



DOI: [10.54597/mate.0034](https://doi.org/10.54597/mate.0034)

Berke, Sz., Pató G. Sz., B. (2022): Élelmiszeripari termékek stratégiai menedzsmentje.
In: Srećec, S., Csonka, A., Koponicsné Györke, D., Nagy, M. Z. (szerk.):
Élelmiszerláncok menedzsmentje. Gödöllő: MATE Press, 2022. pp. 113–138.
(ISBN 978-963-623-026-5)



8. FEJEZET

Élelmiszeripari termékek stratégiai menedzsmentje

Szerzők:

Berke Szilárd ORCID: [0000-0002-4915-4516](https://orcid.org/0000-0002-4915-4516), Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Pató Gáborné Szűcs Beáta ORCID: [0000-0002-3009-3012](https://orcid.org/0000-0002-3009-3012), Eötvös Loránd Tudományegyetem

8.1. A stratégiai menedzsment alapjai

„Stratégia nélkül a szervezet olyan, mint az a hajó, amelynek nincsen kormányja és körbe-körbe jár.” (Joel Ross és Michael Kami)

A negyedik ipari forradalom kezdetével, valamint a termékek és a piacok változó fejlődési dinamikái miatt, a működési kiválóság minden szervezet számára kritikusabbá vált, mint valaha. Egy olyan világban, ahol a fejlődés az előrelépés állandósult mozgatórugója, a stratégiai menedzsmentnek kitüntetett szerepe van. „A folyamatos külső és belső környezeti hatások, a szervezetek növekedése, átalakítása, mind-mind hozzájárulnak a szervezeti változás, változtatás stratégiájának kialakításához.”^[1]

Ezen változások kezeléséhez nyújt alapot a stratégiai menedzsment. A stratégiai menedzsment vezetői döntések megfogalmazásával és végrehajtásával foglalkozik, amely döntések célja fenntartható versenyelőnyök megteremtése.

8.1.1. Operatív és stratégiai irányítás

A stratégia a tartós értékteremtés (pl. jobb, olcsóbb vagy gyorsabb ajánlat, mint a versenytársaké), a tartós versenyképesség kulcsfontosságú feltétele. Mégis, nincsenek általánosan elfogadott intézkedéseink az értékteremtésre, mint amiket rendszerint használnak és elfogadnak az érték definiálására. Az „érték” egy megfoghatatlan és sokdimenziós fogalom, amely nagymértékben változik az idő, a hely és az ügyfelek, felhasználók vagy az érintettek függvényében.

Minden szervezet eredményes és hosszú távú működésének alapja a stratégia. A stratégia megalkotása és alkalmazása túlmutat az egyszerű „tapasztalati alapokon való működésen.” A helyes stratégia a vállalat működésének folytonosságát, biztonságát tartja fent, és biztosítja a hibalehetőségek minimalizálását.

Verdin és Tackxnm ért egyet azzal a kijelentéssel, hogy minél versenyképesebb a vállalkozás, annál kevésbé kell a versenyre koncentrálni.^[2] A stratégiai sikert meghatározza a folyamatosan innovációra és az ügyfél számára hozzáadott érték teremtésére való képesség. Ez fogja eldönteni, hogy képesek leszünk-e a folyamat során „legyőzni a versenyt”.

A stratégia sajátos szemléletmód, viselkedési forma, sajátos problémakezelési eszköz, amely a szervezet vezetését rákényszeríti, hogy egy esetleges válsághelyzet kialakulása előtt foglalkozzanak a fontos/nem sürgős kérdések megoldásával. A stratégia összhangteremtő tevékenység. Ismerni kell a környezet kihívásait, a tulajdonosok elvárásait és a vállalat erőforrásait, és ezek között összhangot kell teremteni.

Bizonyított tény, hogy a legtöbb szervezet válságát a hiányos vagy hibás menedzsmentre lehet visszavezetni, ezért is fontos, hogy ez megfelelően legyen felállítva. Típusok alapján megkülönböztethetjük az operatív menedzsmentet, ahol a vállalat napi szintű működése és annak vezetése zajlik, illetve a stratégiai vezetést, ahol a hosszabb távú döntéseket hozzák.

A stratégia három szintje azonosítható: a vállalat szintje, a stratégiai üzleti egység szintje és a funkcionális szint, amelyek több szempontból is különböznek.

Markó írja^[3] Marosán alapján^[4], hogy az operatív menedzsment a vállalat folyamatos működtetésével foglalkozik. Problémái vagy időben vagy területileg, szervezeti szinten vagy funkcionálisan lehatároltak. Olyan kérdésekkel törődik, amelyek – „legyenek bármilyen kínzóak is” – sohasem veszélyeztetik a szervezet egészségének létét. Ezzel szemben a stratégiai menedzsment kihívásai – még akkor is, ha adott pillanatban halaszthatónak tűnnek – hosszú távon jutnak érvényre, a szervezet egészére kihatnak, és a szervezet túlélésével közvetlen kapcsolatban állnak. Az alábbi táblázat mutatja a menedzsment két típusának eltérését:

1. táblázat. *Eltérések a stratégiai és az operatív menedzsment között*

Stratégiai menedzsment	Operatív menedzsment
Komplex helyzetek, egyedi megoldási módszerek	Rutinszerűen kezelhető, világos döntési helyzet, gyakran alkalmazott döntési modellek
A szervezet egészére ható és alapvető fontosságú döntések	A szervezet részeit érintő, és az egyes elszigetelt funkciókra vonatkozó döntések
Hosszú távú hatások és következmények	Rövid távú hatások és következmények

Forrás: Marosán^[4]

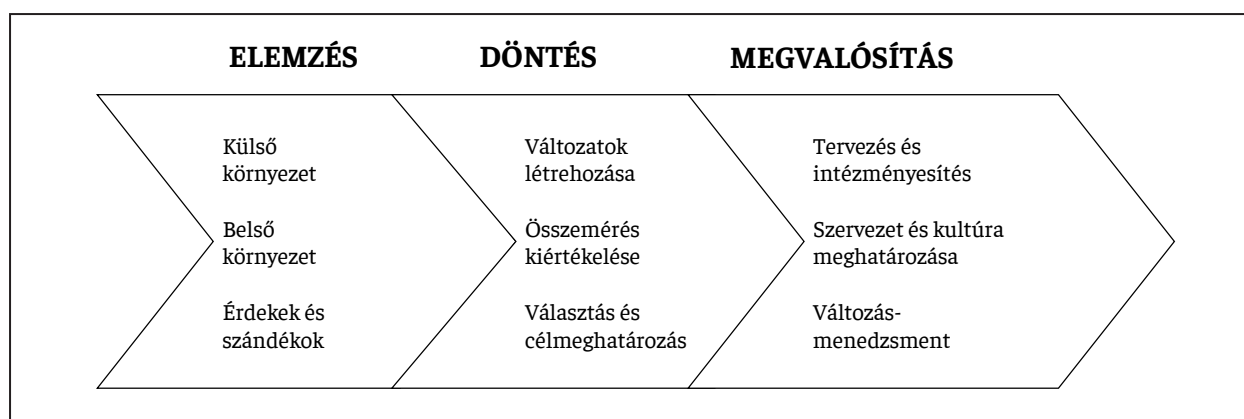
8.1.2. A stratégiai menedzsment pillérei és folyamatai

A stratégiai menedzsment folyamatai gyakorlatilag öt fő feladat köré csoportosulnak:

1. stratégiai jövőkép és a küldetés meghatározása és ezek kidolgozása;
2. célok kitűzése;
3. stratégia kialakítása a célok sikeres teljesítése érdekében;
4. a stratégia megvalósítása, végrehajtása;
5. értékelés, folyamatos figyelemmel kísérés.^[5]

A problémamegoldáshoz szükség van stratégiai elemzésre, hogy reális képet kaphassunk a vállalkozás helyzetéről. A belső és külső állapotokat fel kell mérni, és ki kell találni, ezeket hogyan lehet helyreállítani. Tervet szükséges készíteni, amelynek tartalmaznia kell, merre tartson a vállalkozás.

A stratégia egy racionális döntési folyamat során alakul ki. A döntésnek három szakasza különíthető el: az elemzés, a lehetőségek közötti választás/döntés és a végrehajtás/megvalósítás. A folyamat kiindulópontja egy, a szervezetet érintő probléma felbukkanása. A valóságban az elemzés, döntés és végrehajtás lépései gyakran átfedésben vannak egymással. A körülmények hatására előfordulhat, hogy még azelőtt kell dönteni, mielőtt az összes döntési változat feltárásra került (ez pedig különösen is jellemző a mezőgazdaságban), illetve, mivel a végrehajtás során folyamatosan elemzik a stratégiai pozíciót, ezért ennek alapján újabb döntési helyzet alakulhat ki. Általános esetben egymásra épülő szakaszokból tevődik össze a stratégia megalkotása, amely szakaszokon lépésenként halad végig a legtöbb vállalat. Az egyes szakaszok további részfeladatokra bonthatók (1. ábra). A menedzsment lépései és a sorrendiség természetesen az agrobusiness területén is ugyanez.



1. ábra. A stratégiai menedzsment egyszerűsített folyamata

Forrás: Marosán^[4]

Az elemzés során végre kell hajtani a szervezet külső környezetének, belső erőforrásainak, valamint a törekvéseit befolyásoló érdekek összekapcsolódó vizsgálatát, melynek eredményeképpen feltárható a szervezet stratégiai helyzete, amely rengeteg lehetőséget és fenyegetést rejt magában.

A stratégiai döntés első lépése a döntési változatok létrehozása, második lépés ezen változatok összemérése és mérlegelése, végül az utolsó maga a döntés. Régebben a döntés szakaszát csupán formalitásnak ítélték meg, és nem foglalkoztak mélyebb elemzésével, manapság azonban már egy bonyolult folyamatként tekintenek rá, amelyet a szervezeten belüli érdekharok kísérnek. A döntést befolyásoló csoportok érdekeinek figyelembevétele fontos tényező.

A megvalósítás szakaszában a kiválasztott stratégia végrehajtásának intézményesítése valósul meg. Első feladatként a stratégia szervezeti feltételeit kell megteremteni, amely leginkább a stratégiai tervezést mint a végrehajtáshoz szükséges erőforrások megfelelő elosztását foglalja magában. A következő feladat a szervezeti forma és kultúra kialakítása. Utolsóként ebben a szakaszban történik a megvalósítás kontrolling rendszerének megteremtése, valamint a változások menedzselése.

8.2. Szervezeti kultúra

8.2.1. A cég alapértékei, küldetése, jövőképe és az Aranykör

A stratégia fő célja az értékteremtés. Meghatározza a lehetőségeket (értékteremtés), kapcsolatban van a megvalósítással (értékkonfiguráció) és végeredménye a profit, mint az értékráfordítás haszna.

A stratégia tekintetében az első lépés a stratégia kialakítása (misszió, értékek, vízió, stratégiai elemzés). Ezt követi a tervezés (stratégiai térkép, intézkedések, célok), a szervezet „rendbe szedése” (üzleti, támogató egységek, munkavállalók), a műveletek megszervezése (kulcsfolyamatok fejlesztése, értékesítés tervezése, költségvetés). Ezek után következik a monitorozás, a tanulás folyamata (stratégiai, operációs áttekintések) és a tesztelés, adaptálás (jövedelmezőségi elemzés, stratégiai összefüggések, kialakuló stratégiák).

A vezetés jellemzően öt fő feladat alapján alakítja ki stratégiáját^[6]:

1. Stratégiai jövőkép és küldetés kidolgozása az első lépés – Hová tartunk? Miért jöttünk létre? Mik az alapvető értékeink?
2. Célok kitűzése.
3. Stratégia kialakítása a célkitűzések teljesítéséhez.
4. Stratégia megvalósítása és végrehajtása.
5. Figyelemmel kísérés, értékelés, és javító intézkedések^[7].

A stratégia megfogalmazása előtt a vezetőknek meg kell állapodniuk a vállalat céljáról (küldetéséről), a belső iránytűről, amely irányítja a tevékenységét (értékeit), és a jövőbeni eredményekre való törekvésről (jövőkép). A szervezet küldetése és értékei általában stabilak maradnak az idő múlásával. Bár a jövőkép nem

olyan stabil, mint a küldetés és az értékek, gyakran állandó a szervezet három-öt éves stratégiai terve során. A vállalat értékei (gyakran nevezik alapértékeknek) előírják hozzáállását, viselkedését és jellegét. Az Euralis vetőmag-forgalmazó például, amely több mint 60 éve kukorica-, napraforgó-, cirok-, szója-, repcevetőmagokkal áll az európai termelők szolgálatára, „Értéket és bizalmat teremtünk!” szolgenjével igyekszik összefoglalni a stratégiája mögötti értékeket¹. A növénytermesztésben, takarmánygyártásban, állattenyésztésben egyaránt érintett Bonafarm csoport „Szenvedély és szakértelem”, „Régi szenvedélyek, új értékek”, „Minden, ami friss” jellegéssel teszi ugyanezt².

