása, valamint a személyes vállalkozói képességek és motivációk mérlegelése a legfontosabb. Az *indulás* szakaszában az üzleti modellezés és üzleti tervezés, a szükséges erőforrások összegyűjtése, a vállalatalapítás jogi és piacra lépési aktusa, valamint a korai halálokok (pl. a likviditási csapda) elhárítása jelentik az elsődleges prioritást. Ebben a szakaszban a vállalkozó, az

alapító, a tulajdonos, a menedzser általában ugyanaz az üzletember vagy üzletemberi kör, akik a menedzsment mellett gyakran a működtetési feladatok többségét is ellátják. Az elsődleges cél az első (korai) vevők megnyerése, a vállalat pozíciójának kialakítása az iparági szegmensben. Alapításkor és a működés kb. első egy évében a finanszírozás jellemzően az alapító és/vagy tulajdonostárs pénzéből, informális-baráti-családi kölcsönökből, bankhitelből, ritkábban pályázati pénzből vagy más forrástulajdonosok (pl. kockázati tőke, üzleti angyal, intézményi befektető, közösségi finanszírozás) segítségével megoldott.

A vállalat beindítását követő 1-3 éves *start-up* szakaszban az árbevétel még alacsony, de növekvő, ebben az időszakban a cég általában már profitabilis. A szervezet egyszerű, főleg informális menedzsment megoldások jellemzik, a vállalkozó szerepe meghatározó. Az értékesítés területén a cél az újravásárlások számának, gyakoriságának és értékének emelése. A finanszírozás tekintetében – a továbbra is domináns saját tőke mellett – a bankkölcsönök játszanak fontos szerepet, az erőforrások számos esetben kölcsönöztek vagy lízingeltek, és gyakran alkalmaznak pénzkímélő megoldásokat.

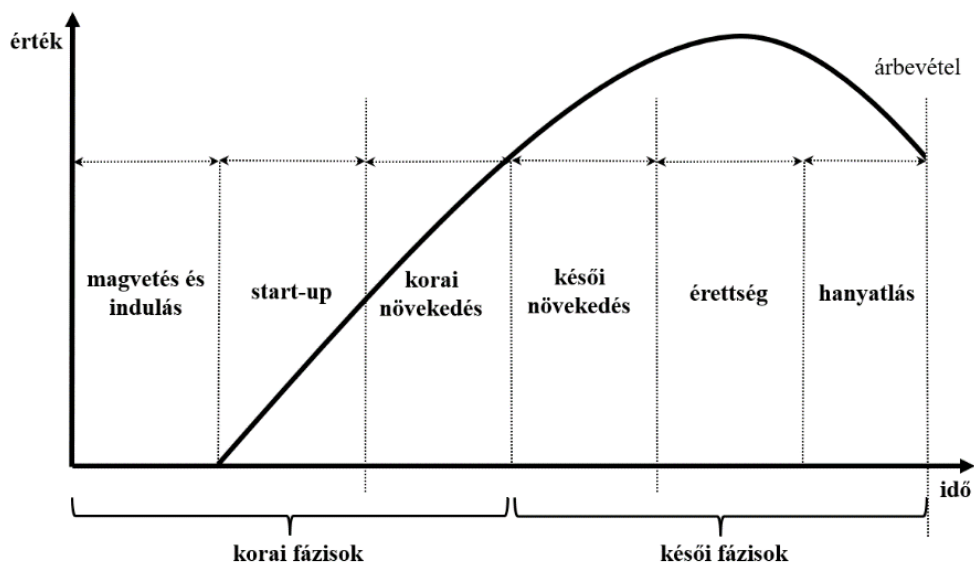
Amennyiben a vállalat értékajánlata tartósan attraktívnak bizonyul, úgy megnyílik a tér a *korai növekedés*re. A kereslet bővül, az árbevétel és a profit gyarapodik. A növekedésben a piaci penetráció mellett a termékfejlesztés és a piacfejlesztés is előtérbe kerülnek. Bővülnek a vállalat erőforrásai is, a foglalkoztatottak létszáma növekvő, mely elengedhetlenné teszi a formális szervezeti rendszerek bevezetését. A vállalkozónak egyre több (és gyakran egyre nehezebb) döntést kell meghoznia, így a döntési kockázatokat egyre több szereplő döntéshozatalba történő bevonásával igyekszik mérsékelni. A növekedésnek jelentős finanszírozási igénye van.

A *késői növekedési* szakaszban a vállalat egyre kiterjedtebb piaci pozíciója egyre több versenytárs érdekével ütközik, így ezt a szakaszt a mind erőteljesebb kifelé fordulás jellemzi. A markáns vevő- és versenytársorientáció a további növekedés feltételévé válik. A vállalat vezetésével már ritka az „egyszemélyes műsor”, ehelyett többszemélyes vezetés jön létre (egyértelmű vezetői területekkel és szerepekkel) a szerteágazó menedzsment feladatok sikeres ellátása érdekében. A szakosodott menedzsment fokozza a koordinációt a szervezeti hatékonyság növelésének igénye miatt. A pénzügyi menedzsment és általában az ellenőrzés rendszerei és módszerei is egyre feszebbek, a növekedést ugyanis nem csak vállalkozói és szervezeti kapacitásokkal, hanem finanszírozással is le kell tudni követni, miközben a vállalat likviditása sem kerülhet veszélybe. A finanszírozásban – az agresszívan finanszírozott vállalatok körében – előfordulnak a késő fázisú befektetők, ritkán a vállalat tőzsdére lépése.

A vállalati életciklus növekedési szakasza a legkedvezőbb a jövőbeli profitabilitás szempontjából, míg az *érettségi* szakasza a jelenlegi profitabilitás szempontjából a legjobb. Tekintettel arra, hogy a vállalat adott piaci viszonyok között eléri lehetséges méretét, a növekedési lehetőségek jelentősen beszűkülnek, így a növekedéssel együtt járó menedzsment-, szervezeti és finanszírozási kihívásokkal már nem kell számolni. Az értékesítési volumen stagnál, a versenyintenzitás növekvő, ezeket a marketingerőfeszítések fokozásával igyekeznek ellensúlyozni. A finanszírozásban a bankhitel és a fejlesztési hitelek dominálnak.

Az életciklus végén, a *hanyatlás* fázisában a vállalat megújulásképtelen, rugalmatlan, esetenként túlbürokratizálódó és orientációvesztett. A hanyatlás szakasza elkerülhetetlen, a kérdés inkább az, hogy a vállalkozók hogyan menedzselik: kísérletet tesznek az újabb növekedési pályára állításra, élére állnak a csőd, a felszámolás és a végelszámolás folyamatainak, esetleg új

vállalati életciklust indítanak (az érettség szakaszában felhalmozott profitból vagy a hanyatló cégből kivont erőforrásokból).



17. ábra: A vállalat életciklusa

Forrás: Burns (2016) nyomán.

A 17 ábrán látható elméleti életciklushoz képest természetesen egy valódi vállalat életciklusának lefutása merőben eltérő is lehet. Főleg a kisebb méretű vállalatok körében gyakori például az, hogy a vállalat – az alapítás és némi növekedés után – megreked egy relatíve kicsi méretben, működik egy ideig, majd megszűnik. Az is előfordulhat, hogy a vállalatnál az első érettségi szakasz után megtalálják a túlélés lehetőségét, újra növekedni kezdenek, esetleg még nagyobbra is, mint az első siker után, és csak a második, esetleg harmadik érettség szakasza után kezdődik a visszafordíthatatlan hanyatlás. Általánosságban is igaz az, hogy a külső-belső működési feltételrendszer kedvezőtlen változásainak folyamányaként vagy váratlan negatív események következményeként lényegében bármelyik életciklus szakasz átfordulhat a hanyatlásba.

A vezetőknek tisztában kell lenniük az életciklus minden szakaszának általános piaci és menedzsment kihívásaival, mert így nagyvonalakban láthatják a helyzetek kezelésének mikéntjét, a követendő stratégiai irányokat is.

VRIO

A VRIO üzleti elemzési keretrendszer a stratégia elméletének fejlődésében betöltött szerepéről a 3.2. alfejezetben már értekeztünk. Ebben az alfejezetben alkalmazáscentrikusan vizsgáljuk úgy, mint a belső környezetelemzés egy minőségi módszere.

Az erőforrások és képességek áttekintésére az esetek többségében az iparági versenytársak kompetenciájához mérten kerül sor. A vállalatok sikere többnyire valamely alapképességükben vagy alaptermékükben jelenik meg, kevésbé végtermék piaci vonatkozásában (Balaton – Hortoványi (szerk.) 2018). Ezek alapján a vállalatoknak tudatában kell lenniük azzal, hogy milyen alapvető belső képességekkel rendelkeznek, illetve milyen létfontosságú erőforrásokra van szükségük. A vállalat szempontjából alapvető kompetenciának számítanak azon képességek, amelyek új piacokhoz nyújtanak hozzáférést, nagymértékben hozzájárulnak a hatékonyság növekedéséhez, illetve közvetlen piaci erősödést eredményeznek. Amennyiben a vállalat egy az iparágban releváns, kizárólagos erőforrásra tesz szert, az iparági belépési korlátot jelenthet és ez adott esetben növeli a már az iparágban tevékenykedő vállalat versenypozícióját.

A stratégia erőforrás-alapú megközelítésének alapjai Wernerfelt (1984) korai munkásságához köthetők. Ezen alapok összefüggő elméletté fejlesztése már Barney (1991) nevéhez fűződik. Barney nézőpontja szerint az erőforrásoknak és képességeknek négy különböző tulajdonságot kell hordozniuk:

Az erőforrásoknak mindenekelőtt *értékesnek* kell lenniük. Az erőforrás-alapú megközelítés szerint az erőforrások akkor értékesek, ha lehetővé teszik a vállalat számára olyan stratégiák végrehajtását, amelyek a lehetőségek kihasználásával vagy a fenyegetések mérséklésével javítják a vállalat hatékonyságát és eredményességét (Chikán 2020). Egy vállalat valószínűsíthetőleg versenyhátrányba kerül, ha egyik erőforrása sem tekinthető értékesnek.

Másodsorban az erőforrásoknak ritkának kell lenniük. A *ritka* erőforrásokat csak kevés vállalat tudja megszerezni. Ha egy értékes erőforrás nagyszámú iparági szereplő tulajdonában van, akkor minden szereplő ugyanúgy használhatja azt, azaz egyik szereplőnek sem biztosít szignifikáns versenyelőnyt. Abban az esetben, ha egy vállalat nagy mennyiségű értékes és ritka erőforrással rendelkezik, akkor legalább ideiglenes versenyelőnnyel rendelkezik. A vállalat értékes és ritka erőforrásai segítséget nyújtanak abban, hogy a vállalat olyan stratégiát hajtson végre, amelyet más vállalatok a megfelelő erőforrások hiányában nem képesek követni. Ez azonban nem garancia a hosszú távú versenyelőnyre, mivel piacra lépést követően a versenytársak valószínűleg megpróbálják lemásolni ezeket az erőforrásokat. Ennek okán az erőforrásra vonatkoztatott következő fontos kritérium az, hogy *nem, nehezen, vagy csak magas költségek árán legyen másolható*. Amennyiben a vállalat erőforrásai egyszerre értékesek, ritkák és utánozhatatlanok, akkor a vállalatnak esélye van arra, hogy hosszú távon fenntartható versenyelőnyre tegyen szert.