Minden stratégiai munka az alapértékek leírásával kell, hogy kezdődjön. Ezekhez bármikor visszatérhetünk, amennyiben elakadást tapasztalunk az üzletmenetben. Az alapértékek mindig segítenek megtalálni a helyes válaszokat.

A misszió (küldetés) egy rövid nyilatkozat (általában egy vagy két mondat), amely meghatározza, miért létezik a szervezet. A küldetésnek le kell írnia a szervezet alapvető célját, különösen azt, amit az ügyfeleknek nyújt. A küldetésnyilatkozatnak tájékoztatnia kell a vezetőket és az alkalmazottakat arról az általános célról, amelyre összegyűltek. „Az üzleti küldetés tehát nem más, mint szervezet (vállalat/ágazat) alapnyilatkozata az értékrenddel és az elvárásokkal kapcsolatban”^[8]

Megfogalmazza, hogy a szervezet:

- mit (milyen alaptevékenységet),
- miért (milyen társadalmi cél, jövőkép érdekében),
- kinek (milyen célcsoportnak),
- hogyan (milyen projekteken, szolgáltatásokon keresztül, milyen módszerekkel),
- hol (milyen földrajzi hatókörben) tevékenykedik.^[6]

A John Deere például ezt nyilatkozta: „A Deere-nél mindig is hittünk az életet elősegítő üzleti tevékenységben. Legyen szó útburkolásról vagy faültetésről, alakítjuk a bennünket fenntartó tereket. A nyersanyagokat gépekké alakítjuk, amelyek megélhetési láncot teremtenek – szállítótól kereskedőig, ügyfeleinktől fogyasztóikig, tőlünk a közösségünkig. A termelékenység, a jövedelmezőség és a bolygó – érdekében innovációinkat nem problémák keresésére építjük, hanem olyan forradalmi megoldásokra, amelyek minden életet jobbá tesznek az általunk ismert egyetlen világban. Azzal a méltósággal, amellyel méltók vagyunk a Deere névre, együtt élünk a természettel, gondosan üzemeltetjük gyárainkat és támogatjuk azokat az embereket, akik bíznak bennünk és a minket fenntartó bolygóban. Együtt dolgozni a tervezés és az örömszerzés, a tesztelés és az oktatás, a túlteljesítés és a nehézségek leküzdése érdekében, hogy az élet még jobb legyen.”³

A jövőkép (vízió) meghatározza a szervezet közép- és hosszú távú (három-tíz éves) céljait. Piacorientáltak és kifejezőnek kell lennie – gyakran látomásaként értelmezhető. Egy olyan kijelentés, amely egyértelmű, konkrét törekvést nyújt.

„A jövőkép tehát egy olyan célállapotnak a meghatározása, mely a stratégia végrehajtásában szereplők mindegyike számára a követendő irányt állandóan mutatja. A célállapotot a stratégia minden szintjén rögzíteni kell, függetlenül attól, hogy egy vállalat, egy település, vagy régió, egy ország, vagy egy nemzetközi stratégia végrehajtásáról van-e szó.”^[9] A jövőképpalkotás mindezek alapján egyben irányválasztás is, mivel kifejti készítőinek értékrendjét, aktivitását és kockázatvállaló képességét. Segítségével lehet a változtatásra, az innovációra, a szervezeti képességek fejlesztésére, a stratégiai tevékenységek folytatására, általában véve a versenyben maradásra koncentrálni.

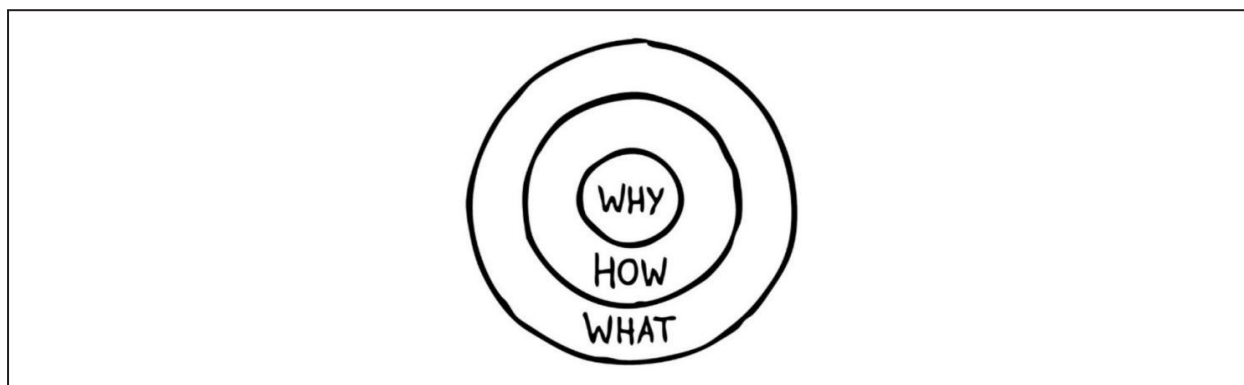
A szervezeti stratégiát legalább évente meg kell újítani. Az értekezleten a csapat áttekinti és megerősíti a vállalat küldetését, értékeit és jövőképét. A külső és belső információkat elemzi, és a SWOT-elemzésben összefoglalja a kritikus stratégiai kérdéseket. Ha a vezetés úgy látja, hogy az elkövetkező években jelentős stratégiai és kulturális változásokra van szükség, akkor a stratégiai változáson keresztül tisztázza a változtatás szükségességét, amelyet a szervezet egészében tud kommunikálni. Ha a meglévő stratégia továbbra is hatékonyan működik, a csapat dönthet úgy, hogy csak fokozatosan változtat rajta.

¹ euralis.hu, 2021

² bonafarmcsoport.hu, 2021

³ deere.hu, 2021

A vezetőnek mindenképp jelentős szerepe van abban, milyen módon lesz meghozva az adott döntés, mi lesz az alapvető cél, melyek az alapvető értékek. Sinek szerint a legjobb vezetők egy úgynevezett aranykör-metódus szerint gondolkodnak^[10]. Az aranykör-koncepció az aranymetszésről kapta a nevét, egy egyszerű matematikai összefüggés, ami a természetben és a művészetben is gyakran megjelent, és már a történelem kezdetén is használtak matematikusok, építészek, művészek. Az aranykör-metódus segít nekünk megérteni, miért is tesszük azt, amit teszünk, továbbá megmutatja, mennyivel többet érhetünk el, amennyiben minden tevékenység előtt, amibe belekezdünk, feltesszük ezt a kérdést: „Miért”? Minden a „Miért?” kérdéssel kezdődik.



2. ábra. Az arany kör
Forrás: Sinek^[10]

MIT: Valószínűleg minden egyes vállalat vezetősége tudja, hogy mi az, amit csinál (milyen terméket, szolgáltatást kínál). Ez minden esetben igaz, függetlenül az adott vállalat méretétől, és az iparágtól. Minden szervezet képes könnyedén meghatározni, mivel foglalkozik, és képes részletesen leírni a termékeiket, a szolgáltatásait. A „Mit?” kérdésre ezek alapján könnyű választ adni.

HOGYAN: Egyes vállalatok és emberek tudják, „hogyan” dolgozzanak a „Mit?” kérdéssel. A „Hogyan?” jellemzően arra ad pontos leírást, miért vagy miben jobb az adott termék vagy szolgáltatás a piacon lévő versenytársakhoz viszonyítva. Mitől egyedi? Itt már nehézségek adódhatnak szervezetek egy részénél.

MIÉRT: Végül igen kevés szervezet és felső vezető fogalmazza meg világosan, tulajdonképpen miért is csinálják azt, amit. Amikor a miéltre keressük a választ, azt kutatjuk, miért kelek fel reggel, és teszek bele mindent azért, hogy a vállalkozás sikeres legyen? Miért fontos ez nekem vezetőként vagy munkavállalóként? Helytelen felelet tehát az, hogy „pénzért vagy eredményekért”. Amikor a legtöbb szervezetben a „mit”-tel kezdenek, majd a „miért” -tel zárják a stratégiai tervezést: elenyésző esetben válaszolnak arra, miért tesszük azt, amit teszünk.^[11] Ezzel szemben azok a vezetők, akik képesek magas szinten motiválni alkalmazottjaikat, minden esetben a „miért”-re adnak választ elsőként, és első számú elkötelezettjei lesznek az „ügy” sikerre vitelének.

8.2.2. Az értékek és a szervezeti kultúra kapcsolata

Az értékek és a kultúra meghatározza azt, hogy egy vállalat milyen stratégiát mérlegel vagy utasít el. Alapvető érvényű kijelentés, miszerint egy vállalat ne tegyen olyan stratégiai lépéseket, amelyek konfliktusban vannak kultúrájával és/vagy olyan vezérlő értékekkel, amelyeket vezetői és dolgozói széles körben magukénak vallanak.

Egy vállalat versenyképességét fokozó kultúrájának alakítása és megvalósítása rendszerszemléletet, megértést, megérzést, kombinációs képességet, számításokat, ítélő és kommunikációs készséget egyaránt megkíván a felsővezetéstől. A menedzsmentnek kell megalkotnia a vállalat kultúráját, annak összehangolt komponenseit és szisztémáját, méghozzá az üzleti stratégiával folytatott „megbeszélés” eredményeként. A kultúra, ellentétben a „hard” tényezőkkel, mint például az épületek vagy az arculat külső elemei, nehezen másolható. Különösen igaz ez nemzetközi piacokra való kitekintés esetén.

A vállalati kultúra speciálisan immateriális erőforrás: olyan értékrend, amelyik jelen van a cég szervezetében, működésében, irányításában, valamint anyagi és nem anyagi outputjában, s minél inkább beivódik

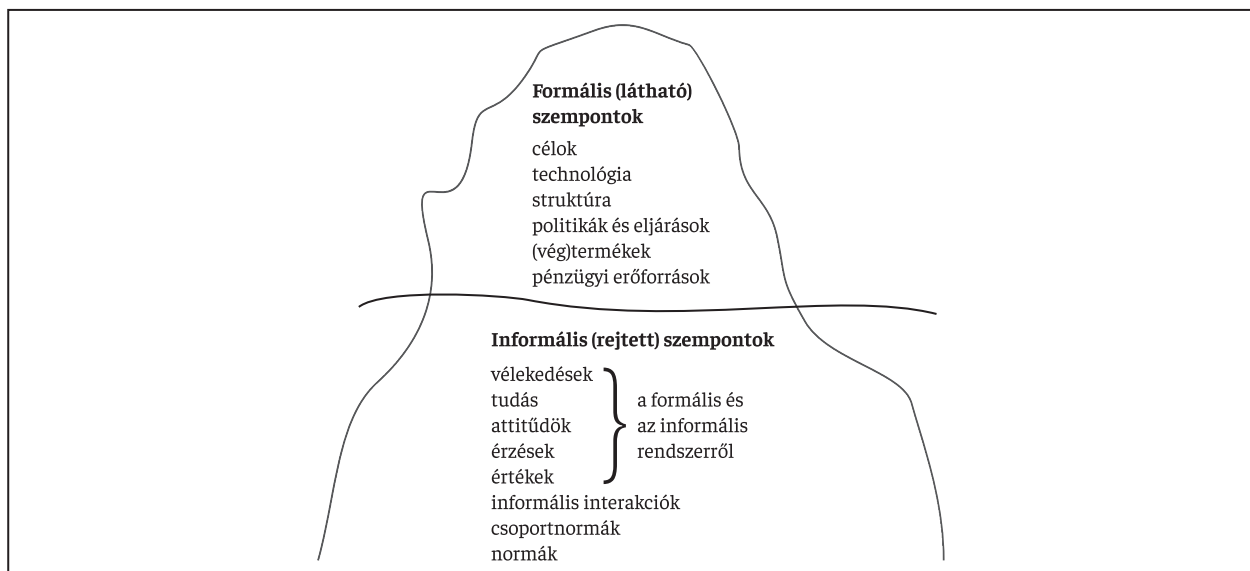
ezekbe, annál jelentősebben növelheti a szervezetnek és működésének a versenyképességét. A vállalati kultúra be kell, hogy épüljön a teljes rendszerbe: kezdve a vállalat küldetésének megfogalmazásával és zárva az ügyfélkapcsolat alapelemeinek meghatározásával.

A szervezeti kultúra jobb megértését néhány modellel szemléltetjük a következőkben.

8.3. A szervezeti kultúra modelljei

8.3.1. Jéghegymodell

Edward T. Hall klasszikus modellje^[12] a szervezeti kultúrát egy jéghegyhez hasonlítja (3. ábra), melynek víz feletti része jól látható, egyszerűen vizsgálható szabad szemmel, míg a víz alatti részek észrevétlenül húzódnak meg a mélyben. A jéghegy csúcsába az újonnan érkezettek belekapaszkodhatnak, de a rejtett, láthatatlan sajátosságokat csak a régi tagokkal való interakciók során, a szervezetben eltöltött hosszabb idő alatt ismerhetik meg.