Az erőforrások azonban önmagukban nem jelentenek előnyt a vállalat számára, ha a vállalat nem megfelelően használja ki az erőforrásokból származó értéket. A vállalatnak képesnek kell lennie az erőforrások hatékony összegyűjtésére, szervezésére és koordinálására, mivel még az értékes, ritka és másolhatatlan erőforrásokkal rendelkező vállalatok sem lesznek képesek

fenntartható versenyelőnyt teremteni, ha az erőforrásokat nem *ágyazzák be szervezeti szinten*. A modell egyes elemeinek kapcsolatát a 24. táblázat foglalja össze:

24. táblázat: A VRIO keretrendszere

Értékes?	Ritka?	Nehezen másolható?	Szervezet jól használja?	Hatása a versenypozícióra?	Teljesítmény?
Nem	–	–	–	Versenyhátrány	Átlag alatti
Igen	Nem	–	–	Versenyparitás	Átlagos
Igen	Igen	Nem	–	Átmeneti versenyelőny	Átmenetileg átlag feletti
Igen	Igen	Igen	Nem	Felhasználatlan versenyelőny	Átlag feletti
Igen	Igen	Igen	Igen	Tartós versenyelőny	Tartósan átlag feletti

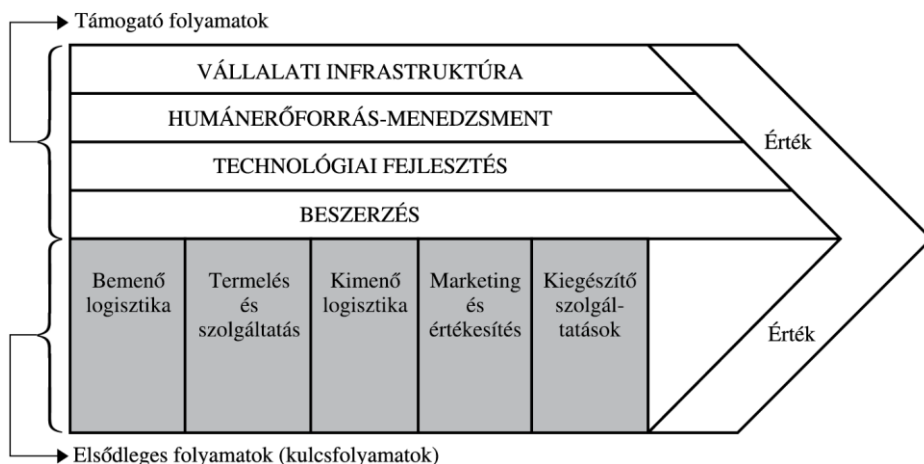
Forrás: Balaton – Hortoványi (szerk.) (2018) alapján.

Az elemzés eredményeként azonosíthatók azok a stratégiai jelentőségű versenyzési eszközök (erőforrások és képességek vagy hozzávetőlegesen homogén erőforrás- és képességcsoportok), melyek birtoklása, kisajátítása és használata versenyhátrányt, versenyparitást, átmeneti versenyelőnyt, felhasználatlan versenyelőnyt vagy tartós versenyelőnyt jelenthet a vállalat számára.

Értékláncelemzés

Ahhoz, hogy egy vállalat versenyelőnyének potenciális forrásait vizsgálhassuk, szükséges, hogy tisztában legyünk a vállalat tevékenységeinek teljes spektrumával. Erre kiváló módszer a Porter (2006) nevéhez köthető értékláncelemzés metódusa, mely az adott vállalat működési folyamatait értékeli strukturáltan. Az elemzés segít azonosítani azt, hogy a különböző vállalati funkciók hogyan és milyen mértékben járulnak hozzá az érték

előállításához. Ennek érdekében a modell (18. ábra) elsődleges és támogató tevékenységekre bontja az adott vállalat tevékenységi köreit.



18. ábra: A Porter-féle értéklánc modell

Forrás: Porter (2006).

Az elsődleges tevékenységek részét képezi:

- A beáramlási logisztika, mely a termeléshez szükséges tényezők átvételét, raktározását, elosztását, leltári kezelését, valamint a visszáru kezelését és a fuvarszervezést jelenti.
- A termelés és szolgáltatás erőforrástranszformációs és -kombinációs műveletei, melyek a termék/szolgáltatás végső formájának eléréséhez kapcsolódó tevékenységeket jelentik (pl. gyártás és összeszerelés, csomagolás, tesztelés, de ide tartozik a termelőeszköz-karbantartás, valamint a termelőkapacitások üzemeltetése is).
- A kiáramlási logisztika, mely a késztermék elosztását, rendszerezését, tárolását, a vevőhöz való eljuttatását, az ehhez kapcsolódó anyagmozgatást, a rendelésvételt és feldolgozást, valamint a fuvarszervezést jelenti.

- Az értékesítés és marketing, mely minden olyan tevékenységet jelent, amely a termék értékesítésének megvalósulását támogatja (pl. hirdetést és promóciót, az értékesítőket, a csatornaválasztást és az árazást).
- Az értékesítés utáni szolgáltatások, melyek minden olyan tevékenységet jelölnek, amely a termék értékének megőrzésére vagy növelésére irányul (pl. a telepítés és beállítás, karbantartás, javítás, alkatrészellátás és a termékkel kapcsolatos képzések).

A támogatótevékenységeket a modell négy kategóriába sorolja, melyek:

- A vállalati infrastruktúra, ami a jogi, tervezési, pénzügyi, számviteli, minőségügyi és általános irányítási funkciókat tömöríti, mely funkciók általában a teljes értékláncot, és nem csak egyes részeit támogatják.
- A humán erőforrás menedzsment, a toborzásért, kiválasztásért, képzésért, fejlesztésért és kompenzációért felelős funkciót jelöli, mely egyszerre támogatja az egyes elsődleges és támogató tevékenységeket, valamint a teljes értékláncot egyaránt. Jelentősége kritikus, hiszen az alkalmazottaknak komoly szerepük van a piaci verseny során folytatott küzdelemben.
- A technológiai fejlesztés, mely minden olyan erőfeszítést jelöl, amely a termék, vagy az előállítási folyamat javítására irányul, egy a kutatás – fejlesztésnél bővebb kategóriát jelöl.
- A beszerzés, mely magát a beszerzést, mint vállalati funkciót jelöli, nem pedig a beszerzésre kerülő anyagokat, épp ezért maga a tevékenység általában nem hordoz magával jelentős költségvonzatokat, azonban jelentős hatással lehet a vállalat költségstruktúrájára.

Az értéklánc-elemzés tehát a belső környezetelemzés olyan minőségi módszere, melynek segítségével a vállalatérteremtése szempontjából kulcsfontosságú és támogató tevékenységeket, valamint azok szerkezetét tekinthetjük át abból a célból, hogy az átmeneti vagy a tartós versenyelőnyök elérésére alkalmas belső tényezőket azonosíthassuk. Lényeges megjegyezni, hogy a módszer többféle alkalmazási lehetőséget is kínál a gyakorlat számára:

- Ha az értéklánc-elemzést egy konkrét vállalatra alkalmazzuk, akkor lehetséges, hogy több tevékenység egyáltalán nem jelenik meg. Például a vállalatnak nincs saját, kapukon belül végzett technológiai fejlesztési tevékenysége vagy a szolgáltató vállalatoknál nem értelmezhető a klasszikus bemenő-kimenő logisztika, hiszen a szolgáltatás nem szállítható, csak az azt nyújtó erőforrások és képességek. Ebből következik az, hogy egy konkrét vállalat konkrét értéklánca akár gyökeresen eltérhet attól, mint amit a 18. ábrán láttunk.
- Az értéklánc-elemzést alkalmazhatjuk egy olyan értékteremtési folyamat áttekintésére is, melyet több vállalat közösen valósít meg. Ebben az esetben az egyes tevékenységeket más-más cégek végezhetik, így a cégközi összefüggések is láthatóvá válnak.
- Lehetőség van a VRIO és az értéklánc-elemzés kombinálására oly módon, hogy az erőforrásokat és képességeket az értékteremtő és támogató folyamatokba ágyazottan elemezzük, ezzel a vállalat versenyzési eszközeinek átmeneti vagy tartós versenyelőny kiépítésére való potenciális alkalmasságát egy lépésben végrehajtva tudjuk értékelni (megteremtve a közvetlen kapcsolatot az erőforrások-, a képességek- és a folyamatok között, az architektúra vizsgálata érdekében).

4.5. A portfólióelemzési technikák

Számos vállalat működteti tevékenységeinek egész portfólióját, melynek több termékvonalt/termékcsalád, számos ügyfélcsoport vagy földrajzi szempontból eltérő helyen működő operáció (telephely, cég rész vagy leányvállalat) képezheti részét. A tevékenységportfólió elemzésére több mátrix alapú módszer is lehetőséget ad, közülük az 1970-es években a Boston Consulting Group (BCG) által kidolgozott *BCG portfóliómátrix* volt az egyik legkorábbi (BCG 1970, Lynch 2022).

A mátrix (25. táblázat) alkalmas arra, hogy egy vállalat termékeit/szolgáltatásait, ügyfélcsoportjait, stratégiai üzleti egységeit a relatív piaci részesedés és a részpiac növekedési üteme alapján értékelje. Mivel az üzleti egységek más-más pozícióban helyezkednek el ebben a mátrixban, ezért a módszer négy kategóriát képez a könnyebb elemezhetőség érdekében.

25. táblázat: A BCG mátrix

Piaci vonzeró a növekedési ütem alapján	Magas	<i>Sztárok</i>	<i>Kérdőjelek</i>
	Alacsony	<i>Fejős tehenek</i>	<i>Döglött kutyák</i>
		Magas	Alacsony
		Relatív piaci részesedés	

Forrás: Kotler – Keller (2012).

A vízszintes tengelyen a *relatív piaci részesedést* jeleníthetjük meg, ezt az értéket akkor kapjuk meg, ha a vállalat termékének piaci részesedését elosztjuk a legnagyobb versenytárs piaci részesedésével. A vízszintes tengelyen pedig a részpiac *növekedési üteme* látható, mely az adott termék vagy szolgáltatás piacának bővülését mutatja, általában év/év alapú lánctisztszámokkal, százalékban kifejezve.

A mátrix bal felső szegmentuma a *csillagok* kategóriája, ezek a termékek magas relatív piaci részesedéssel rendelkeznek egy gyorsan növekvő piacon. A csillagok a piac sztárjai, nagy bevételt hozhatnak, de a gyors piaci növekedés miatt a kapcsolódó kapacitásbővítési beruházásigény is nagy. Ezeknek a termékeknek a pozícióját erősíteni szükséges.