3. ábra. A jéghegykonceptió megjelenítése

Forrás: French és Bell^[13]

Amennyiben figyelmen kívül hagyjuk a kultúra rejtett sajátosságait, súlyos hibát követünk el, mint akkor, hiszen nem veszünk tudomást a jéghegy feltáratlan darabjáról. Ha a felszínen maradunk, természetesen folyamatosan a „tünetekkel” találjuk szemben magunkat, de soha nem érthetjük meg, mi húzódik meg ezek mögött, mik a valódi kiváltó okok, a lényeges hajtóerők. „A valódi szervezeti kultúrát az értékekben, feltevésekben, hiedelmekben, érzésekben és attitűdökben érhetjük tetten.”^[14] A John Deere például ezeket az értékeket vallja: őszinteség, hűség a gyökerekhez, élenjáró technikai megoldások, mindig zöldnek maradni.

8.3.2. Camero–Quinn–modell

Bakacsi alapján a modell (4. ábra) azt vizsgálja közelebbről, hogy a szervezetek milyen értékek figyelembevételével törekszenek hatékonyságuk növelésére^[15]. Két ilyen értéket azonosít a kutatások alapján:

Befelé vagy kifelé összpontosítás: amikor a szervezet a folyamatok és a tagok hatékonyságára vagy a környezethez (és igényeihez) való illesztésre koncentrál.

Rugalmasság vagy szoros kontroll: nagyobb mozgásteret és belátáson alapuló nagyobb döntési szabadságot vagy szoros kontrollt és a tagok magatartásának nagyobb szabályozottságát figyelhetjük meg a szervezetben.

A két dimenzió egy négygyedűes mátrixot alkot, s az egyes negyedek a szervezeti kultúra típusait mutatják be.

Rugalmasság			
Befelé összpontosító	TÁMOGATÓ kölcsönös bizalom, jó csapat, erős kohézió, középpontban az ember cél: az emberek fejlődése (lsd. HR irányzat)	INNOVÁCIÓ- ORIENTÁLT külső környezet figyelése, rugalmasság, kockázatvállalás kreativitás, team szervezet	Kifelé összpontosító
	SZABÁLY- ORIENTÁLT formalizáltság, hierarchia, szabályozottság stabilitás (lsd. Bürokrácia tanok)	CÉLORIENTÁLT Racionális tervezés, célkitűzés erős centralizáltság	
		Szoros kontroll	

4. ábra. Cameron–Quinn modelljének elemei
 Forrás: Cameron és Quinn^[16]

Támogató kultúra: jellemzője a kölcsönös bizalom és felelősség, a közös részvétel, az együttműködő magatartás a tagok között, a jó csoportszellem, az erős kohézió, az egyéni fejlődés, az önkitaljesítés megvalósítása. Emellett az informális és döntően szóbeli kommunikáció elégségsége és elfogadottsága, a szervezet iránti elkötelezettség. Központi értéke az emberi erőforrás fejlesztése (pl. képzésekkel, tréningekkel, coaching alkalmazásával). A vezetés számára a munkatársak fontosabbak, mint a környezeti kihívások.

Szabályorientált kultúra: jellemzői a formális pozíciók tisztelete, a folyamatok racionalitása, a szabályozottság, az erős munkamegosztás és formalizáltság. Ilyen vállalatoknál előtérbe kerülnek a hierarchikus szervezeti megoldások, az írásos (gyakran utasításokra és utólagos „ezt a döntést hoztuk” kihirdetésekre épülő) kommunikáció, a döntéshozatal körülményessége (lassú átfutás). Központi értéke: stabilitás és egyensúly, ezt szolgálja a kommunikáció, és erre épülnek rá a döntések. A vezetés számára az addig elért eredmények megőrzése a legfontosabb. Szervezetelméleti háttere: a belső folyamatokra koncentráló bürokráciatanok, mindemellett a mezőgazdaságban is gyakori szervezetikultúra-negyed.

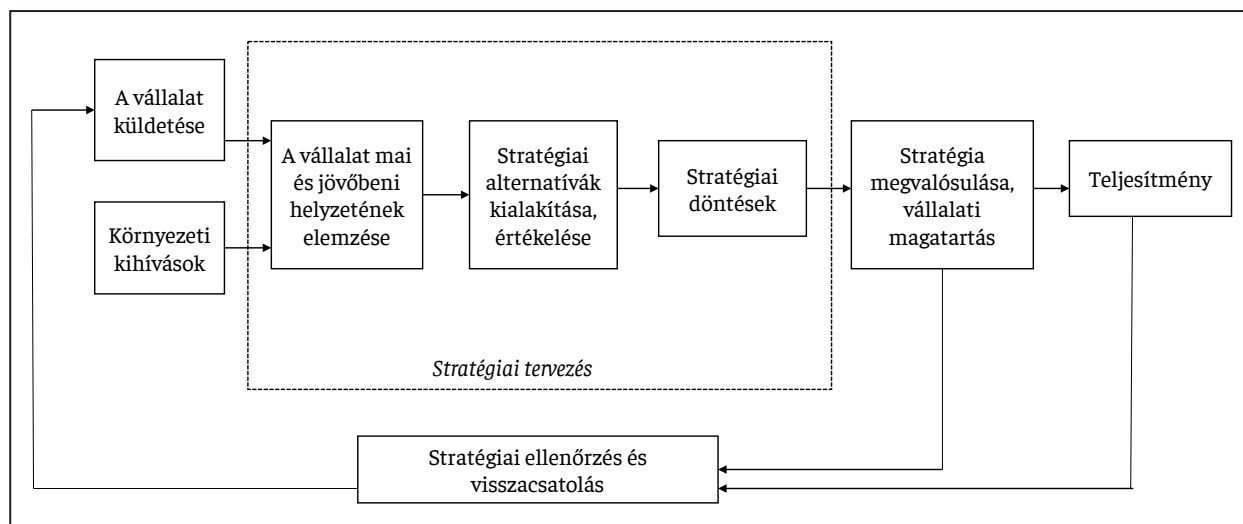
Célorientált kultúra: jellemzői a racionális tervezés, a központi célmeghatározás, a hatékonyság, a nagyfokú teljesítmény elvárása és tisztelete, a vezetők központi szerepe, a feladatokhoz kötött szóbeli kommunikáció. Központi értéke: termelékenység, hatékonyság, profit. A vezetés a célok teljesítésére fordítja elsősorban a figyelmét. Jellemzően erős versenykörnyezetben működő, toplistás vállalatokat találhatunk itt.

Innovációorientált kultúra: jellemzői a külső környezet fokozott figyelemmel kísérése, a kockázatokat magába foglaló kísérletezés, a kreatív problémamegoldás, a versenyszellem, a jövőorientáció, az előrelátás. Emellett a szabad szervezeti információáramlás, a teamekben való munkavégzés, a feladatcsoportok létrehozása, az állandó képzés és tanulás. Központi értéke: növekedés és környezeti erőforrások megszerzése, rugalmasság, állandó készenlét. A vezetés a lehetőségek feltárására és megragadására koncentrál.^[17]

A kultúra szerepe lényeges a menedzsment folyamatok tekintetében. Döntően meghatározza, milyen értékek mentén épül fel a küldetés és a vízió, és egyben kijelöli a stratégiai tervezés, megvalósítás és ellenőrzés eszköztrendszerét éppúgy.

8.4. Verseny és stratégia

A stratégia megtervezésének (5. ábra) első lépése a külső és belső adottságok elemzése. Ezt követheti a stratégiai célok megfogalmazása. Végző szakaszként a célokhoz rendelve alakítjuk ki a megvalósításra szánt eszközöket és módszereket. Analizáljuk a szervezet külső környezetét, tanulmányozzuk a versenytársak pozícióját, felismerjük a jövőbeni partnereinket. Vizsgáljuk erőforrásainkat (anyagi, emberi, technológiai, innovációs stb.) és képességeinket. A külső környezet folyamatos és tudatos elemzése lényeges amiatt, hogy időben felmérjük a lehetőségeket és a veszélyeket, amelyek javíthatják vagy ronthatják a szervezet teljesítményét.



5. ábra. A stratégiaalkotás tervezési modellje

Forrás: Tóth^[18]

A tervezésnél a hosszú távú stratégiai célok kialakítása az elsődleges, ezek nélkül a szervezet fennmaradása erősen kétséges. A hosszú táv 2-5 éves periódust jelent.

A stratégiát alapvetően azért alkotják, hogy versenyképpé tegyék a vállalatot, illetve hogy megtartsák és/vagy növeljék versenyelőnyét. Annak érdekében, hogy javítani tudják versenyképességüket. P. Drucker a következő információk aktív követését ajánlja^[19]:

- a váratlan külső esemény, siker, kudarc,
- ellentmondás a tervek és a valóság között,
- a felhasználás folyamatainak szükségletei,
- az ipar vagy a piac szerkezetének módosulása,
- a demográfiai változások,
- a fogyasztók szemléletének átalakulása és
- az akár tudományos, akár nem tudományos jellegű új tudás.

A versenysztratégiát a következő főbb dimenziókban szokták módosítani^[20]:

- Szakosodás történik.
- Márkaelismertetés kerül fókuszba.
- Közvetett, illetve közvetlen reklámozás mennyiségét/minőségét növelik.
- Értékesítési forma megválasztása/változtatása történik.
- A termék minőségén változtatnak.
- Technológiai vezető szerepre törekednek.
- Vertikális integrálódást kezdeményeznek.
- Költségpozíciót javítanak.
- Vevőszolgálatot javítanak.
- Árpolitikához nyúlnak.
- Tulajdoni befolyásban történik változás.
- Kapcsolat minősége megváltozik az anyavállalattal.
- A saját és a befogadó kormányzathoz való viszony változik.

Az agrárium területén Fleet és munkatársai nyolc faktort azonosítottak, amelyek hatással vannak a stratégiára, és különlegessé teszik ezt a területet^[21]:

1. A termék élelmiszer, annak minden speciális jellemzőjével.
2. A mezőgazdaság biológiai természete (pl. időjárás, kártevők, betegségek, gyomok, vemhességi ciklus, borszőlő éghajlati determináltsága).
3. Az üzlet szezonális jellege.

4. Az időjárás bizonytalansága.
5. A mezőgazdasági és élelmiszeripari vállalkozások típusai között óriási a változatosság.
6. A piaci feltételek sokfélesége: a gyapottermelők a tökéletes verseny szinte tankönyvi esetét hozzák a piacra, ahol az egyes eladóknak szinte semmilyen befolyásuk nincs az árra. Ugyanakkor, a Coca-Cola és a PepsiCo szó szerint duopóliummal rendelkezik az üdítőitalok piacán. Egyes piacok globálisak, mások lokálisak. Egyes piacokat közel azonos alkupozíció jellemez a vevő és az eladó között, míg másokon drámai egyensúlyhiány alakulhat ki az egyik vagy a másik szereplő irányába.
7. Szoros kapcsolat a vidékkel: sok agrárvállalkozás kisvárosokban és vidéki területeken található, ezáltal nagyon fontos szerepet játszanak a vidék gazdaságfejlesztésében.
8. A kormányzati szerepvállalás kiemelt jelentőségű (pl. árszabályozás, jövedelmek szabályozása, egészségvédelem, növényvédő szerek használata, állati hulladékok kezelése, vámok és kvóták stb.)