A bal alsó szegmentumban a *fejős tehén* kategória kap helyet, ezek a termékek egy lassan bővülő piacon vannak jelen magas piaci részesedéssel, piaci érettség jellemzi őket. Az ebbe a csoportba tartozó termékek és szolgáltatások kevésbé beruházás-igényesek, ezért profitot generálnak a vállalat számára. Ezeknek a termékeknek a pozícióját kulcsfontosságú fenntartani.

A jobb felső szegmentumban a *kérdőjelek* találhatóak, melyek alacsony piaci részesedéssel rendelkeznek egy gyorsan bővülő piacon. Az itt található termékek és szolgáltatások kapcsán beruházásra van szükség, hogy erősítsük a piaci részesedésüket és kihasználhassuk a piac növekedése által szolgáltatott lehetőségeket.

A jobb alsó szegmentumban a *döglött kutyák* találhatóak, melyek egy lassan bővülő piacon alacsony piaci részesedéssel rendelkeznek. Ezek a termékek még generálhatnak minimális hasznot, de hosszabb távon megfontolandó a piacról való kilépés, a termelés leállítása, a kapacitások és erőforrások átirányítása más üzleti egységek növekedésének támogatására.

A termékek többféle utat is bejárhatnak a BCG mátrixban, vannak olyan új termékek, melyek már a bevezetésük után elbuknak, azaz kérdőjelből döglött kutyává válnak, ám a sikeres termékek a mátrix teljes spektrumát végigjárják (Barakonyi 1999). Emellett bizonyos esetekben bekövetkezhet az is, hogy a termékek a csillaggá válás után válnak döglött kutyává.

A BCG mátrix egy továbbgondolt formája a *GE piaci vonzerő-versenyképesség mátrixa*, amelyet a McKinsey tanácsadó cég dolgozott ki a General Electric megbízásából. A mátrixban (26. táblázat) a piaci vonzerő

kerül a vízszintes tengelyre, míg a versenyképesség a függőlegesre, mindkettő alacsony, közepes vagy magas értékeket vehet fel, ezáltal 9 cella kerül lehatárolásra a mátrixban.

26. táblázat: A GE mátrix

A piac vonzereje	Magas	<i>Pozícióvédelem</i>	<i>Fejlesztés</i>	<i>Szelektív fejlesztés</i>
	Közepes	<i>Szelektív fejlesztés</i>	<i>Szelektivitás, nyereség megőrzése</i>	<i>Korlátozott bővítés vagy felélés</i>
	Alacsony	<i>Védekezés és újraösszpontosítás</i>	<i>Nyereség megőrzése</i>	<i>Leépítés</i>
		Erős	Közepes	Gyenge
A vállalat versenyképessége				

Forrás: Kotler – Keller (2012).

A mátrixkészítés folyamatában először szükséges a külső és belső kritikus tényezők azonosítása, majd megtörténik ezen elemek (pl.) ötfokozatú szakértői értékelése. A külső tényezők a *piac vonzerejét*, míg a belső tényezők a *vállalat versenyképességét* határozzák meg. A két tényező súlyozott átlaga adja vállalat pozícióját a mátrixban a következőképpen: 1,00 és 2,33 pont között alacsony a minősítés, 2,34 és 3,67 pont között közepes a minősítés, míg 3,67 és 5,00 között magas. A mátrixban történő jelölést a két koordináta alapján egy ponttal tehetjük meg.

A mátrix segítségével – a külső tényezők várható változásának függvényében – akár előrejelzéseket is készíthetünk: csak a külső tényezők várható jövőbeli alakulását kell vizsgálnunk és a korábbi módszerrel a mátrixban elhelyeznünk. A vállalat jövőbeni stratégiai pozíciója is előrejelezhető, amennyiben a belső tényezők várható fejlesztéseivel korrigáljuk a mátrixban jelenleg elfoglalt pozícióját, illetve a külső tényezők alakulását az előbbieken leírtak szerint felvezetjük.

A mátrixkészítésen alapuló portfólióelemzési technikák – ha nem csak egy adott vállalat üzleti egységeit értékeljük – hasznosak lehetnek a versenytárselemzés során is. Azt is lényeges megjegyezni, hogy a BCG mátrix nem csak a GE mátrix létrejöttéhez járult hozzá, hanem számos továbbfejlesztett változatban alkalmazzák a gyakorlatban (pl. Shell mátrix).

4.6. A vállalat vagyoni, pénzügyi és jövedelmezőségi helyzete

A vállalatok működése hat a tulajdonosokra, a pénzügyi intézetekre és egyéb hitelezőkre, a szállítókra, a vevőkre, és végül, de nem utolsósorban az alkalmazottakra és a menedzsmentre is (Brealey et al. 2022). Ezek a csoportok elsődleges információikat a vállalatok beszámolóiból szerzik, épp ezért fontos, hogy azok valós és megbízható képet fessenek a vállalatról.

A vállalat *mérlegében* az látható, hogy a vállalat mekkora eszközállománnyal rendelkezik és milyen forrásokból finanszírozza azt. Fontos leszögezni, hogy a mérleg egy statikus dokumentum, benne az állományi adatok a mérlegforduló napjára igazak. A mérlegben a vállalat eszközei likviditási sorrendben kerülnek felsorolásra, tehát annak sorrendjében, hogy szükség esetén mennyire egyszerű azok készpénzzé tétele. A vállalat *eredménykimutatása* a mérleggel szemben dinamikus, az adott üzleti évben a vállalat összes bevételét és ráfordítását mutatja. A beszámolóban található értékek, a változások és egyszerű belső megoszlási viszonyszámok vizsgálatából is szűrhetünk már le következtetéseket, de a rátaszámításon alapuló pénzügyi elemzés lehetőséget nyújt az összefüggések mélyebb elemzésére is.

A 21. századra a rátaelemzés alkalmazása a teljesítménymenedzsment, a vállalati diagnosztika, a vállalat-, partner- és versenytárs-értékelés, valamint az üzleti szolgáltatások oktatásában és praktikumában, az empirikus – akadémiai és elemzőházi – kutatásokban és a banki gyakorlatban egyaránt széles körben elterjedt. A sztenderd módon kiszámított pénzügyi ráták releváns információt hordoznak a vállalatok vagyoni, jövedelmezőségi helyzetéről és tőkestruktúrájáról, továbbá longitudinális és összehasonlító elemzések lefolytatására, előrejelzések elkészítésére biztosítanak lehetőséget. Segítségükkel a forrástulajdonosok befektetési és finanszírozási döntéseiket alapozzák meg: a hozam és a kockázat figyelembevételével a bankok és kötvényesek kamatot állapítanak meg, a saját tőke tulajdonosok pedig befektetéseik teljesítményét értékelik, jövőbeni befektetéseiket tervezik. A Bankrate Inc. (forrás: www.bankrate.com; megtekintve: 2022.11.18-án) tapasztalatai szerint például a pénzügyi gyakorlatban egy ügyfél-vállalat pénzügyi helyzetének elemzésére több mint 150 db rátát használnak. Az elemzésekhez felhasznált konkrét ráták a vállalati pénzügyek módszertanának nemzetközi (pl. Koller et al. 2020, Brealey et al. 2022) és hazai (pl. Zéman – Béhm 2017, Zéman – Tóth 2018, Takács – Márkus 2020) szakirodalmából egyaránt jól ismertek. Ebben az alfejezetben a statikus mutatók négy csoportját említjük: a vagyoni, a pénzügyi, a jövedelmezőségi helyzet vizsgálatának mutatóit és a hatékonysági mutatókat (Takács – Márkus 2020).

A *vagyoni helyzet* alakulását vizsgáló mutatókkal zömmel a mérleg belső megoszlását vizsgáljuk. Vizsgálhatjuk a befektetett eszközök arányát, valamint a forgóeszközök arányát a teljes eszközállományhoz mérten, előbbi a vállalatot az üzleti éven túl, utóbbi a vállalatot az üzleti éven belül szolgáló eszközök arányát mutatja meg, ebből következtethetünk az eszköz-szerkezetre. Tovább mélyíthetjük vizsgálódásunkat, ha a különböző részarányok alakulását vizsgáljuk és viszonyítjuk a főcsoporthoz. A vállalat

tőkeszerkezetét a kötelezettségek aránya és a tőkeellátottság mutatók szemrevételezésével vizsgálhatjuk, előbbi a kötelezettségek, utóbbi a saját tőke arányát mutatja meg az összes forráshoz mérten. Ezek a mutatók rávilágítanak arra, hogy a vállalat milyen mértékben szorul külső finanszírozásra. Ugyanezt a kötelezettségek saját tőkéhez viszonyított arányából számolt tőkefeszültség indikátorral is vizsgálhatjuk: abban az esetben, ha a változó 1 fölötti értéket mutat, az a kötelezettségek többletére utal, míg, ha 1 alatti értéket vesz fel, az a saját tőke többletét jelenti. Ha a mutató értéke 1, akkor a saját tőke és a kötelezettségek egyenlők. A vagyoni helyzet elemzésére alkalmas mutatókat a 27. táblázat foglalja össze.

27. táblázat: A vagyoni helyzet elemzésének mutatói

A mutató elnevezése	A mutató kiszámításának módja
Befektetett eszközök aránya	Befektetett eszközök / Összes eszköz
Forgóeszközök aránya	Forgóeszközök / Összes eszköz
Tőkeellátottság	Saját tőke / Összes forrás
Kötelezettségek aránya	Kötelezettségek / Összes forrás
Tőkefeszültség	Kötelezettségek / Saját tőke

Forrás: Takács – Márkus (2020) alapján.

A *pénzügyi helyzet* elemzését a vállalat eladósodottságának mértékét és likviditását vizsgálva végezhetjük el. Az adósságállomány a vállalat hátra sorolt és hosszú lejáratú kötelezettségeinek összegeként határozható meg. Az adósságállomány fedezettségét, ami a saját tőke és az idegen tőke arányát mutatja meg, úgy vizsgálhatjuk, ha a saját tőkét az adósságállományhoz viszonyítjuk. A vállalat likviditásának vizsgálatát a három likviditási mutató tanulmányozásával végezhetjük el. A likviditási mutató a forgóeszközök arányát mutatja meg a rövid lejáratú kötelezettségekhez képest, 100% feletti

mértékére mindenképpen érdemes törekedni. A második likviditási mutató, a likviditási gyorsráta a készleteket levonva viszonyítja a forgóeszközöket a rövid lejáratú kötelezettségekhez ezzel feltételezve azt, hogy az árukészletek és áruk értékesíthetősége limitált. A harmadik likviditási ráta, a pénzhányad már csak a pénzeszközöket veszi figyelembe és viszonyítja a rövid lejáratú kötelezettségekhez. A pénzügyi helyzet elemzésére alkalmas mutatókat a 28. táblázat foglalja össze.