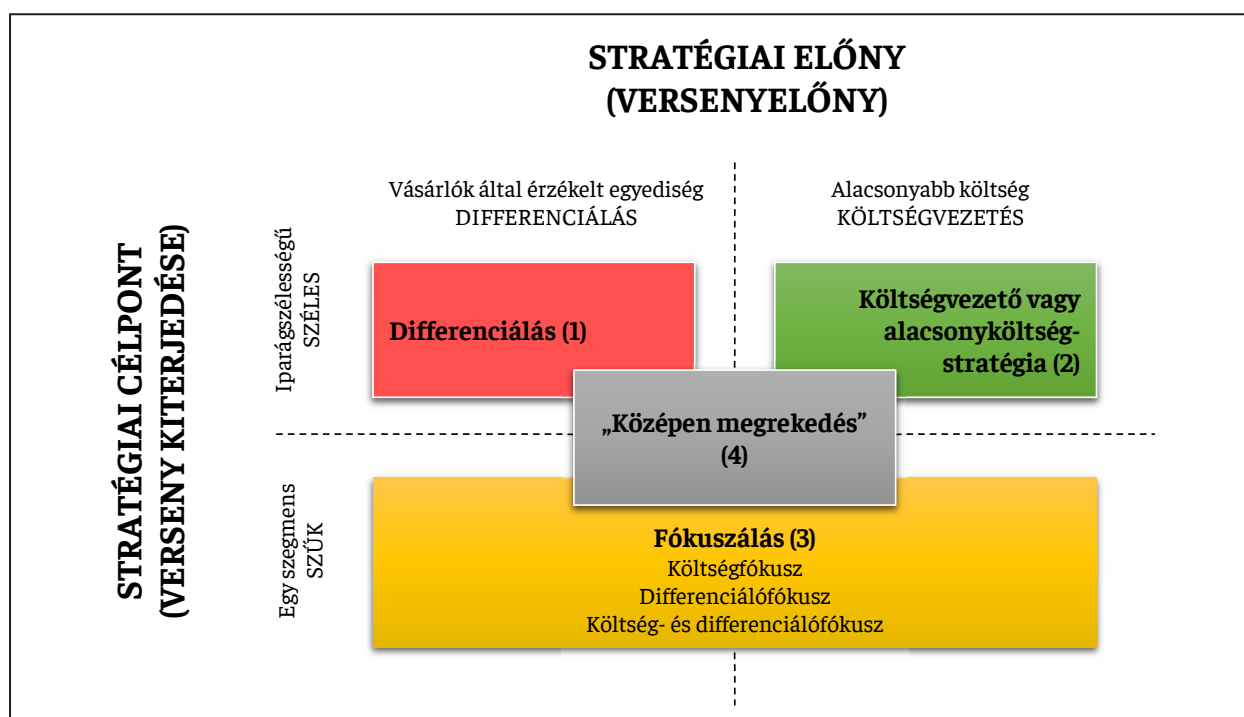
8.4.1. A stratégiai tervezés folyamata hierarchikus szintekkel

A stratégiai tervezés a három hierarchikus szint alapján lehet:

1. (össz)vállalati stratégia,
2. üzletági stratégia (piacról és termékről szól) és
3. funkcionális stratégia (folyamatokról, erőforrásokról szól).

David és munkatársa leírja, hogy a teljesítmény mérésekor a bónuszok kifizetése összvállalati szinten 75%-ban hosszú távú célokon alapul, és csak 25% a rövid távúakon, míg a funkcionális szintre leérve ez az arány már pont fordított: ott 75%-ban a rövid távú (1 éves) célok teljesítéséért jár a plusz bónusz. A divíziók szintjén ez az arány megközelítőleg 50-50%.^[22]

Mező és munkatársai munkája^[23] alapján Porter az összvállalati alapstratégiák három alaptípusát különböztette meg a versenyelőny kialakításának és megtartásának lehetőségeit elemezve (6. ábra).



6 ábra. Porter alapstratégiai versenyter és versenyelőny szerint

Forrás: Lőre^[24]

Egy vállalat rendelkezhet a teljes iparágon belül érvényes versenyelőnyökkel, amelyek lehetővé teszik, hogy költségdiktáló (költségvezető) stratégiát kövessen. Például a zsebszámológépek esetében a 70-es években a versenytársak száma radikálisan lecsökkent, így a Texas Instruments előnyösebb árakon tudta kínálni

termékeit, mint a konkurensok, árdiktáló pozíciót épített ki. Napjainkból is példát hozva a Hyundai és a KIA általános stratégiája jellemzően ide sorolható.

A vállalat célja ez esetben túlszárnyalni a konkurenciát a költségek leszorításának segítségével. Bár minden vállalat igyekszik ellenőrizni a saját költségeit, a költségvezetőnek ebben a tekintetben extrém előnye van, hiszen minden döntést ő hoz meg a termékekről, a piacokról és a különleges képességekről. A költségvezető vállalat rendszerint a szűk termék differenciálásra fókuszál.

A termékeket csak akkor fejleszti, amikor azt a fogyasztók már kifejezetten igénylik, ilyenkor a cél, hogy ne veszítse el a piacot. A költségvezető általában az átlagfogyasztóra fókuszál, és a legfontosabb különleges képesség a gyártási funkcióban rejlik, ott törekszik a tökéletesítésre (ami további költséget csökkenthet). Legfontosabb veszélye is éppen az, hogy a konkurens alacsonyabb költséggel üzemeltethető gyártási módszert talál ki.

Számos vállalat az egyediségben szerez versenyelőnyt, a megkülönböztetésre épít, nem pedig a tömegtermelésben és a költségek leszorításában jeleskedik (differenciáló stratégia). Például a Coca-Cola esetében új, egyedi elosztási csatorna volt annak idején az üdítőital-automata, ami megkülönböztető előnnyel bírt. A legfontosabb szempont ilyenkor elérni a versenyelőnyt egy olyan termék vagy szolgáltatás kialakításával, amelyet a fogyasztó különlegesnek, rendkívülinek tart. Ilyen márkák például autópárhazban a BMW, Audi, Mercedes, Volvo, Mazda, agráriumból, tejipari területéről a Tebika Pálpusztai sajt, vagy a Garabonciás kézzel gyúrt parenyica sajt, általában véve a hungarikum „minősítéssel” bíró hazai élelmiszerek.

A differenciálást a vállalat jellemzően márkaépítéssel, jobb technológiával, jobb szolgáltatással, a kiválasztott szegmensek alapos ismerete által kívánja megvalósítani. Szélesebb körben teríti a termékeket, akár csak a költségtervező vállalat, habár ez sok esetben nehézségeket okoz az induláskor (pl. listára bekerülni egy nagyobb áruházláncba).

A koncentráció (összpontosító, fókuszáló vagy specializációs) stratégia erőssége abban rejlik, hogy egy-egy piaci szegmentumot céloznak meg, és ennek az igényeit elégítik ki a lehető legteljesebb mértékben. Ebben az esetben legalább két hozzáállás létezik^[25]:

Alacsony költségű hozzáállás – ekkor a költségvezetővel versenyez azokban a szegmensekben, ahol helyileg költséghatékony van (pl. a szállítási vagy a gyártási költséget kedvezőbben hozza ki). Általában véve a Suzuki, de különösen is a Suzuki Swift (1983–) stratégiájának sarkalatos pontja 2004-től egyértelműen az olcsó gyártás (Kína, Magyarország, Pakisztán, Malajzia, Thaiföld, Vietnam) és a megfizethető ár, a kisautó (kiskategóriás népaútó) szegmens első helyének megszerzése és megtartása. A differenciálás igénye emellett hamar megmutatkozott több területen a fejlesztésben.

Megkülönböztető hozzáállás – ezek a szervezetek rendszerint a differenciált termék tulajdonságainak tökéletesítésében sikeresek, mert a vevők kis csoportjait vagy egy bizonyos régiót behatóan ismernek (Pl. Subaru, Land Rover, vagy élelmiszeripari területéről a dombóvári Liszt Rapszódia kézműves csokoládé, vagy a kaposvári Lolo snack termékek, amelyek vegán, olajmentes, adalékmentes áruk).

A specializált vállalat versenyelőnye annak törzsképességében rejlik. A piaci résekben talál lehetőségeket, melyeket olyan termékekkel és szolgáltatásokkal tölt ki, amelyek nélkül a fogyasztók nem tudnak létezni. A specializált vállalat azon piaci szegmens kiszolgálására összpontosít, melyet a terület, a vevők kategóriája vagy a terméksor egy része határoz meg. A versenytársaktól olyan mértékben van védve, amilyen mértékben képes olyan terméket vagy szolgáltatást nyújtani, amilyenre ők képtelenek. Ezeket a vállalatokat főleg az veszélyezteti, hogy hirtelen eltűnik a szegmens egy innovációs változás vagy a fogyasztók ízlésének és érdeklődésének változása következtében.

Porter azt állítja, hogy ezek a stratégiák szinte mindig alkalmasak versenyelőny kialakítására, függetlenül a konkrét piaci helyzettől. Azt ajánlja, hogy a vállalat csak egyetlen domináns generikus stratégia fejlesztésének és átültetésének szenteljen figyelmet, mert a megkülönböztetés és az alacsony költségek kiütik egymást. Az a vállalat, mely kombinálni akarja ezeket, megreked az ellentétes stratégiák között és nem lesz hatékony.

A szervezetek 11 eltérő stratégia közül választhatnak (2. táblázat).

2. táblázat. Stratégiai alternatívák eltérő hierarchikus szinteken

Stratégia lényege	A stratégia elnevezése	Jellemzői
Vertikális integráció	Előre integrálódás	Tulajdonrész vagy kontroll szerzése forgalmazóban
	Hátrafelé integrálódás	Beszállítóban kontroll, tulajdonrész szerzése
	Horizontális integráció	Versenytársnál kontroll, tulajdonrész szerzése
Intenzív növekedés	Piaci behatolás	Létező termék piacrészesedésének növelése létező piacon a marketing által
	Piacfejlesztés	Létező terméket/szolgáltatást új földrajzi régióban történő forgalmazása
	Termékfejlesztés	Piacrészesedés növelése létező termékek továbbfejlesztésével, módosításával vagy újak létrehozásával
Diverzifikálás (kínálatbővítés)	Kapcsolt diverzifikáció	Már létező, kapcsolódó termék vagy szolgáltatás felvásárlása
	Független diverzifikáció	Teljesen új, kínálathoz nem kapcsolódó termék vagy szolgáltatás indítása
Védekezés	Megszorítás	Újraszervezés, költségcsökkentés, vagyon áruba bocsátása
	Leválasztás	Divízió vagy egység eladása
	Felszámolás	Részenként eladni a teljes vállalatot

Forrás: David és munkatársa^[22] alapján saját szerkesztés

A legtöbb vállalat 2-3 stratégiai alternatívát futtat párhuzamosan, de hosszú távon ez az úgynevezett kombinációs stratégia nagyon kockázatos. Az élelmiszer-ágazatban érintett szervezetek közül sokan sikeresen integrálódtak előre vagy hátrafelé a vertikumba, a korábban már említett Bonafarm csoport egyes tagvállalatai is, de friss példa, hogy a Spar Magyarország Kereskedelmi Kft. felvásárolta a Zimbo Perbál Húsipari Termelő Kft. üzemét, ezáltal újabb hústermelői érdekeltséget szerzett (hátrafelé integrálódás).

A fő javaslat az, hogy a legfőbb prioritást kell kiválasztani, lévén, az erőforrások korlátozottak. Különösen igaz ez a fenntarthatóság, a zöld gazdaság korában. A szerzők szavaival élve, „amennyiben északra indulsz, ez a terv, akkor szerezz be hócipőket és meleg kabátot, és felejtse el, hogy a déli államokban akarsz gyors fogyasztói létszámnövekedést generálni”. A három védekező stratégia ugyanakkor egymás mellett, egymást kiegészítve is működtethető. A nagy, összetett szervezeteknél, mint például a Mondelez, Unilever, szintén funkcionál több stratégia egymás mellett, hiszen az eltérő divíziók eltérő stratégia mentén működhetnek.

Kiélezett versenyhelyzetben létkérdés a pozíciók megtartása, ha lehet, további javítása. Ez rendszerint növekedési stratégia választását követeli meg. Fontos megjegyezni, hogy az a stratégia, amely szintisztán a piaci térnyerést/növekedést célozza, és a vállalat nem „zöld” vállalat, terméke/szolgáltatása nem hasznos fenntarthatósági szempontból, manapság a fejlett országokban egyre több kritikát kap a szakértői és a tudományos vonalról.

Amennyiben a vezetés növekedési stratégia mellett dönt, az alábbi lehetőségek közül választhat (3. táblázat).

3. táblázat. Növekedési stratégiák

Stratégiák	Előnyök	Hátrányok
Szerves növekedés (a cég belülről fejleszt ki új tevékenységeket)	<ul style="list-style-type: none"> Alacsonyabb kockázat Folyamatos tanulás lehetősége Jobban irányítható 	<ul style="list-style-type: none"> Lassú Szükséges tudás hiánya – hibás döntés
Felvásárlás	<ul style="list-style-type: none"> Gyors Jelenlét, piaci részesedés vásárlása Tapasztalatot vásárol 	<ul style="list-style-type: none"> Magas árat kell fizetni Hibás döntés magas kockázata A megfelelő cég nem mindig elérhető Felesleges vagyontól nehéz szabadulni
Stratégiai szövetség (két cég közötti megállapodás)	<ul style="list-style-type: none"> Olcsóbb, mint az átvétel Hozzáférés a piacismerethez Hasznos, ha a felvásárlás nem kedvező 	<ul style="list-style-type: none"> Irányítási nehézségek lehetősége Potenciális vezetési problémák
Közös vállalkozás (joint venture) (két cég által közösen alapított és birtokolt önálló vállalkozás)	<ul style="list-style-type: none"> Mint a stratégiai szövetségnél, plusz Jobb ösztönzés, szorosabb kapcsolat Más versenytárs jobban kizárható 	<ul style="list-style-type: none"> Mint a stratégiai szövetségnél

Forrás: Barakonyi^[26]

Stratégiai szövetségre David és munkatársa az Apple és az IBM példáját hozza fel^[22]. Míg a 80-as években a két vállalat egymás konkurenseként lépett fel a piacon, manapság több mint 100 applikáció fejlesztését irányítják közösen. Az Apple ezzel az együttműködéssel gyorsan teret nyert az üzleti világban, ami hagyományosan az IBM piaca volt, az IBM pedig üzleti szoftvereit tudta sikerrel értékesíteni a mobil eszközök piacán.