28. táblázat: A pénzügyi helyzet elemzésének mutatói

A mutató elnevezése	A mutató kiszámításának módja
Adósságállomány	Hátrasorolt kötelezettségek + Hosszú lejáratú kötelezettségek
Adósságállomány fedezettsége	Saját tőke / Adósságállomány
Likviditási mutató	Forgóeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek
Likviditási gyorsráta	(Forgóeszközök – készletek) / Rövid lejáratú kötelezettségek
Pénzhányad	Pénzeszközök / Rövid lejáratú kötelezettségek

Forrás: Takács – Márkus (2020) alapján.

A *jövedelmezőségi mutatók* a vállalat profitabilitását vizsgálják. A ROA (return on assets), azaz eszközarányos megtérülés mutató az adózott eredmény összes eszközhöz, tehát a mérlegfőösszeghez viszonyított arányát mutatja meg. Egy másik jelentős jövedelmezőségi mutató, a saját tőke arányos megtérülés, azaz a ROE (return on equity), mely az adózott eredményt a saját tőkéhez viszonyítva értékeli az eredményességet. A két mutató a DuPont elemzés segítségével összeköthetővé válik, összefüggéseiket is érdemes vizsgálni. A két mutatót és számítási módjukat a 29. táblázat tartalmazza.

29. táblázat: A jövedelmezőség vizsgálatának mutatói

A mutató elnevezése	A mutató kiszámításának módja
Eszközarányos megtérülés (ROA)	Adózott eredmény / Mérlegfőösszeg
Saját tőke arányos megtérülés (ROE)	Adózott eredmény/saját tőke

Forrás: Takács – Márkus (2020) alapján.

A *hatékonysági mutatók* részben szintén az eredményességet tekintik kiindulópontjuknak és ezt a különböző erőforrásokhoz viszonyítják. A készletek forgási sebessége azt méri, hogy az adott évben hány alkalommal fordult meg a készletállomány. A mutatót úgy számíthatjuk ki, hogy az év nettó árbevételét viszonyítjuk az év átlagos készletszintjéhez. Ha a forgási sebesség magas, az azt jelenti, hogy a készletezés hatékony volt, mivel alacsony készletszint mellett működött a vállalat. A munkaerő, valamint a tárgyi eszközök hatékonyságát mérő mutatók használatával pedig azt tudjuk meg, hogy egységnyi tárgyi eszközbe való befektetés vagy személyi jellegű ráfordítás mekkora eredményt vagy árbevételt generált a vállalatnak. A munkaerő hatékonyságának vizsgálatakor az árbevételt vagy az eredményt viszonyíthatjuk a létszámhoz vagy a személyi jellegű ráfordításokhoz, míg a tárgyi eszközök hatékonyságának vizsgálatakor az eredményt vagy az árbevételt a tárgyi eszközökhöz viszonyíthatjuk. Ezen mutatókat foglalja össze a 30. táblázat.

30. táblázat: A hatékonyság vizsgálatának mutatói

A mutató elnevezése	A mutató kiszámításának módja
Készletek forgási sebessége	Éves nettó árbevétel / Éves átlagos készletszint
Tárgyi eszközök hatékonysága	Árbevétel vagy eredmény / Tárgyi eszközök
Munkaerő hatékonysága	Árbevétel vagy eredmény / Létszám vagy személyi jellegű ráfordítások

Forrás: Takács – Márkus (2020) alapján.

A bemutatott mutatók spektruma természetesen nem teljes, hiszen a beszámolók alapján igen nagy mennyiségű különféle mutató képezhető. Vizsgálatuk esetén lényeges, hogy ne egy, hanem több időszakot vizsgáljunk annak érdekében, hogy kirajzolódjanak az egyes változások. Ulbert és társai (2018, 147. o.) azt is megjegyzik, hogy „a mutatószámok értékelésekor lényeges, hogy ne csak önállóan értékeljük azokat, hanem iparági kontextusban, a vállalat adott életciklusában, a stratégiai pozíciójának megfelelően.” Az ajánlás szerint, a ráták vizsgálata esetén a vizsgálati periódusnak meg kell haladnia a három lezárt üzleti évet. A rátaszámításon alapuló pénzügyi helyzetelemzés ráadásul elvégezhető (a nyilvános pénzügyi-számviteli adatok felhasználásával) külső elemzőként, tehát anélkül is tudunk – nyilvános adatok alapján, „érzékeny” belső információk igénye nélkül – a vállalat vagyoni, pénzügyi, jövedelmezőségi és hatékonysági erősségeire és gyengeségeire fényt deríteni, hogy ismernénk a vállalat hétköznapijait, belső működési folyamatait, erőforrásait és képességeit.

4.7. A stratégiai teljesítmény mérése

A stratégia értékelésének *Rumelt-féle (1980) kritériumai* értelmében egy stratégia legyen konzisztens, jól illeszkedő, megvalósítható és előnyös.

- A *következetes stratégia* nem tartalmazhat ellentmondásos célokat. Ez a gyakorlatban általában azt jelenti, hogy a cégreszek – stratégia-alkotás során felszínre kerülő – eltérő aspirációit össze kell hangolni.
- A *jól illeszkedő stratégia* olyan stratégia-alkotási folyamat eredménye, melynek során a működési feltételrendszert fundamentálisan alakító külső-belső körülményeket és azok várható változásait felmérték és figyelembe vették, tehát megfelelően illesztették a vállalatot a környezetéhez.
- A *megvalósítható stratégia* nem terheli túl és nem állítja megoldhatatlan problémák elé az erőforrásokat. Ennek megfelelően a stratégia előkészítése során meg kell vizsgálni azt, hogy a vállalat bizonyította-e a múltban, hogy rendelkezik az adott stratégia megvalósításához szükséges képességekkel, kompetenciákkal, készségekkel és tehetségekkel.
- Az *előnyös stratégia* egy pozitív jövőbeli célállapotot vázol fel, melynek elérése nem csak a tulajdonosok/vezetők számára kecsegtető, hanem az alkalmazottak, esetleg az érdekhordozói csoportok számára tágabb értelemben is. Az „előny” ebben a rumelti kontextusban a versenyelőnyre utal, melyet az erőforrások, a képességek és/vagy a versenypiaci pozíció vonatkozásában tart leginkább jól megfogalmazhatónak.

A stratégia értékelése rendkívül nehéz feladat, mert a környezet komplexitása folyamatosan nő, a figyelembe veendő tényezők köre szüntelenül bővül, a tervek gyors ütemben avulnak, ráadásul nehéz megbízható előrejelzéseket készíteni. Talán az sincs véletlenül, hogy a hangzatos stratégiák döntő

többségét nem sikerül maradéktalanul megvalósítani. Ezeknek a kihívásoknak a folyamatoként most forduljunk a stratégiai teljesítmény értékelése érdekében egy, a Rumelt-féle kritériumoknál lényegesen pragmatikusabb megközelítés felé.

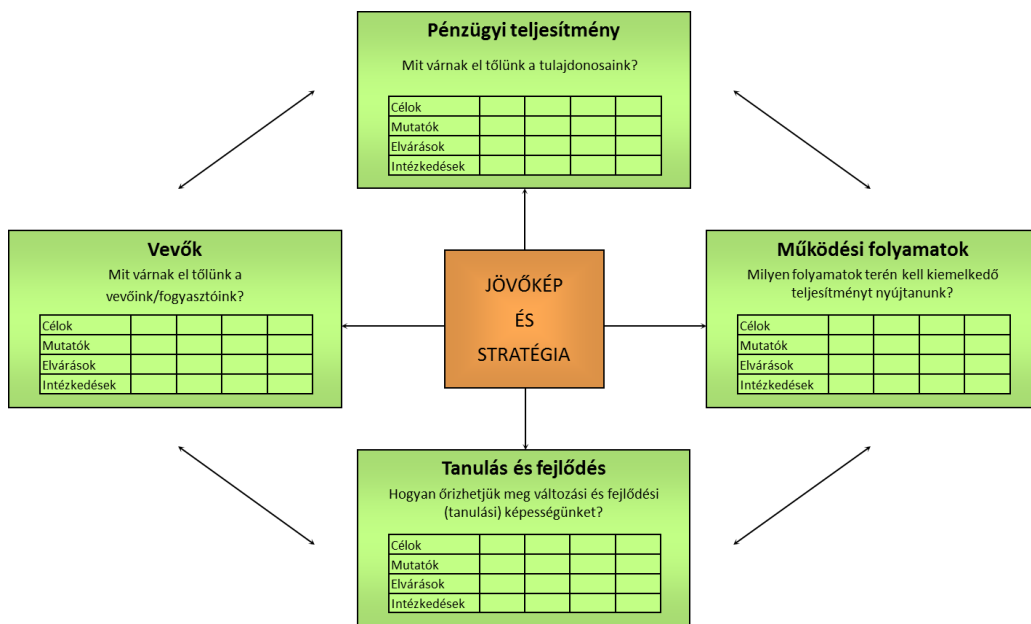
Robert S. Kaplan és David P. Norton 1992-ban publikálták először a *BSC*, a *balanced scorecard* keretrendszerét. Szándékaik szerint a (tükörfordításban) „kiegyensúlyozott mutatószámrendszer” jól támogathatja a döntéshozók munkáját a stratégiai vezetés egy eszközeként, de miután a tervezéséhez, a végrehajtásához, az ellenőrzéshez és a teljesítmény értékeléséhez egyaránt segítséget nyújt, ezért a gyakorlatban egy komplex, participatív vállalatirányítási módszerként általánosodott.

A módszer lényege az, hogy a stratégiákat lefordítjuk stratégiai célok és részcélok rendszerévé, majd a céltérkép egyes elemeinek mérésére praktikus mutatószámokat, úgynevezett kulcsteljesítmény-indikátorokat definiálunk. Meghatározzuk a kulcsindikátorok jelenlegi értékeit, rövid-, közép- és hosszú távú célértékeit, majd megfogalmazzuk az elérésükhöz kapcsolódó konkrét akciókat (Kaplan – Norton 1992, 1996).

Az üzleti élet gyakorlatában a döntések elsöprő többségét ex-post pénzügyi adatok alapján hozzák meg. Egy ilyen döntéshozatal azonban figyelmen kívül hagyja a teljesítményt eredményező tényezőket, a fókusz a teljesítményt reprezentáló változókra összpontosul. Az ex-post pénzügyi adatokra alapozó döntéshozó – elméletileg – nem támogat olyan kiadásokat, amelyek rövid távon nem térülnek meg, tehát minden a vállalat jövőbeli versenyképességéhez és jövedelemtermelő képességéhez, növekedéséhez, fejlődéséhez, K+F+I-hez kapcsolódó, közép- és hosszú távú megtérüléssel kecsegtető befektetés és beruházás alacsony prioritást élvez. Figyelmen kívül hagyunk számos további kérdést is, elsősorban azt, hogy kik okozták a pénzügyi teljesítményt. A vevő okozta. De miért vette meg a vevő az értékajánlatot, miért igazolta vissza a

vállalat törekvéseit a végfogyasztói ár kifizetésével? Mert a vállalat belső működési folyamatai és értéklánc parterei együtt képesek voltak olyan értékajánlatot előállítani, aminek megvásárlása a vevőt – saját észlelése szerint – a versenytársaknál nagyobb vevőértékhez juttatja. De miért fogja holnap is megvenni a vevő az értékajánlatot, mitől fog nőni a vevőérték, miért lesz a termék/szolgáltatás egyre jobb minőségű vagy egyre olcsóbb? Azért, mert a vállalat tanul, fejlődik, fejleszti termékeit/szolgáltatásait és/vagy termelési/szolgáltatási folyamatait és/vagy az értéklánc folyamatokat.