Évente több mint 10 ezer joint venture együttműködést regisztrálnak manapság, többet, mint amennyi felvásárlásról és összeolvadásról összesen tudomásunk van, írja a szerzőpáros. Az IBM együttműködik a Twitter és a Facebook szervezetekkel, hiszen a rengeteg tartalmas felhasználói adat (csak a Twitter egymaga havonta több mint 300 millió aktív felhasználót tart nyilván) lehetőséget nyújt arra, hogy partnerei részére újabb úgynevezett „social data-enabled” programokat fejlesszen.

A fent összegzett stratégiákon kívül értékes versenyelőnyt jelenthet még elsőként belépni adott piacra/szegmensbe, megelőzve a versenytársakat. A kiszervezés (outsourcing) ugyancsak népszerű stratégia. Európai és amerikai vállalatok 2010 után sok esetben kiszervezik a gyártást, a technikai kiszolgálást vagy a „back-office” tevékenységeket, és csak a kutatás-fejlesztést hagyják meg házon belül. Donald Trump miniszterelnökségének idején elindult törekvés a gyártás visszatelepítése az anyaországba („Made in the USA” program). A visszatelepítés mellett szól a bérek kiszámíthatósága, az alacsonyabb gáz- és áramköltségek, a jogvédelem, erősebb kontroll a minőség és az elosztás felett, erős gazdaság, alacsonyabb szállítási költségek, emberi jogok nagyobb tiszteletben tartása, stabil politikai rendszer.

8.4.2. A stratégiát befolyásoló tényezők

Az iparági helyzet döntően meghatározza az induló versenystratégiát. Nézzük meg közelebbről, mit jelent ez?

Megosztott iparágakban (pl. monopolisztikus piaci feltételek) a következő területek kerülnek nagytó alá:

- Milyen az iparág szerkezete és milyen a versenytársak pozíciója?
- Miért megosztott az iparág, mi ennek az oka?
- Leküzdhető-e a megosztottság, és ha igen, hogyan?
- Jövedelmező lehet-e a megosztottság leküzdése?
- Hogyan válasszuk meg a vállalatunk piaci pozícióját ahhoz, hogy ezt a lépést megtehesük?
- Ha a megosztottság elkerülhetetlen, mi a legjobb alternatíva arra, hogy megbirkózzunk vele és nyereségesebben működünk?

Keletkező, feltörekvő iparágakban ezeket a kérdéseket kell megválaszolni:

- Alapító vagy követő a vállalatunk? Mi diktálunk, nálunk a know-how/szabadalom?
- Nyersanyagforrások biztosítottak? És az értékesítési csatornák? Kik a beszállítók? A beszállítók köre milyen tartalékokkal bír? Hogyan lehet erősíteni ezt a kört?
- A belépőket fokozottan figyeljük? Fel tudunk állítani belépési korlátokat?
- Lényeges a termékfejlesztés és vevőigények összehangolása.

Amennyiben érett iparágakban versenyzünk, az alábbi szempontok foglalkoztatják a cégeket:

- „Az érettségbe való átmenettel együtt járó változtatások komoly veszélyeket tartogatnak.”
- A fegyelem növelése a szervezetben fontos feladat.
- Az előrejutással kapcsolatos várakozásokat mérsékelni kell.
- Nagyobb figyelmet érdemes szentelni az emberi tényezőkre.
- Újracentralizálás igénye merülhet fel.

Hanyatló iparágakban a stratégiai fókuszok módosulnak:

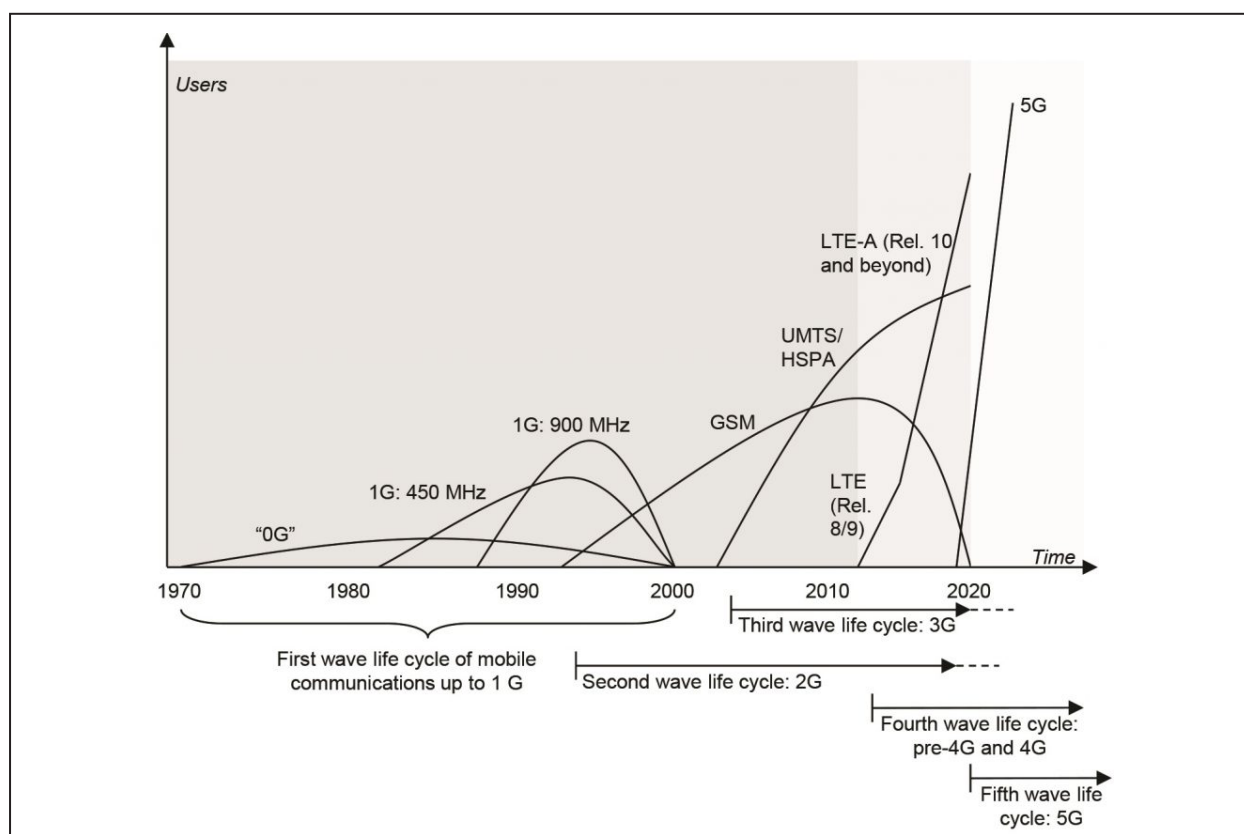
- Cél lehet a vezető szerep megőrzése.
- Piaci úrköltés céljából maradhatunk az iparágban, kiszolgálva a „lemaradók” és a lojális vásárlók igényeit.
- Betakarítás, a még realizálható nyereség begyűjtése fokozatos leépítéssel.
- Gyors tőkekivonás, váltás is lehet az új stratégia.^[27, 28, 29]

A stratégiákat az életciklus görbe egyes szakaszaival szokás párhuzamba állítani, lévén, a stratégia és a stratégiai akciók egyaránt jól értelmezhetőek és elkülönülnek egymástól.

Az életgörbe modell abból a feltételezésből indul ki, hogy iparágak, vállalatok és termékek egyaránt átmennek olyan fejlődési folyamaton, amelyik a piaci bevezetéstől a hanyatlásig tart. A fejlődési folyamatnak 5 szakasza van (a klasszikus értelmezésben csak 4, mivel az áttörési szakasz nincs nevesítve):

- bevezetés,
- (áttörés),
- növekedés,
- érettség,
- hanyatlás.

A technológiák esetében jól lekövethető a párhuzamosan futó életgörbék esete (7. ábra): példánkban a negyedik generációs telefonok már az érettség szakaszában vannak, de eközben a 3G telefonok már hanyatló fázisba jutottak. Napjainkban az 5G technológia van bevezetési szakaszban, jóval az áttörési szakasz előtt, miközben még az előző kettő technológia piacon van.



7. ábra. Életciklusok egymás mellett létezése technológiáknál: 1G-től 5G-ig

Forrás: <https://interferencetechnology.com/mobile-generations-explained/> (2019. 08. 07.)

Bizonyos esetekben az életciklusok az általánostól eltérő utat járnak be, és az életciklus alakulására a vállalati stratégia jelentős befolyással bírhat.

8.5. A belső és külső erőforrásokról

Minden szervezetnek vannak erősségei és gyengeségei az egyes funkcionális területeken. Ezeket a területeket rendszeresen célszerű elemezni, hogy a folyamatok a legjobb hatékonysággal működjenek. Ha elfogadjuk, hogy a vállalat arra törekszik, hogy kielégítse a vevők igényeit, és maximális értéket hozzon létre, akkor ezt a belső auditot az értékteremtő folyamatok auditjaként is értelmezhetjük.

8.5.1. Értékláncmodell és 5 erő modell

A folyamatokat Porter értéklánca szemléletesen összegzi. Konceptiója szerint egy vállalat akkor képes hatékonyan működni, amennyiben tisztában van kulcsfolyamatainak fontosságával, és az erőforrásait a termékei, illetve szolgáltatásai értékének növelésére tudja fordítani.

Chikán írja, miszerint a vállalat értéklánca olyan tevékenységsorozatból áll össze, melyek az erőforrásokat felhasználva a fogyasztó számára elismert értéket állítak elő^[30]. Így tulajdonképpen nem az a lényeges kérdés, hogy a vállalat hogyan értékeli a termelés folyamatát, hanem, hogy a fogyasztó miként értékeli. A folyamatcsoport akkor lesz hatékony, ha a fogyasztók igényeinek kielégítése megtörténik, mivel a fogyasztók ekkor hajlandóak érte olyan árat fizetni, amely fedezi a vállalat költségeit, és hasznot is termel.

Dobák úgy fogalmaz, hogy az érték az, amikor a fogyasztó nem csak a terméket vagy szolgáltatást vásárolja meg, hanem vele együtt magát a folyamatot is, ami számukra ezeket a termékeket és szolgáltatásokat előállítja^[31].

Napjainkban a következő további kijelentéseket tehetjük:

- A vállalati stratégia meghatározó elemévé vált az elemzés, az azonosítás és azon tevékenységek fejlesztése, melyek valóban értéket teremtenek.
- A stratégia legfontosabb kérdésének tartják: eldönteni, hogy az iparági értékláncon belül hol helyezzzük el a cégünket.
- Létfontosságúvá vált megérteni és elfogadni: milyen értéket igényel valójában a kedvezményezett?
- Megkerülhetetlen az iparág és a vállalat értékláncának alapos ismerete.
- Az igazi stratégiai kérdés az, hová pozicionálja magát a szervezet a globálissá vált iparági értékláncban.
- A fő értéktermelő tevékenység pedig a szolgáltatás és az „előtér” (ahol a vevőt kiszolgálják) felértékelődik a „háttérhez” képest, amelyre a vevőnek nincs valódi rálátása, és jellemzően nem is törekszik annak mély megismerésére^[32].

A vállalat erőforrásokat mozgósít, hogy értéket teremtsen. Az erőforrásokat szokás a következő módon felosztani^[32]:

- pénzügyi források,
- fizikai erőforrások,
- emberi erőforrások,
- technológiai erőforrások,
- szellemi erőforrások,
- hírnév, elismertség.

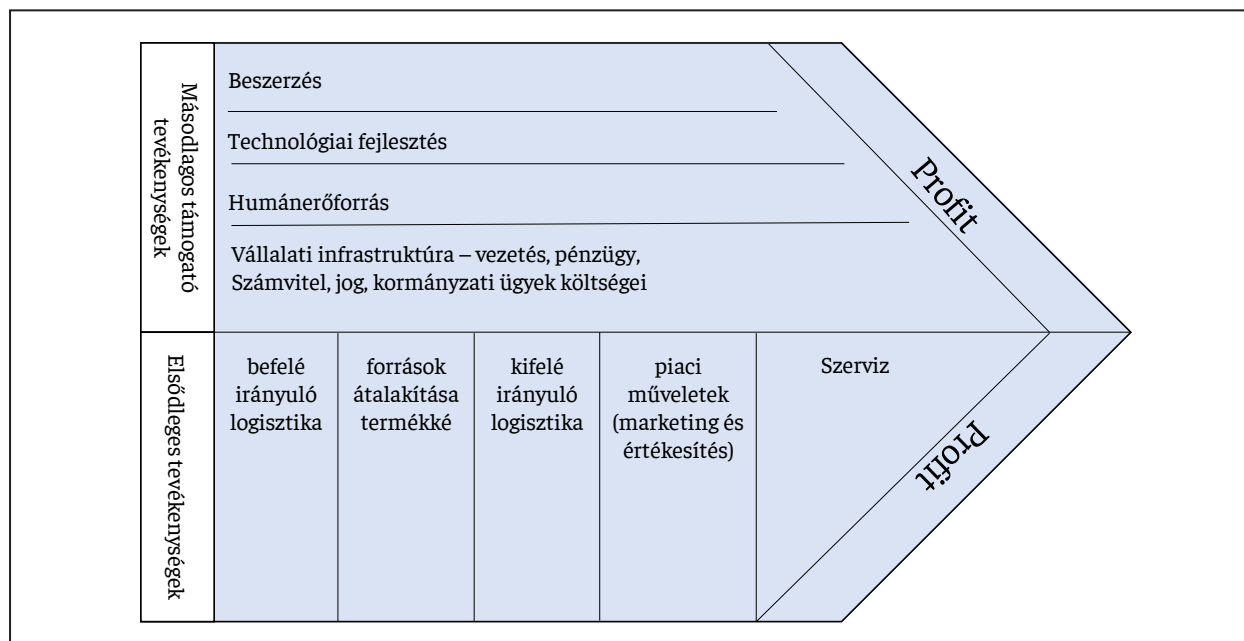
David és munkatársa a következők számbavételét, elemzését javasolja a belső audit folyamatában^[22]:

- a szervezeti kultúra helyzete, a belső értékek és egyéb összetevők vezetői és dolgozói megítélése;
- a menedzsmentfolyamatok (kiemelten a szervezés, ösztönzés és kontrolling),
- a marketing,
- a pénzügyek,
- a termelés,
- a kutatás-fejlesztés,
- a vezetői információs rendszer.

Az értéklánc elemzése arra szolgál, hogy meg tudjuk állapítani, az egyes funkciók, tevékenységek, és a mögöttük meghúzódó erőforrások mennyiben és hogyan járulnak hozzá a vállalat értékteremtéséhez, illetve a vállalat versenypozíciójához, a vállalati stratégia megvalósításához^[33]. A legfontosabb versenylényöket biztosító elemeket (az erőforrások felhasználásának módját) magkompetenciáknak is szokás nevezni. Ezek az alábbiak:

- hozzáadott érték
 - költséghatékonyság
 - kapcsolatok menedzselése
 - egyediség
- } magkompetenciák

Porter kilenc értékteremtő tevékenységet különböztet meg egymástól (8. ábra): elsődleges (értéket létrehozó) és támogató (értéket közvetlenül nem termelő) tevékenységet. Ezek tekinthetők szerinte egy vállalat kulcsfolyamatainak, amelyek hatékonyságát folyamatos teljesítmény-költségelemzésekkel lehet lemérni. A vállalati folyamatok stratégiaiilag fontos tényezőkre lebontása segíthet abban, hogy világossá váljon, hol és milyen költségek képződnek.



8. ábra. PORTER értéklánc-modellje

Forrás: Keller és Kotler (2012) alapján Benedek szerkesztése^[34]

Kiss foglalja össze, hogy belső (befelé irányuló) logisztikának nevezzük azokat a tevékenységeket, amelyek a vállalathoz beérkező anyagokat, félkész termékeket és egyéb inputokat érintik^[35]. Az átalakító tevékenység során a beérkező inputokból outputokat hoznak létre. A termelésen kívül ide tartozik még a termék vagy szolgáltatás csomagolása és a minőség-ellenőrzés. A kifelé irányuló logisztika célkitűzése, hogy a vállalat által előállított terméket/szolgáltatást megfelelő időben, mennyiségben és minőségben eljuttassa a vevőkhöz. Porter szerint a marketing és az értékesítés felelős többek között azért, hogy megismertesse a potenciális vevőkkel a kínált termékeket, és eladásokat generáljon. A szolgáltatásokat külön kiemelte önálló elemként, és ide helyezte az eladás utáni kapcsolattartást a vevőkkel, a garancia, a panasz, az eladási előtér területeit.

A vállalati infrastruktúrába tartozhat például a tervezési, ellenőrzési, döntési rendszer, a kommunikációs és információs rendszer, a szervezeti kultúra, a költséggazdálkodás.

Az emberierőforrás-menedzsment szintűgy összetett folyamat, például a toborzás, a kiválasztás, a betanítás, az ösztönzés egyaránt ide tartozó területek.

A technológiai blokkban megjelennek a K+F funkciók, a törekvés az új termékek, új szolgáltatások kifejlesztésére, a technológiák továbbfejlesztésére, valamint a folyamatirányítás rendszerei. A versenylőny megszerzéséhez ez egy kiemelt folyamatelem. A beszerzés az a tevékenységcsoport, amely biztosítja az elsődleges tevékenységek elvégzéséhez szükséges inputokat.

Az értéklánc „csúcán” helyezik el több grafikonon az árrés (haszonkulcs, profit). Dankó szerint: „A vállalat értéklánca által elért teljesítmény fokmérője az árrés (az a többlet, amit a fogyasztó hajlandó megfizetni a termék előállítás költségein felül). Ez mutatja meg, hogy mennyire működik jól a vállalati „gépezet”, milyen eredményesen látták el feladatukat az előzőekben vázolt funkciók, illetve mennyire volt jól koordinált a közöttük lévő kapcsolat.”^[36]

Az elemzést követően módosítások eszközölhetők. Például a termelési stratégia esetében dönthetünk arról, hogy kiszervezzük a gyártást, vagy új terméket vezetünk be, esetleg telephelyet váltunk, a termelési folyamat típuson változtatunk, vagy technológiai beruházást eszközölünk, esetlegesen az automatizálást szorgalmazzuk.

Az agrobusiness menedzsment-kulcsfolyamatai kapcsán Fleet és munkatársai a pénzügyek, az elosztási csatorna, a marketing menedzsment és a HR jelentőségét ragadják ki^[21]. A mezőgazdasági ágazatban a termékek minőségi és mennyiségi változékonysága továbbra is jelentős kihívás az értékteremtési folyamatok irányítása során. A homár és a garnélarák feldolgozóinak, konzerválóinak és fagyasztóinak például mérlegelniük és megkülönböztetniük kell az eltérő minőségű alapanyagot. Az almát és más gyümölcsöket jellemzően infravörös fény segítségével válogatják méret, alak és szín alapján. A tojásokat és a tejet osztályozni kell, ahogyan sok más terméket is.

Bizonyos esetekben a termékek súlyát szabványosítani kell. A mezőgazdasági termékek előállítása során további nehézséget okoz az árhatékonyság megkövetelése. A termelés irányítói az outputokat a lehető legalacsonyabb áron kell, hogy előállítsák. A termelési költségekkel összhangban a lehető legmagasabb értéket szükséges előállítani.

Egy tejfeldolgozó például joggal mondhatja azt, hogy a sajtnak magasabb a piaci értéke, mint az asztali fogyasztásra szánt folyadéktejnek; de ha az érték csak egyharmadával több, mint a tejé, és kétszer annyi termelési költséget igényel, akkor az árhatékonyság nem megfelelő, emiatt inkább az egyszerű folyadéktej előállítása mellett dönt^[37].

8.5.2. Versenytársak elemzése

A vállalat és valóságos versenytársai egy sajátos, szűk csapatot alkotnak, ez az úgynevezett stratégiai csoport. Ők:

- azonos piaci szegmensen,
- azonos versenyelőnyre támaszkodva,
- hasonló versenystratégiát követve,
- hasonló jellegzetességekkel és
- közel azonos eszközökkel rendelkezve versengenek a fogyasztók kegyeiért.^[32]

A versenytársak elemzésének az a célja, hogy megbecsüljük várható jövőbeli lépéseiket, illetve azt, hogy a mi lépéseinkre várhatóan hogyan válaszolnak majd. A versenytársak részletes elemzésére van szükség ahhoz, hogy választ adjunk olyan kérdésekre, mint például:

- Kivel kell versenyeznünk az iparágban, és milyen lépéseket kell tennünk?
- Mi az értelme versenytársunk stratégiai lépésének, mennyire kell komolyan vennünk?
- Milyen területeket kerüljünk, hol kell attól tartanunk, hogy a versenytársunk válasza erős lesz?
- Milyen céljaik vannak? Mi a stratégiájuk?
- Milyen irányba változnak?
- Milyen képességeik és erőforrásaik vannak?
- A vevők piaci értékítélete szerint ki, hol helyezkedik el a fejekben?
- Melyek az erős kulcsfolyamataik?
- Mire építkezik a marketingkommunikációjuk, mi az egyedi termék-/szolgáltatáselőny, amit hangsúlyoznak?

8.5.3. SWOT-analízis

A stratégia kialakítása gyakorlatilag objektív adatokra alapozott szubjektív döntés eredménye. A stratégiai kiválasztása előtt feltétlenül javasolt a SWOT-analízis kivitelezése (9. ábra), amely jó ítélőképességet és a szervezetből való alapos felkészültséget igényel. Ez alapján négyféle stratégia választható ki, úgynevezett „SO, WO, ST és WT” stratégia^[22]. A kapcsolatot a SWOT-tényezők és a választható alapstratégiák között Weirich TOWS-mátrixa azonosítja^[38].

A SWOT által feltérképezhetjük a különböző piacokat, iparágakat, üzleteket, azokat a feladatokat, amik stratégiai szempontból egy vállalatnak a legfontosabbak^[39].

	SEGÍTIK a célok elérését	GÁTOLJÁK a célok elérését
BELSŐ TÉNYEZŐK (szervezeti jellemzők)	ERŐSSÉGEK (Strengths)	GYENGESÉGEK (Weaknesses)
KÜLSŐ TÉNYEZŐK (környezeti tényezők)	LEHETŐSÉGEK (Opportunities)	VESZÉLYEK (Threats)

9. ábra. A SWOT-analízis felépítése

Forrás: Pohner^[40]

Pohner^[40], továbbá Szörös és Kresalek^[41], valamint Czeglédi^[39] alapján az erősségek a vállalat működése során felhalmozott erőforrások, képességek vagy más tényezők, amelyek előnyt jelentenek számára a versenytársakhoz képest.

A szervezet erőforrásai nemcsak azok a tényezők, amelyeket a tulajdonosok pénzbeli vagy fizikai tőkeként bocsátottak rendelkezésre, hanem azok a tényezők is, amelyeket a verseny során már kiaknáztak, illetve olyan kedvező pozíciók, amelyeket a tőke működtetésével értek el. Erősségnek tekinthető például a biztos pénzügyi helyzet, a fejlett, rugalmas technológia, és a jól kvalifikált munkaerő, költségelőny, tapasztalat, know-how, új termék, különleges szolgáltatás, fejlődést segítő szervezeti kultúra.

A gyengeségek olyan korlátok vagy hiányosságok az erőforrások és képességek terén, amelyek más szervezetekkel összehasonlítva korlátozzák a vállalat teljesítményét, egyre kevésbé teszik hatékonyá a piaci működését. Ezek a tényezők lehetnek a rossz pénzügyi helyzet, az alacsony minőség és az elavult termelőegységek, elavult eszközpark, gyenge fejlesztés. Akár ugyanazok a tényezők szerepelhetnek gyengeségeként, amelyek erősségeként, attól függően, hogy „a hasonló szervezetekhez képest a vizsgált szervezet erősebb vagy gyengébb az adott tényezőt tekintve”^[39].

A Hart Cherry Szövetkezet esetében például erősen gyengült a szervezet belső kohéziója, elnyúló belső viták alakultak ki, holott, egyszerű problémával szembesültek. A gazdaság 2012-ben szerveződött azzal a céllal, hogy a taggazdaságok gyümölcsseit kimagozzák és lefagyasszák. A cseresznye nagy részét gépi úton, rázással szedik le a fákról. A természetők a termést raklapos tartályokba rakják, és az üzembe szállítják feldolgozásra. A tagok által behozott cseresznyeszállítmányok között jelentős minőségi különbségek vannak, emiatt fontos azok beazonosíthatósága.

Két évvel az indulás után szembesültek azzal, hogy a tagok nem beazonosíthatók minden esetben, mivel a teherautó-sofőrök több esetben véletlenül összekeverik vagy elhagyják a tartályokra kihelyezett azonosító-kártyákat. Egyszerű esetről van szó, ám hónapokba telt, míg sikerült képzéssel, illetve fokozott ellenőrzéssel elejét venni a vitáknak^[37].