Ezen gondolatmenet mentén Kaplan és Norton (1992) azt javasolják, hogy a kulcsmutatószámokat négy (pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulási és fejlődési) nézőpont mentén alakítsuk ki, nézőpontonként 4-7 indikátorral, így a kiegyensúlyozott mutatószámrendszer összesen 16-28 indikátorból áll (19. ábra).



19. ábra: A BSC szerkezete

Forrás: Kaplan – Norton (1992).

A mutatók kialakításánál kiemelten kell ügyelni arra, hogy egyik nézőpont se legyen alul- vagy felülreprezentált, továbbá egy területet ne mérjünk több mutatóval (kivéve, ha kimondottan ez a szándék) (pl. az árbevétel-növekedés és a piaci részesedés is jó pénzügyi indikátor lehet, de nem mindkettő egyszerre, hiszen részben ugyanazon elemi változókból (értékesítés nettó árbevétele) kalkuláljuk őket). Célszerű a mutatószámokat nem csak nézőpontok és időszemlélet szerint kiegyensúlyozni, hanem az indikátorok pénzügyi és nem pénzügyi, visszatekintő és elemző, kvantitatív és kvalitatív, általános és vállalatspecifikus, valamint teljesítményt okozó és teljesítményt reprezentáló jellegét tekintve is. A definiálható mutatószámokra tartalmaz néhány példát a 31. táblázat.

31. táblázat: BSC indikátorok (példák)

Nézőpont	Elvárások	Lehetséges indikátorok (példák)
<i>Pénzügyi nézőpont:</i> A pénzügyi nézőpont a tulajdonosi elvárásokat tükrözi.	Múltbeli események gazdasági következményeinek mérése, a stratégia megvalósulásának mérése, szükség esetén a stratégia felülvizsgálata, árbevétel, forgalom, költségek, jövedelmezőség	Jövedelmezőség alakulása Működő tőkére jutó hozam Üzemi, üzleti tevékenység eredményének alakulása Tőkemegtérülés alakulása Befektetett tőke alakulása Hozzáadott érték alakulása Forgalom, árbevétel alakulása Részvényárfolyam alakulása
<i>Vevői nézőpont:</i> A vevői nézőpont a fogyasztói elvárásokat, értékeket veszi figyelembe a vállalati célok megfogalmazásakor.	Piaci szegmensek, fogyasztók azonosítása, célpiacok versenyviszonyainak felmérése, fogyasztói lojalitás növelése, piacmegtartás, piacbővítés, fogyasztói elégedettség mérése, lojalitás jellege, mértéke, megnyert és megtartott fogyasztók száma és aránya, fogyasztói csoportok jövedelmezősége.	Piaci részesedés Visszatérő vevők (lojalitás) Megtartott és újonnan megnyert vevők száma és aránya Vevőjövedelmezőség Vevőelégedettség

Nézőpont	Elvárások	Lehetséges indikátorok (példák)
<i>Működési nézőpont:</i> A működési folyamatok nézőpontja a vevői, ill. a tulajdonosi elvárásokat figyelembe véve azokat a kritikus folyamatokat írja körül, amelyekben a szervezetnek kiváló teljesítményt kell nyújtania.	Értékképzés a célpiac megnyeréséhez, megtartásához, működési folyamatok összehangolása a piaccal és egymással, kitűzött célok és pénzügyi eredmény elérése, innováció.	Termelési költségek Termékfejlesztési ciklus hossza Rendelésteljesítések átfutási ideje Hibaarány Minőségfejlesztés
<i>Szervezeti fejlődési és tanulási nézőpont:</i> Meghatározza az infrastruktúrát, amelyet a szervezetnek ki kell alakítania a hosszú távú növekedés és fejlődés biztosítása érdekében.	Stratégiai források (emberek, rendszerek, eljárások) azonosítása, a jelen és a jövő forrásainak megkülönböztetése, a jövőben szükséges források meghatározása, értékteremtő képesség fokozása.	Alkalmazottak továbbképzése Alkalmazottak elégedettsége, lojalitása, termelékenység Információs rendszerek használhatósága, kihasználtsága Új termékek, szolgáltatások száma Új munkamódszerek elsajátítása Új berendezés üzembeállítására szükséges idő

Forrás: Kaplan – Norton (1996) alapján.

A Kaplan és Norton (1996) által kifejlesztett eredeti modell célja a vállalati stratégia akciókra, mérőszámokra való lebontásával a megvalósítás sikerét négy nézőpont indikátorain keresztül előmozdítani. Használatának azonban számos további előnye van, elősegíti a stratégia kommunikációját, megkönnyíti a teljesítményértékelést, nemcsak a könnyen számszerűsíthető tényekre koncentrálnak, összekapcsolhatóvá teszi a rövid és a hosszú távú célokat, elősegíti a részvételen alapuló vállalati kultúra kibontakozását, több célra fókuszál (tehát nem engedi a célok spektrumának beszűkülését) (Farkas 2013). A professzionális BSC-t kialakító és működtető vállalatok visszajelezték még egy fontos előnyt: a mutatószámok definiálásának és az egyes időtávokhoz tartozó célértékek kijelölésének előkészítő folyamata során felszínre kerülnek a különböző cégrészek és funkciók eltérő érdekei és aspirációi, mely nagymértékben hozzájárulhat az eltérő feladatokat végző, eltérő körű erőforrásokat kezelő, különböző szervezeti egységek munkájának összehangolásához.

Utószó

Noha a vállalatok az első gazdálkodástani értelemben vett stratégiákat már több mint száz éve megalkották, és azóta a gazdálkodásban ezen diszciplínájának elmélete és gyakorlata nagymennyiségű tapasztalatot halmozott fel, mégis, az újabb környezeti trendek és modern stratégia elméletek tükrében úgy gondolom, hogy aktuális volt e könyv keretében erőfeszítéseket tenni a gondolatok bemutatására és egységes keretbe foglalására.

Átfogó képet alkotni, egyúttal bemutatni azt, hogy a szakirodalom (elmélet és gyakorlat) milyen sok elemzési módszert, stratégia-alkotási, kitörési irányváltást kínál, amely paletta (mint megtapasztaltuk) mindegyik elemének megvan a maga speciális alkalmazási helye, erőssége és korlátja, tehát nem érdemes csupán egy vagy két – bármennyire is modernnek tekintett – elméletre, egy vagy két – bármennyire is népszerűnek tartott – elemzési, stratégia-alkotási módszerre hagyatkozni.

A könyv célja az volt, hogy árnyaltan lássuk az elméletek evolúcióját, megteremtjük a kapcsolódási pontokat külső és belső tényező központú elméletek, előny- és hátrányelméletek, régi és új felfogások között, valamint azonosítsuk és kifejtjük a megemelkedett jelentőségű, a modern gazdasági versenyben nagy jelentőséggel bíró tényezőket.

A könyv legfőbb tanulsága az, hogy a bemutatott paradigmákat, iskolákat és elemzési módszereket használjuk eszközként ahhoz, hogy saját stratégiai gondolkodásunkat kialakítsuk. Szükséges, lehetséges és érdemes keresnünk az összhangot, szintetizálnunk a szemléleteket, felfogásokat és eljárásokat, egy jobban megalapozott, árnyaltabb, nagyobb eredménnyel kecsegtető stratégia reményében.

Felhasznált irodalom

- Abernathy, W. (1978): *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*. Baltimore: Johns Hopkins Press.
- Acciarini, C. – Brunetta, F. – Boccardelli, P. (2020): Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision*, ahead-of-print, DOI:10.1108/MD-07-2019-1006
- Allen, D. (2001): Hard currency. *Financial Management*, (January), 13. p.
- Almquist, E. – Senior, J. – Bloch, N. (2016): The elements of value. *Harvard Business Review*, Vol. 94. No. 9. pp. 47-53.
- Ansoff, H. I. (1965): *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill.
- Arend, R. J. (2004): The Definition of Strategic Liabilities, and their Impact on Firm Performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 41. No. 6. pp. 1003-1027.
- Artinger, F. M. et al. (2015): Heuristics as adaptive decision strategies in management. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36. No. S1. pp. S33-S52.
- Artinger, F. M. – Gigerenzer, G. (2016): The Cheap Twin: From the Ecological Rationality of Heuristic Pricing to the Aggregate Market. *Academy of Management Proceedings*, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.206>
- Artinger, F. M. – Gigerenzer, G. – Jacobs, P. (2020): How Do Taxi Drivers Terminate Their Shifts when Earnings Are Hard To Predict? *SSRN*, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3728515>.

- Bae, K. – Kang, J. – Kim, J. (2002): Tunneling or Value Added? Evidence from Mergers by Korean Business Groups. *The Journal of Finance*, Vol. 57. No. 6. pp. 2695-2740.
- Bain, J. S. (1949): A note on pricing in monopoly and oligopoly. *The American Economic Review*, Vol. 39. No. 2. pp. 448-464.
- Balaton Károly – Tari Ernő (szerk.) (2014): *Stratégiai és üzleti tervezés: globális BSc az üzleti alapképzésben*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balaton Károly és társai (2014): *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balaton Károly – Hortoványi Lilla (szerk.) (2018): *Stratégiai és üzleti tervezés. Átd. kiad.* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balderstone, S. J. – Mabin, V. J. (1998): A Review of Goldratt's Theory of Constraints (TOC)–lessons from the international literature. In: *Annual Conference of the Operational Research Society of New Zealand*. Auckland: ORSNZ.
- Barakonyi Károly (1999): *Stratégiaalkotás I. Stratégiai tervezés*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Barnard C. (1968): *The Function of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1. pp. 99-120.
- Barney, J. B. (1995): Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, Vol. 9. No. 4. pp. 49-61.

- Barney, J. B. (2001): Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, Vol. 27. No. 6. pp. 643-650.
- Barney, J. B. – Hesterly, W. S. (2014): *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5th ed. Cambridge, Pearson Publishing.
- Bartlett, C. A. – Ghoshal, S. (1989): *Managing Across Borders. The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Baum, J. A. – Mezias, S. J. (1992): Localized competition and organizational failure in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37. No. 4. pp. 580-604.
- Belényesi Emese – Koronváry Péter – Szabó Szilvia (2019): *Közszolgálati szervezés- és vezetésemélet*. Budapest: Dialóg Campus Kiadó.
- Bellman, R. et al. (1957): On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, Vol. 5. No. 4. pp. 469-503.
- Bennett, P. D. (1988): *Dictionary of Marketing Terms*. Chicago: AMA.
- Berg, N. (2014): Success from satisficing and imitation: Entrepreneurs' location choice and implications of heuristics for local economic development. *Journal of Business Research*, Vol. 67. No. 8. pp. 1700-1709.
- Bowman, C. – Faulkner, D. (1997): *Competitive and corporate strategy*. London: Irwin.
- Brealey, R. et al. (2022): *Principles of Corporate Finance*. 14th ed. New York: McGraw Hill Education.