A lehetőségek azok a vállalat által befolyásolhatatlan kedvező külső környezeti tényezők, amelyek előnyösen hatnak a fejlődésére. Ezen előnyök megragadásával erősítheti fogyasztói megelégedettségét vagy akár javítani tudja a tőke megtérülését is. Ilyen lehetőségek például a bővülő piaci helyzet, a vevői és szállítói kapcsolatok javulása vagy a csökkenő infláció.

A veszélyek szintén befolyásolhatatlan külső környezeti hatások, amelyek kedvezőtlenül hatnak a szervezet jelenlegi vagy jövőbeni helyzetére. Mivel többé-kevésbé váratlan eseményekről van szó, a vállalat nem tud felkészülni ezekre, így kénytelen alkalmazkodni hozzájuk. Példaként említhetjük a növekvő inflációt, új versenytársak megjelenését, helyettesítő termékek megjelenését, a felhasználói igények változását, demográfiai változásokat, politikai bizonytalanságot vagy az állami szabályozások kedvezőtlen változását.

A lehetséges stratégiákat (kombinációkat) és a kapcsolatot a SWOT-tényezők között Weihrich TOWS-mátrixa^[38] szemlélteti (10. ábra).

Vállalat	Erősségek – S 1. Meglévő márka 2. Meglévő vevői adatbázis 3. Meglévő értékesítés	Gyengeségek – W 1. Márkaészlelés 2. Közvetítők használata 3. Technológia/szakértelem 4. Keresztértékesítési csatorna támogatása
Lehetőségek – O 1. Keresztértékesítés 2. Új piacok 3. Új szolgáltatások 4. Szövetségek/közös márkázás	SO-stratégiák Erősségek hasznosítása a lehetőségek maximalizálása érdekében Támadó stratégia	WO-stratégiák Gyengeségek megszüntetése a lehetőségek kihasználásával Erősségekre való alapozás a támadó stratégiához
Veszélyek – T 1. Fogyasztói döntés 2. Új belépők 3. Új versenyképes termékek 4. Csatornakonfliktusok	ST-stratégiák Erősségek hasznosítása a veszélyek minimalizálására Védekező stratégia	WT-stratégiák Gyengeségek és veszélyek megszüntetése Erősségekre való alapozás a védekező stratégiához

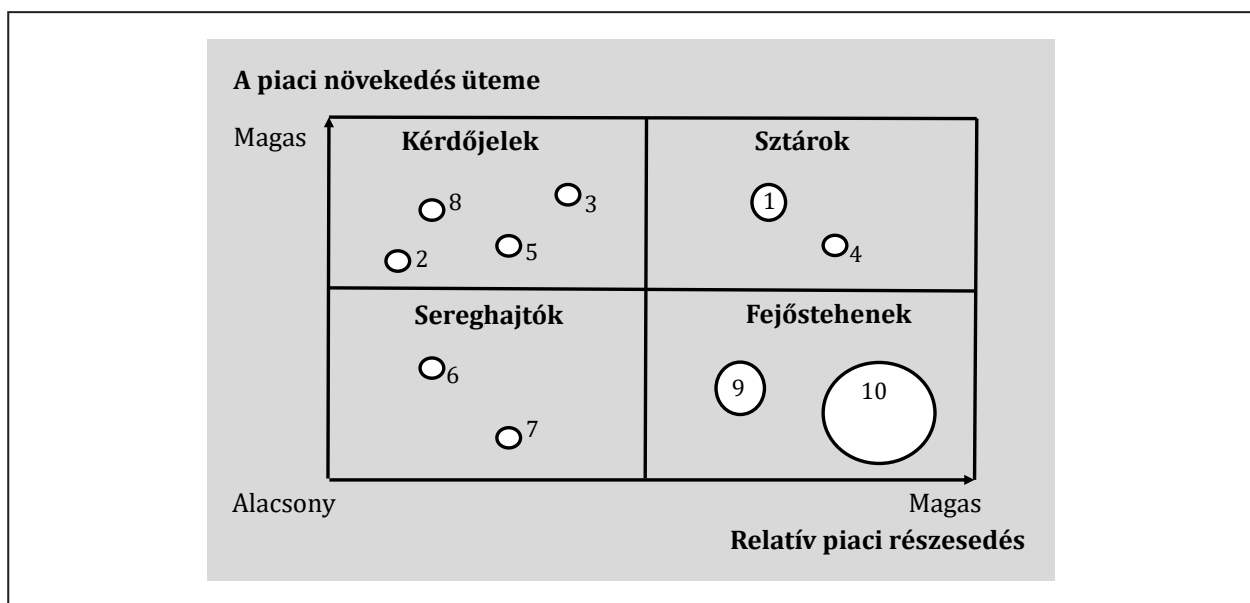
10. ábra. A TOWS-mátrix és a stratégiai lehetőségek
Forrás: Chaffey-t (2014) idézi Hajdú^[42]

8.5.4. BCG-mátrix, GE–McKinsey-mátrix, pozicionálási térkép

A BCG (Boston Consulting Group) -mátrix (11. ábra) a mikrokozmoszt elemző portfóliómódszerek közül az egyik legismertebb módszer. Az adott vállalat vagy divízió termékeit, termékcsaládjait, szolgáltatásait vagy üzletágait vizsgálja a relatív piaci részesedésük és a piaci növekedésük alapján. A BCG-mátrix elkészítésének alapvető célja^[43]:

- a vállalat termékeinek piaci pozicionálásához segítséget nyújtani;
- a termékpozicionálás és a termékéletgörbék vizsgálata alapján az egyes termékekre alkalmazandó stratégia meghatározása;
- a vállalat szempontjából optimális termékportfólió kialakítása.

A BCG-mátrix a termékeket négy csoportra osztja a már említett tényezők szerint.



11. ábra. A BCG-mátrix elemei
Forrás: Gyurkó^[44]

⁴ HR Portál (2014) <https://www.hrportal.hu/jelentese/bcg-matrix.html>

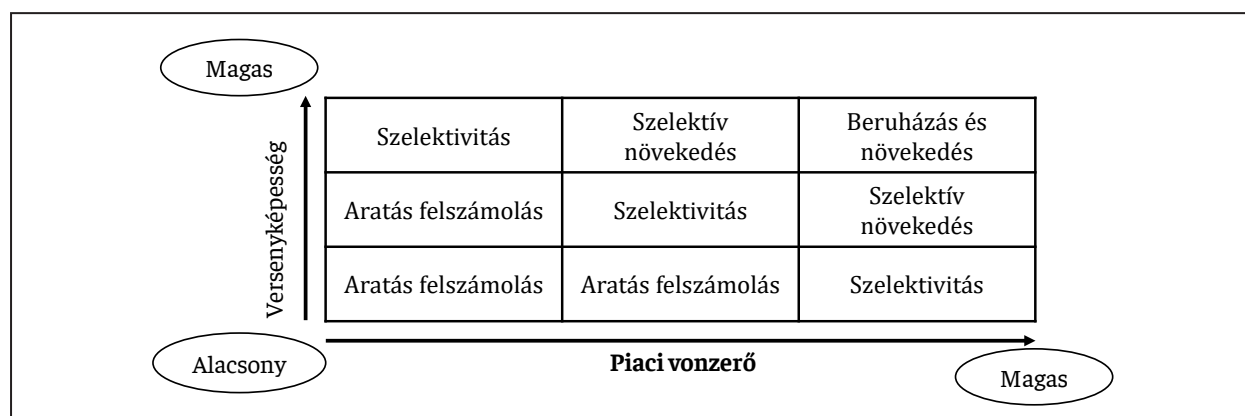
A sztárok azok a termékek, amelyek a célpiacon a legjobb pozíciót foglalják el és azt stabilan tartják. Piaci részesedésük kiemelkedő és a növekedésük is magas, azaz erős a kereslet irántuk. Ezek a termékek a jövőben a vállalati profit elsősorú forrásaivá válhatnak, ezért minden támogatást meg kell kapniuk: indokolt bővíteni a termelést, támogatni a fejlesztést, mert belőlük lesznek a „fejőstehenek”.

A „kérdőjelek” jellemzően azok a viszonylag új termékek, amelyeknek még alacsony a piaci részesedésük, viszont gyors piaci felfutást mutatnak. Érdekes tehát alapos elemzés alá vonni ezt a típusú terméket.

A „fejőstehenek” kategóriát elfoglaló termékek piaci részesedése magas, azonban a piaci növekedés belassult, alacsony szintű. A legfontosabb cél lehet, hogy e termékek megtartsák erős piaci pozíciójukat, s a vállalat teljes mértékben kihasználja a még bennük rejlő lehetőségeket. Ezekhez a termékekhez kapcsolódóan viszont nem érdemes új beruházásokat elindítani.

A „sereghajtók” vagy másként „döglött kutyák” azok a termékek, amelyeknek sem a piaci részesedése, sem a piaci növekedési lehetősége nem kielégítő az eredmények alapján. A vállalatoknak e termékek gyártását abba kell hagyniuk.

Előző módszer továbbfejlesztéseként jött létre a nagyobb rugalmasságot és elemzési pontosságot biztosító General Electric–McKinsey-mátrix (12. ábra). A modell a versenyképesség (versenyhelyzet) és a piaci vonzerő (környezeti lehetőségek) dimenziójában gondolkodik. A „jobb felső sarok” biztonságos zóna és további befektetéseket célszerű tenni itt. A bal alsó sarok a veszélyzóna, amelyből célszerű kivonulni. A mátrixot átszelő átló (bal felső–jobb alsó sarok) a „kitartás” pozíciója, ahol mérlegelni kell, milyen stratégia célravezető a következő időszakban.



12. ábra. A GE–McKinsey-mátrix elemei
Forrás: Varsányi^[43]

A versenyképesség (kompetitív pozíció) dimenzió mögött az alábbi belső tényezők értékelése húzódhat meg^[32, 35]:

- a versenytársakhoz viszonyított piaci részesedés;
- a meghatározó versenytényezőkhöz való hozzáférés;
- nyereséghányad a versenytársakhoz képest;
- a kiegészítő szolgáltatások mértéke;
- a kommunikáció hatékonysága;
- a termelés hatékonysága;
- a K+F hatékonysága;
- értékesítési hálózat;
- termékminőség;
- a márka közkeletűsége;
- az alkalmazott technológia fejlettsége;
- a vezetés színvonala.

A piaci vonzerő (vagy hosszú távú potenciál) pedig a következő külső tényezők függvénye:

- a piac mérete és növekedésének üteme;
- az iparági nyereséghányad (jelen és várható jövő);

- a verseny intenzitása;
- inflációs hajlam;
- technológiai és tőkekövetelmények;
- társadalmi és környezetvédelmi megszorítások;
- a piacra lépés és kilépés korlátai.

Minden tényezőt 1–5 fokozatú skálával minősítenek, üzletágak szintjén, és az így kialakított zónákhoz eltérő stratégiát társítanak. Alacsony értéknek számít a 2,33 alatti eredmény, magasnak a 3,68 feletti érték.

A stratégiai (észlelési) térkép egy kétdimenziós ábrázolás, amely megrajzolja a vállalatok/termékkategóriák/márkák stb. elhelyezkedését az adott iparágban zajló verseny két (szabadon választott) legfontosabb összetevője mentén. David és munkatársa^[22] azt javasolják, miután kijelöltük a célszegmenseket (SZCP), foglalkozunk ennek a térképnek az összeállításával.