- Burns, P. (2016): *Small Business and Entrepreneurship*. 4th ed. London: Palgrave.
- Burns, T. – Stalker, G. M. (1994): *The Management of Innovation*. Revised ed. Oxford: Oxford University Press.
- Busenitz, L. W. – Barney, J. B. (1997): Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12. No. 1. pp. 9-30.
- Buzzell, R. D. – Gale, B. T. (1987): *The PIMS Principles linking strategy to performance*. New York: Free Press.
- Chandler, G. N. et al. (2011): Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, Vol. 26. No. 3. pp. 375-390.
- Chatterjee, S. – Wernerfelt, B. (1991): The link between resources and type of diversification: Theory and evidence. *Strategic Management Journal*, Vol. 12. No. 1. pp. 33-48.
- Chikán Attila (2020): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Chowdhury T. G. – Ratneshwar S. – Mohanty P. (2009): The time-harried shopper: Exploring the differences between maximizers and satisficers. *Marketing letters*, Vol. 20. No. 2. pp. 155-167.
- Clausewitz, von C. P. G. (1832): *Vom Kriege*. Berlin: Ferdinand Dümmler.
- Cohen, S. L. – Bingham, C. B. – Hallen, B. L. (2019): The Role of Accelerator Designs in Mitigating Bounded Rationality in New Ventures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 64. No. 4. pp. 810-854.

- Cole, R. E., 2011. What Really Happened to Toyota? MIT Sloan Management Review [online] <https://sloanreview.mit.edu/article/what-really-happened-to-toyota/> (megtekintve: 2022.11.21.)
- Collis D. J. – Montgomery C. A. (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, Vol. 73. No. 7-8. pp. 118-128.
- Conner K. R. (1991): A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, Vol. 17. No. 1. pp. 121-154.
- Csath Magdolna (2008): *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- D’Aveni, R. A. (1994): *Hypercompetition*. New York: Free Press.
- D’Aveni, R. A. – Dagnino, G. B. – Smith, K. G. (2010): The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 31. No. 13. pp. 1371-1385.
- Das, T. K. (ed.) (2014): *Behavioral Strategy: Emerging Perspectives (Research in Behavioral Strategy)*. Charlotte: Information Age Publishing.
- David, F. R. – David, F. R. – David, M. E. (2019): *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. 17th ed. London: Pearson.
- Deephouse, D. L. (1999): To be different, or to be the same? It’s a question (and theory) of strategic balance. *Strategic Management Journal*, Vol. 20. No. 2. pp. 147-166.
- Del Campo, C. et al. (2016): Decision making styles and the use of heuristics in decision making. *Journal of Business Economics*, Vol. 86. No. 4. pp. 389-412.

- Denrell, J. (2004): Random walks and sustained competitive advantage. *Management Science*, Vol. 50. No. 7. pp. 922-934.
- Denrell, J. – Liu, C. (2012): Top performers are not the most impressive when extreme performance indicates unreliability. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, Vol. 109. No. 24. pp. 9331-9336.
- Deutsch, N. – Dravavolgyi, T. – Rideg, A. (2013): Note on the development of sustainable supply chain strategy. *Chemical Engineering Transactions*, Vol. 35. pp. 655-660.
- Deutsch Nikolett – Mészáros Tamás – Szabó Lajos (2017): A stratégiai paradigmák fejlődésének holisztikus megközelítése. In: Veresné Somosi Mariann – Lipták Katalin (szerk.) (2017): *A „Mérleg és Kihívások” X. Nemzetközi Tudományos Konferencia konferenciakötete*. Miskolc: ME-GTK.
- Deutsch Nikolett – Jelen Tibor (2019): *Üzleti és projekttervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Dew, N. – Sarasvathy, S. D. (2016): Exaptation and niche construction: behavioral insights for an evolutionary theory. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 25. No. 1. pp. 167-179.
- DiMaggio, P. J. – Powell, W. W. (1983): The iron cage revisited-Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Association*, Vol. 48. No. 2. pp. 147-160.
- Dobák Miklós – Antal Zsuzsanna (2013): *Vezetés és szervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Drucker, P. (1954): *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Eisenhardt, K. M. – Martin, J. A. (2000): Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, Vol. 21. No. 10-11. pp. 1105-1121.

- Farkas Ferenc (2013): *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Farkas Ferenc – Balogh Gábor – Rideg András (2015): *Menedzsment alapvetések és funkciók*. Pécs: PTE-KTK.
- Fayol, H. (1916): *General and Industrial Management*. Paris: Institute of Electrical and Electronics Engineering.
- Feldman, L. F. – Brush, C. G. – Manolova, T. (2005): Co-alignment in the resource-performance relationship: Strategy as mediator, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20. No. 3. pp. 359-383.
- Finkelstein, S. (2003): Seven habits of spectacularly unsuccessful people. *Business Strategy Review*, Vol. 14. No. 4. pp. 39-50.
- Frean, A. (2010): Fears Over Potential Toyota Problems Surfaced in 2006, U.S. Senate Told. Times [Online] <https://www.thetimes.co.uk/article/fears-over-potential-toyota-problems-surfaced-in-2006-us-senate-told-w269mzwkz37> (megtekintve: 2022.06.30.)
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Frese, M. – Gielnik, M. M. (2014): The Psychology of Entrepreneurship. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1. No. 1. pp. 413-438.
- Friesner, T. (2011): History of swot analysis. [Online] <https://www.marketingteacher.com/history-of-swot-analysis/> (megtekintve: 2013.08.20.)

- Fry, T. D. – Cox III, J. F. – Blackstone Jr., J. H. (1992): An analysis and discussion of the optimized production technology software and its use. *Production and Operations Management*, Vol. 1. No. 2. pp. 229-242.
- Fujimoto, T. (2010): Toyota Overwhelmed by Demon of Complexity, Asahi Shimbun. [Online] (megtekintve: 2013.03.03.)
- Gelei Andrea – Schubert Anikó (2006): *Kompetencia alapú versenyképesség egy vezető FMCG vállalat példáján.* 72. sz. műhelytanulmány. Budapest: BCE.
- Ghemawat, P. (1991): *Commitment: the dynamic of strategy.* New York: Free Press.
- Ghemawat, P. (2010): *Strategy and the Business Landscape.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gigerenzer, G. – Gaissmaier, W. (2011): Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, Vol. 62. No. 1. pp. 451-482.
- Gigerenzer, G. – Goldstein, D. G. (2011): The recognition heuristic: A decade of research. *Judgment and Decision Making*, Vol. 6. No. 1. pp. 100-121.
- Gigerenzer, G. (2016): Towards a rational theory of heuristics. In: Frantz, R. – Marsh, L. (eds) (2016): *Minds, models and milieux: Commemorating the centennial of the birth of Herbert Simon.* London: Palgrave Macmillan, pp. 34-59.
- Gilbert-Saad, A. – Siedlok, F. – McNaughton, R. B. (2018): Decision and design heuristics in the context of entrepreneurial uncertainties. *Journal of Business Venturing Insights*, Vol. 9. pp. 75-80.
- Gillan, S. L. – Starks, L. T. (2000): Corporate governance proposals and shareholder activism: The role of institutional investors. *Journal of Financial Economics*, Vol. 57. No. 2. pp. 275-305.

- Gilovich, T. – Griffin, D. – Kahneman, D. (2002): *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gluek, W. – Jauch, L. (1984): *Business policy and strategic management*. 4th ed. New York: McGraw Hill.
- Goldratt, E. M. (1980): Optimized production timetables: a revolutionary program for industry. In: *23rd Annual International Conference of the American Production and Inventory Control Society*. Falls Church, VA: APICS.
- Goldratt, E. M. – Cox, J. (1984) [2014]: *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. Croton-on-Hudson, NY: North River Press.
- Grant, R. M. (1991): Toward the resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, Vol. 33. No. 3. pp. 114-135.
- Grant, R. M. (2008): *Tudás és stratégia*. Budapest: Alinea Kiadó.
- Grant, R. M. (2016): *Contemporary Strategy Analysis*. 9th ed. Chicester: John Wiley & Sons.
- Grayot, J. D. (2020): Dual Process Theories in Behavioral Economics and Neuroeconomics: a Critical Review. *Review of Philosophy and Psychology*, Vol. 11. No. 1. pp. 105-136.
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1989): Strategic Intent. *Harvard Business Review*, Vol. 67. No. 5-6. pp. 63-77.
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. (1992): Capabilities-based competition (letters to the HBR). *Harvard Business Review*, Vol. 70. No. 3. pp. 164-165.

- Hannan, M. T. – Ranger-Moore, J. – Banaszak-Holl, J. (1990): Competition and the evolution of organizational size distributions. In: Singh, J. V. (ed.) (1990): *Organizational evolution: new directions*. Newbury Park, CAL: Sage Publications, pp. 246-268.
- Hawawini, G. – Subramanian, V. – Verdin, P. (2003): Is Performance Driven by Industry or Firm-Specific Factors? A New Look at the Evidence. *Strategic Management Journal*, Vol. 24. No. 1. pp. 1-16.
- Hawley, A. H. (ed.) (1968): *Roderick D. McKenzie on Human Ecology: Selected Writings*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hayes, R. H. – Pisano, G. P. (1994): Beyond world class: the new manufacturing strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 72. No. 10. pp. 77-86.
- Helfat, C. E. – Lieberman, M. B. (2002): The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and corporate change*, Vol. 11. No. 4. pp. 725-760.
- Henderson, B. D. (1981): The concept of strategy. [online] The Boston Consulting Group, Boston. <https://www.bcg.com/publications/1981/concept-of-strategy> (megtekintve: 2022.11.19.)
- Hill, C. W. L. – Schilling, M. A. – Jones, G. R. (2019): *Strategic Management*. 13. ed. Boston, MA: Cengage Learning.
- Hitt, M. A. – Ireland, R. D. – Hoskisson, R. E. (2019): *Strategic management: competitiveness and globalization*. 13. ed. Boston, MA: Cengage Learning.
- Horváth László – Csath Magdolna (1983): *Stratégiai tervezés – elmélet és gyakorlat*. Budapest: KJK.

- Hunt, R. G. et al. (1989): Cognitive style and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 44. No. 3. pp. 436-453.
- Hurwicz L (1951) *The generalized Bayes minimax principle: a criterion for decision making under uncertainty*. Cowles Commission Discussion Paper, Statistics 335.
- Hurwicz L (1952) *A criterion for decision making under uncertainty*. Technical Report 355. Cowles Commission.
- Hybels, R. C. (1995): On legitimacy, legitimation, and organizations: A critical review and integrative theoretical model. In: Moore, D. P. (ed.): *Academy of Management Best Papers Proceedings*. pp. 241-245.
- Iansiti, M. – Lakhani, K. R. (2020): Competing in the Age of AI. *Harvard Business Review*, Vol. 98. No. 1-2. pp. 60-68.
- Ilosvai Péter (2008): *Stratégiaalkotás és -alkalmazás*. Pécs: PTE KTK.
- Imre Tamás (1998): Szinergia-menedzsment mint a tartós stratégiai versenyelőny megszerzésének egyik módja. *Vezetéstudomány*, 29. évf. 11. sz. 20-38. o.
- Jacobides, M. G. (2006): The architecture and design of organizational capabilities. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 15. No. 1. pp. 151-171.
- Jelen Tibor – Mészáros Tamás (2008): *Tervezés*. Budapest: AULA Kiadó.
- Jensen, C. (2010): Toyota's Image Falls in J.D. Power Survey. *New York Times* [Online] <https://www.nytimes.com/2010/06/18/business/18auto.html> (megtekintve: 2013.06.18.)

- Jensen, M. C. – Meckling, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3. No. 4. pp. 305-360.
- Johnson, G. – Scholes, K. (1993): *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Hoboken, NJ: Prentice Hall.
- Józsa László (2014): *Marketingstratégia: a tervezés gyakorlata és elmélete*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Kahneman, D. (2011): *Thinking, fast and slow*. New York: Macmillan.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1992): The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70. No. 1-2. pp. 71-80.
- Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (1996): *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Keszey Tamara – Gyulavári Tamás (2016): *Marketingtervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Khandwalla, P. N. (1972): Uncertainty and the „Optimal” Design of Organizations. Working Paper. In: Grochla, E. (ed.) (1975): *Organisationstheorie*. Stuttgart: Poeschel Verlag.
- Kieser, Alfred (1995): *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula.
- Kim, S. (1999): *The effect of foreign acquisitions on stock returns*. Korea University: Working paper.
- Koller, T. et al. (2020): *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. 7th ed. Hoboken, NJ: Wiley Finance.
- Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane (2012): *Marketingmenedzsment*. Budapest Akadémiai Kiadó.

- Kovács Zoltán (2017): *A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Lawrence, P. R. – Lorsch, J. W. (1986): *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration Paperback*. Revised ed. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Leach, J. K. – Patall E. A. (2013): Maximizing and Counterfactual Thinking in Academic Major Decision Making. *Journal of Career Assessment*, Vol. 21. No. 3. pp. 414-429.
- Lerner, D. A. – Hunt, R. A. – Dimov, D. (2018): Action! Moving beyond the intendedly-rational logics of entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, Vol. 33. No. 1. pp. 52-69.
- Levie, J. – Lichtenstein, B. B. (2010): A terminal assessment of stages theory: Introducing a dynamic approach to entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 34. No. 2. pp. 317-350.
- Lowenstein, R. (2000): *When genius failed: the rise and fall of Long-Term Capital Management*. New York: Random House.
- Luan, S. – Reb, J. – Gigerenzer, G. (2019): Ecological Rationality: Fast-and-Frugal Heuristics for Managerial Decision Making under Uncertainty. *Academy of Management Journal*, Vol. 62. No. 6. pp. 1735-1759.
- Lukovszki Livia (2011): Vállalkozói személyiségjegyek – avagy mi teszi a vállalkozót? *Vezetéstudomány*, 42. évf. 11. sz. 16-30. o.
- Lumpkin, G. T. – Dess, G. G. (1996): Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21. No. 1. pp. 135-172.
- Lynch, R. (2022): *Corporate Strategy*. 9th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Madhok, A. – Marques, R. (2014): Towards an action-based perspective on firm competitiveness. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 17. No. 2. pp. 77-81.
- March, J. G. (2006): Rationality, foolishness, and adaptive intelligence. *Strategic Management Journal*, Vol. 27. No. 3. pp. 201-214.
- Márkus Gábor (2009): A porteri gyémántmodell alkalmazása a mikroszintű versenyképesség mérésére. *Vezetéstudomány*, 40. évf. 6. sz. 16-32. o.
- Mauborgne, R. – Kim, W. C. (2005): *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- McGahan, A. M. – Porter, M. E. (1997): How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. S1. pp. 15-30.
- McGrath, R. G. – MacMillan, I. C. (2000): *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- McGrath, R. G. (2013a). Transient advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 91. No. 6. pp. 62-70.
- McGrath, R. G. (2013b): *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Merton, R. C. (1973): An intertemporal asset pricing model. *Econometrica*, Vol. 41. No. 5. pp. 867-888.
- Merton, R. C. (1980): On estimating the expected return on the market: an exploratory investigation. *Journal of Financial Economics*, Vol. 8. No. 4. pp. 323-361.

- Meyer, J. W. – Rowan, B. (1977): Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83. No. 2. pp. 340-363.
- Miles, R. R. – Snow, C. C. (1978): *Organizational Strategy. Structure, and Process*. New York: McGraw Hill.
- Miller, D. (1986): Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis, *Strategic Management Journal*, Vol. 7. No. 3. pp. 233-249.
- Miller, D. – Whitney, J. O. (1999): Beyond Strategy: Configuration as a Pillar of Competitive Advantage. *Business Horizons*, Vol. 42. No. 3. pp. 5-17.
- Minniti, M. – Bygrave, W. (2001): A Dynamic Model of Entrepreneurial Learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25. No. 3. pp. 5-16.
- Mintzberg, H. (1992): *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari - Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. Budapest: HVG Könyvek kiadó.
- Mintzberg, H. (2009): *Tracking strategies: Toward a general theory of strategy formation*. New York: Oxford University Press.
- Misangyi, V. F. et al. (2006): A New Perspective on a Fundamental Debate: A Multilevel Approach to Industry, Corporate and Business Unit Effects. *Strategic Management Journal*, Vol. 27. No. 6. pp. 571-90.
- Montgomery, C. A. – Wernerfelt, B. (1988): Diversification, Ricardian Rents, and Tobin's q. *The RAND Journal of Economics*, Vol. 19. No. 4. pp. 623-632.

- Moran, P. – Ghoshal, S. (1999): Markets, Firms, and the Process of Economic Development. *The Academy of Management Review*, Vol. 24. No. 3. pp. 390-412.
- Nason, R. S. – Wiklund, J. (2018): An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *Journal of Management*, Vol. 44. No. 1. pp. 32-60.
- Neumann, J. von – Morgenstern, O. (1953): *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Niehans, J (1948): Zur preisbildung bei ungewissen erwartungen. *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik*, Vol. 84. No. 5. pp. 433-456.
- Ohmae, K. (1982): The strategic triangle: A new perspective on business unit strategy. *European Management Journal*, Vol. 1. No. 1. 38-48.
- Osterwalder, A. – Pigneur, Y. (2012): *Üzletimodell-építés kézikönyve*. Budapest: CSER Könyvkiadó és Kereskedelmi Kft.
- Pálinkó Éva – Szabó Márta (2006): *Vállalati pénzügyek*. Budapest: Typotex.
- Pan, Y. – Tse, D. K. (2000): The hierarchical model of market entry modes. *Journal of international business studies*, Vol. 31. No. 4. pp. 535-554.
- Papp Ilona (szerk.) (2010): *Szolgáltatási menedzsment*. Budapest. Szolgáltatási Menedzsment Alapítvány.
- Parker, A. M. – Fischhoff, B. (2005): Decision-making competence: External validation through an individual-differences approach. *Journal of behavioral decision making*, Vol. 18. No. 1. pp. 1-27.

- Parker, A. M. – De Bruin, W. B. – Fischhoff, B. (2007): Maximizers versus satisficers: Decision-making styles, competence, and outcomes. *Judgment and Decision Making*, Vol. 2 No. 6. pp. 342-350.
- Peltoniemi, M. (2011): Reviewing Industry Life-cycle Theory: Avenues for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13. No. 4. pp. 349-375
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Peteraf, M. A. (1993): The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14. No. 3. pp. 179-191.
- Pfeffer, J. – Salancik, G. R. (1978): *The external control of organizations: A resource dependence approach*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. – Sutton, R. I. (2000): *The knowing-doing gap: How Smart Companies Turn Knowledge in to Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pintér Éva (2007): *A pénzügyi szolgáltatások reintegrációja: A bankbiztosítási tevékenységet befolyásoló tendenciák*. Doktori értekezés. Pécs: PTE Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Pinto, J. (2014): Entrepreneurs' Cognitive Biases and Heuristics in Entrepreneurial Team Recruitment. In: *Academy of Management Annual Meeting Proceedings 2014*. Briarcliff Manor, NY: Academy of Management, pp. 13976-13976.
- Politis, D. (2005): The Process of Entrepreneurial Learning: A Conceptual Framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29. No. 4. pp. 399-424.

- Porter, M. E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57. No. 2. pp. 78-93.
- Porter, M. E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1991): Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12. No. S2. pp. 95-117.
- Porter, M. E. (1996): What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Vol. 74. No. 11-12. pp. 61-78.
- Porter, Michael Eugene (2006): *Versenystatégia*. 2. kiad. Budapest: Akadémiai Kiadó. [Angolul: Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.]
- Porter, M. E. (2008): The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 86. No. 1. pp. 78-94.
- Powell, T. C. (2003): Varieties of competitive parity. *Strategic Management Journal*, Vol. 24. No. 1. pp. 61-86.
- Powell, T. C. (2004): Strategy, execution and idle rationality. *Journal of Management Research*, Vol. 4. No. 2. pp. 77-98.
- Powell, T. C. – Arregle, J. L. (2007): Firm performance and the axis of errors. *Journal of Management Research*, Vol. 7. No. 2. pp. 59-77.
- Powell, T. C. – Lloyd, C. J. (2005): Toward a general theory of competitive dominance: comments and extensions on Powell (2003). *Strategic Management Journal*, Vol. 26. No. 4. pp. 385-394.
- Powell, T. C. – Lovallo, D. – Fox, C. R. (2011): Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 32. No. 13. pp. 1369-1386.

- Prahalad, C. K. – Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, Vol. 68. No. 3. pp. 79-91.
- Priem, R. L. – Butler, J. E. (2001): Is the Resource-Based „View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, Vol. 26. No. 1. pp. 22-40.
- Pugh, D. S. et al. (1969): The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14. No. 1. pp. 91-114.
- Read, S. et al. (2009): Marketing under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach. *Journal of Marketing*, Vol. 73. No. 3. pp. 1-18.
- Rechtin, M., 2010. Fay in the Fray of Toyota Image Turnaround, Automotive News [Online] <https://www.autonews.com/article/20100913/RETAIL03/309139876/fay-in-the-fray-of-toyota-image-turnaround> (megtekintve: 2012.09.13.)
- Rekettye Gábor – Töröcsik Mária – Hetesi Erzsébet (2015): *Bevezetés a marketingbe*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Render, B. – Stair, R. M. – Hanna, M. E. (2006): *Quantitative analysis for management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Rideg András (2013): Minor plus esset, azaz a disz-szinergia hatások következményei a vállalati működés hatékonyságára. Konferenciakötet tanulmány. In: Balázs Judit – Székely Csaba (szerk.): *A NyME a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából szervezett Nemzetközi Tudományos Konferenciájának Tanulmánykötete, A gazdasági fejlődés fő hajtóerői: innováció, hatékonyság, munkahelyteremtés*. Sopron: NyME, 492-504. o.
- Rideg András (2014): Versenyképesség és stratégia a Toyota termelési rendszerében. In: Szabó István (szerk.) (2014): *II. Interdiszciplináris*

Doktorandusz Konferencia, Konferenciakötet. Pécs: Doktoranduszok Országos Szövetsége Közgazdaságtudományi Osztály, 585-592. o.

Rideg András (2019): A vállalati belső tényezőkre alapozott klasszikus és modern stratégiaelméletek egységes keretbe foglalása. *Vezetéstudomány*, 50. évf. 4. sz. 55-62. o.

Ries, A. – Trout, J. (2001): *Positioning: The Battle for Your Mind*. 3th ed. (20th Anniversary Edition). New York: McGraw Hill.

Roquebert, J. A. – Phillips, R. L. – Westfall, P. A. (1996): Markets vs. Management: What „Drives” Profitability? *Strategic Management Journal*, Vol. 17. No. 8. pp. 653-664.

Rosenzweig, E. D. – Roth, A. V. – Dean, J. W. (2003): The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: An exploratory study of consumer products manufacturer. *Journal of Operation Management*, Vol. 21. No. 4. pp. 437-456.

Rugman, A. M. – Verbeke, A. (2002): Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 23. No. 8. pp. 769-780.

Ruiz-Jiménez, J. M. – Ruiz-Arroyo, M. – del Mar Fuentes-Fuentes, M. (2021): The impact of effectuation, causation, and resources on new venture performance: novice versus expert entrepreneurs. *Small Business Economics*, Vol. 57. No. 4. pp. 1761-1781.

Rumelt, R. P. (1980): The Evaluation of Business Strategy. In: Glueck, W. F. (ed.) (1980): *Business Policy and Strategic Management*. New York: McGraw Hill, pp. 359-367.

- Rumelt, R. P. (1984): Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R.B. (ed.) (1984): *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 556-570.
- Rumelt, R. P. (1991): How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, Vol. 12. No. 3. pp. 167-185.
- Salamonné Huszty Anna (1995): *Jövőkép, misszió, stratégia*. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetőképző Intézet.
- Salamonné Huszty Anna (2000): *Jövőkép- és stratégiaalkotás*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Sarasvathy, S. D. (2001): Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, Vol. 26. No. 2. pp. 243-288.
- Sarasvathy, S. D. (2008): *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Sarasvathy, S. D. – Berglund, H. (2010): On the Relevance of Decision-making in Entrepreneurial Decision-making. In: Landström Hans – Lohrke Franz T. (eds) (2010): *Historical Foundations of Entrepreneurship Research*, pp. 163-184.
- Sarasvathy, S. D. – Dew, N. (2005): Entrepreneurial logics for a technology of foolishness. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 21. No. 4. pp. 385-406.
- Savage, L. J. (1961) The foundations of statistics reconsidered. In: Kyburg H. E. – Smokler, H. E. (eds) (1961): *Studies in subjective probability*. New York: Wiley, pp 173-188.
- Schmalensee, R. (1985): Do markets differ much? *American Economic Review*, Vol. 75. No. 3. pp. 341-51.

- Schmuck Roland (2015): *Online üzleti modellek*. Doktori értekezés. Pécs: PTE Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Schoffer, S. – Buzzell, R. – Heany, D. (1974): Impact of Strategic Planning on Profit Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 52. No. 3-4. pp. 135-150.
- Sedgwick, D. (2010): Toyota Likely to Win Back Consumer Reports ‘Recommended Rating’. [Online] autos.aol.com (megtekintve: 2011.02.26.)
- Seidl, D. (2004): The concept of weak signals revisited: a re-description from a constructivist perspective. In: Tsoukas, H. – Shepherd, J. (eds) (2004): *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*. Oxford: Blackwell, pp. 151-168.
- Shirouzu, N. (2010): Inside Toyota, Executives Trade Blame Over Debacle. *Wall Street Journal* [Online], <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052702303395904575157452266613406> (megtekintve: 2010.04.13.)
- Shleifer, A. – Vishny, R. W. (1997): A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, Vol. 52. No. 2. pp. 737-783.
- Simon, H. A. (1956): Rational choice and the structure of the environment. *Psychological Review*, Vol. 63. No. 2. pp. 129-138.
- Şimşit, Z. T. – Günay, N. S. – Vayvay, Ö. (2014): Theory of Constraints: A Literature Review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 150. pp. 930-936.
- Sipos Norbert – Balogh Gábor – Kuráth Gabriella (2013): A kompetenciák mint a frissdiplomások bérét befolyásoló tényezők a Pécsi Tudományegyetem példáján. *Educatio*, 22. évf. 4. sz. 589-596. o.

- Sipos Norbert – Kuráth Gabriella – Gyarmatiné Bányai Edit (2020): A frissdiplomások kompetenciái és a bérek kapcsolata. A kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban. *Közgazdasági Szemle*, 67. évf. 11. sz. 1130-1153. o.
- Slywotzky, A. J. (1996): *Value Migration: How To Think Several Moves Ahead of the Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Smolka, K. M. et al. (2018): Get it Together! Synergistic Effects of Causal and Effectual Decision – Making Logics on Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 42. No. 4. pp. 571-604.
- Stamatis, D. H. (2004): *Six Sigma Fundamentals: A Complete Guide to the System, Methods, and Tools*. New York: Productivity Press.
- Suchman, M. C. (1995): Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20. No. 3. pp. 571-610.
- Szerb, L. – Vörös, Z. (2021): The changing form of overconfidence and its effect on growth expectations at the early stages of startups. *Small Business Economics*, Vol. 57. No. 1. pp. 151-165.
- Szirmai Péter – Klein Sándor (2009): *Üzleti tervezés – Üzleti gondolkodás, Induló vállalkozások tervezése*. Budapest: Edge 2000 Kiadó.
- Szóllósi László – Szücs István (2015): *Az üzleti tervezés alapjai*. Debrecen: Debreceni Egyetem.
- Szörös Krisztina – Kresalek Péter (2013): *Üzleti tervezés*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Takács András – Márkus Gábor (2020): *Beszámolóképzés és -elemzés*. 6. átdolg. kiad. Pécs: PTE-KTK.

- Teece, D. J. (1984): Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, Vol. 20. No. 3. pp. 87-110.
- Teece, D. J. (2010): Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43. No. 2. pp. 172-194.
- Teece, D. J. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. pp. 509-533.
- [The Boston Consulting Group] (1970): *Perspectives on Experience*. Boston: The Boston Consulting Group.
- Tóth Krisztina (1999): Kettőről az egyre: Összeolvadások és szinergia. *Vezetéstudomány*, 30. évf. 2. sz. 25-34. o.
- Tóth Krisztina (2004): *Szinergia és valóság: A felvásárlások vezetésének hatása a szinergiák realizálására*. Doktori értekezés. Budapest: Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszék.
- Townsend, D.M. et al. (2018): Uncertainty, Knowledge Problems, and Entrepreneurial Action. *Academy of Management Annals*, Vol. 12 No. 2., pp. 659-687.
- Trout, J. – Rivkin, S. (1997): *The New Positioning: The Latest on the World's #1 Business Strategy*. New York: McGraw Hill Education.
- Trout, J. – Rivkin, S. (2001): *The Power Of Simplicity: A Management Guide to Cutting Through the Nonsense and Doing Things Right*. New York: McGraw Hill.
- Turner, B. M. et al. (2012): The Maximization Inventory. *Judgment and Decision Making*, Vol. 7. No. 1. pp. 48-60.

- Tversky, A. – Kahneman, D. (1974): Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, Vol. 185. No. 4157. pp. 1124-1131.
- Ulbert József és társai (2018): *Vállalati pénzügyek kézikönyv*. Második, bővített kiadás. Pécs: PTE KTK.
- van der Heijden, K. (1996): *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. New York: Wiley.
- Vecsenyi János (2011). *Kisvállalkozások indítása és működtetése*. Budapest: 72h.com Kiadó.
- Vörös József (2010): *Termelés- és szolgáltatásmenedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Vörös Zsófia – Rideg András – Sipos Norbert – Lukovszki Livia (202x): A vállalkozói effektiváció elmélete és gyakorlata. *Közgazdasági Szemle*, folyamatban.
- Wald, A. (1950a): Basic ideas of a general theory of statistical decisions rules. In: Wald, A. (ed) (1950): *Selected papers in statistics and probability*. New York: McGraw Hill, pp 656-668.
- Wald, A. (1950b): *Statistical decision functions*. New York: Wiley.
- Watson, K. J. – Blackstone, J. H. – Gardiner, S. C. (2007): The evolution of a management philosophy: The theory of constraints. *Journal of Operations Management*, Vol. 25. No. 2. pp. 387-402.
- Weill, P. et al. (2005): *Do Some Business Models Perform Better than Others? A Study of the 1000 Largest US Firms*. Working Paper No. 226. Cambridge, MA: MIT Sloan School of Management.
- Weill, P. – Malone, T. W. – Apel, T. G. (2011): The Business Models Investors Prefer. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 52. No. 4. pp. 16-20.

- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5. No. 2. pp. 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995): The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, Vol. 16. No. 3. pp. 171-174.
- West III, P. – DeCastro, J. (2001): The Achilles heel of firm strategy: resource weaknesses and distinctive inadequacies. *Journal of Management Studies*, Vol. 38. No. 3. pp. 417-442.
- Woodward, J. M. (1965): *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press.
- Zéman Zoltán – Béhm Imre (2017): *A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Zéman Zoltán – Tóth Antal (2018): *Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Zhang, S. X. – Foo, M. D. – Vassolo, R. S. (2021): The ramifications of effectuation on biases in entrepreneurship – Evidence from a mixed-method approach. *Journal of Business Venturing Insights*, Vol. 15. e00238.
- Zott, C. – Amit, R. (2010): Business model design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, Vol. 43. No. 2. pp. 216-226.



Dr. Rideg András

Dr. Rideg András, közgazdász BSc, MSc, PhD, környezetmérnök BSc, innovációmenedzser. Több évet dolgozott a versenyszférában gyakornoki, alkalmazotti és közepes vezetői pozíciókban, elsősorban a klasztermenedzsment, a pályázatírás és a projektmenedzsment területein. Kipróbálta magát vállalkozóként is. 2010 óta folytat felsőoktatási tevékenységet, kutatási területeinek egyike a modern, felfedezésorientált stratégiai menedzsment elmélet. Ebben a könyvben a klasszikus és a modern stratégiaelméletek bemutatását és szintetizálását, valamint a modern gazdasági versenyzés szempontjából megemelkedett jelentőségű vállalati belső tényezők ismertetését tűzte ki célul.