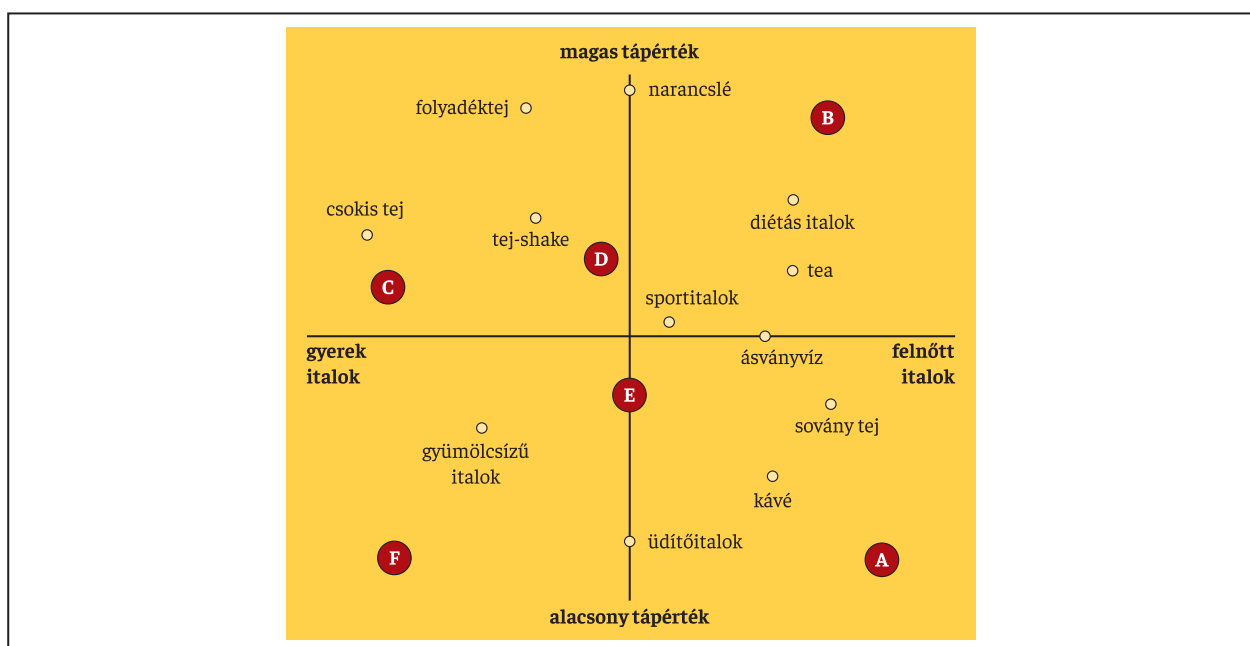
A lehetséges összetevők a koordinátatengelyek mentén:

- a termékek/szolgáltatások különbözőség mértéke,
- termékválaszték szélessége,
- a kiszolgált piaci szegmensek száma,
- a használt elosztási csatornák,
- a márkanév ismertsége/használati gyakorisága,
- marketingaktivitás mértéke,
- vertikális integráció kiterjedtsége,
- a termék/szolgáltatás minősége,
- innovációs stratégia (vezető, követő),
- K+F-kapacitások, kutatás szerepe stb.

A térkép segítségével nem csak helyzetfelmérést végezhetünk, hanem alkalmazásával:

- meg tudjuk határozni az adott márka/termék/szolgáltatás tervezett helyét a fogyasztók tudatában;
- tudjuk, melyik márkák közeli konkurensei egymásnak, és
- tisztában lehetünk azzal is, a piac milyen kiugrási lehetőségeket rejt magában.

A 13. ábra azt mutatja, miszerint tápérték és célcsoport alapján az üdítőital-kategóriák kiválóan elhelyezhetők ilyen térképen. A csoportképzés ötleteket kínál a termékstratégia módosításához.



13. ábra. Egyes italok fogyasztói megítélése tápérték és célcsoport alapján

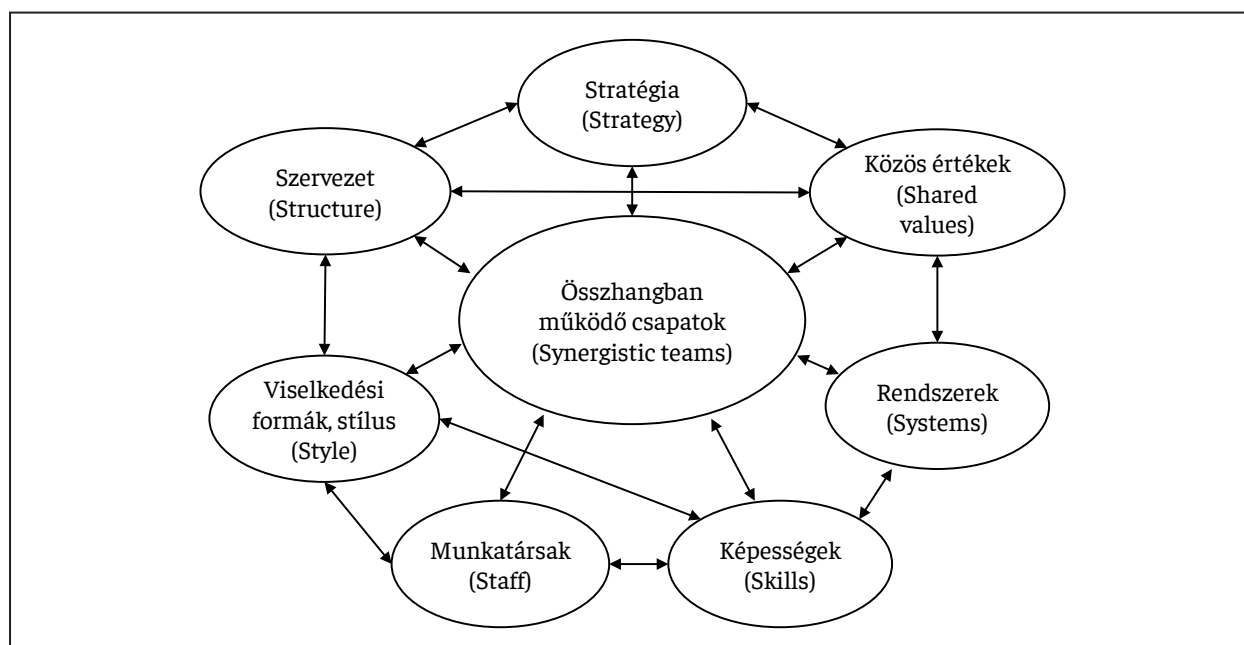
Forrás: <http://www.perceptualmaps.com/example-maps/> (2014) alapján

Nézzük meg, hogy pl. egy vetőmagértékesítő cég hogyan alakíthatja ki pozícióját. Egy gyepnövény-vetőmagokkal foglalkozó vállalat saját vetőmagcsaládokat forgalmaz. A cég kutatási részlege befejezte egy új törpecsenesz-fajta kifejlesztését. A pázsitfűnek alkalmas fajta nagyon jól teljesített a nyilvános természetben. Ez a fajta jellegzetes sötétzöld színű, sűrű, tartós gyepet termel, és szívósabb, mint más fajták. Az intézet úgy döntött, hogy megpróbál ezekre a tulajdonságokra építeni, és egy olyan megkülönböztetett terméket létrehozni, amelyért magasabb árat lehet elkérni.

A lakossági piacra két elvárt előny a jellemző: a könnyű gondozhatóság és a környezettudatosság. A pozíció erre a két előnyre épülhet. A fajta nem nő olyan gyorsan és nem nő olyan magasra, mint más fajták. Az a tény, hogy a háztulajdonos kevesebb időt tölt a fűnyírással, fontos tényező. A fajta emellett kevesebb műtrágyát és vizet igényel, mint más fajták és a termék lassú növekedése miatt kevesebb nyesedéket kell kidobni. Ezt az új terméket olyan pázsitfűként lehetne pozícionálni, amely több szabadidőt biztosít a környezettudatos embereknek^[21].

8.5.5. A stratégia megvalósításának összetevői

David és munkatársa írja, hogy a stratégiák működtetésének kulcsterületei a marketing, a pénzügy/számvitel, a kutatás és fejlesztés (K + F), valamint a menedzsment információs rendszer.^[22] A McKinsey tanácsadó cégnél kidolgozott 7S-modell a stratégiai akciók és ezeken keresztül a vállalati stratégia egészének hatékony megvalósítását a 14. ábrán látható 7 (illetve kiegészítve már 8) terület szoros és kiegyensúlyozott együttműködésében véli felfedezni^[45, 46]. A modell Galbraith elméletéből nőtte ki magát, aki a hatvanas évek „nyugati” vállalati gyakorlatát elemezte.^[47]



14. ábra. A McKinsey-féle 8S modell

Forrás: Fekete^[9] és Csath^[29]

Stratégia: a jövőkép, a kitzűzött célok, a szervezeti értékrend, a küldetés és a megvalósítandó akciók együttese. Meghatározza a cég áru kínálatát és szolgáltatásait, a kiszolgálandó piacokat, az értékteremtés mikéntjét és a versenyelőny forrásait. „A többi elemnek úgy kell működnie, hogy segítse a stratégia sikeres megvalósítását.”^[29, 45]

Szervezet: konkretizálja a hatalmi-döntési pontokat, mutatja a cég felépítését, a munkamegosztás és az együttműködés módját és kereteit.

Rendszerek: a cégnél megjelenő formális és informális folyamatok együttese.

Viselkedési formák: azt mutatja meg, hogy egy vállalatnál a döntéshozók mit tartanak fontosnak, milyen példát mutatnak, és hogyan viselkednek különböző szituációkban, különösen krízishelyzetekben.

Közös értékek (szervezeti kultúra): azt érzékelteti, hogy a cégnél mi számít „jónak” és mi „rossznak”. „Mire büszke a cég, illetve mire szeretne büszke lenni.” Ki számít sikeresnek, mit becsül meg és esetleg mitől tartózkodik a vállalat.

Munkatársak: a cég valamennyi munkavállalóját jellemzi demográfiai adataikkal, tudásukkal, tapasztalataikkal, motivációikkal és a cég iránti elkötelezettségükkel együttesen.

Képességek: magukban foglalják a cég erős pontjait, alapvető kompetenciáit és a rendelkezésre álló erőforrások mennyiségét és minőségét.

Összhangban működő csapatok: újabban a modell kiegészítést kapott, és ez a 8. elem adja a központi magot, a többi tényezőt ez fogja össze^[29, 45].

8.6. A stratégia megvalósítását befolyásoló tényezők

A stratégia megvalósítása egyben azt is jelenti, hogy a stratégiai gondolkodás szintjéről átlépünk az akciótervek szintjére. A megvalósításban elkötelezettnek kell lennie a szervezet valamennyi alkalmazotjának. Az emberi erőforrás a legkritikusabb tényező: megértés és elköteleződés nélkül a vezetés jelentős problémákkal néz szembe.

A végrehajtási stratégia fentről lefelé haladva érinti valamennyi divíziót és funkcionális szintet. Jobb egy hiányosan megvalósított, de jól működő akció, mint egy csak papíron létező tökéletes terv. A stratégia megfogalmazása és megvalósítása között sajnos jelentős különbségek adódhatnak a gyakorlatban, a stratégiára ható tényezők miatt. Ilyenek például:

- a világosan megfogalmazott és lefektetett célok hiánya,
- a célok megvalósítását támogató leírások, szabályzatok, elgondolások, adminisztratív tanácsok nem megfelelőisége,
- az erőforrások hibás elosztása,
- a menedzsmenten belüli széthúzás,
- strukturális nem megfelelés (a szervezet felépítése nem megfeleltethető a stratégiának, pl. innováció-orientált stratégiát megvalósítani egy szabály-orientált struktúrában^[22]).

A stratégiai megvalósítása más és más sebességű és eredményességű lehet az eltérő szervezeti formák (konfigurációk: pl. lineáris, funkcionális, mátrix) esetében is.

8.6.1. Szervezeti változások

A változásoknak különböző szintjei vannak, például szervezeti szintű, illetve egyéni szintű változások. Szervezeti szinten a változásokhoz való alkalmazkodás három stratégia mentén valósulhat meg.

- Reaktív alkalmazkodásról akkor beszélünk, amikor a szervezet utólag, kényszerből változik csak, a külső környezetben bekövetkezett változásokat követően.
- Preaktív alkalmazkodás esetén a szervezet megelőzve a várható környezeti változásokat, lépéseket tesz és változtat.
- Proaktív befolyásolás pedig az, amikor a szervezet a mikrokönyezetének befolyásolása, változtatása révén igyekszik a saját lehetőségeit kibővíteni.

A legtöbb változás kívülről érinti a vállalatokat. Külső indítékok lehetnek:

- a nemzetközi környezet változásai,
- a társadalmi változások,
- a technológiai változások,
- a gazdasági változások, mint például az életszínvonal, a vásárlóerő, a versenytársak, a szállítók, a foglalkoztatottság változásai,
- az ökológiai változások,

- a politikai változások, mint például választási kampányok, botrányok, kormánystabilitás, a politikai elit összetételének és programjának változása,
- a jogi környezet változásai, például a törvények, jogszabályok, rendeletek változtatásai^[48].

A szervezeti változások indítékainak másik csoportja a szervezeten belülről érkezik. A szervezet tagjai generálják a változást, amely lehet erőforrás-fejlesztés, problémafeltárás, visszavonulás vagy megújulás. Ezek a változások jellemzően tervezett módon zajlanak le. A szervezet tagjai által kezdeményezett változások felülről és alulról jövők egyaránt lehetnek, annak függvényében, hogy a vezetés mekkora szerepet szán a munkatársaknak a változás megtervezésében és véghezvitelében.

A változásmenedzsment kommunikációja hosszú ideje kihívást jelent a modern szervezetek számára. A káosz és a változások bizonytalansága közepette az alkalmazottak gyakran a vezetőktől várnak információt, biztosítékot és támogatást. A változás menedzselése tehát tartós vezetői kihívás, amely magába foglalja a szervezeten belüli egyéni és kollektív erőfeszítéseket. A vezetők által a változások előmozdítására szolgáló eszközök közül a tevékenységek mozgósítását különösen fontosnak tartják, mivel ez lehetővé teszi a vezetők számára, hogy aktiválják a szükséges erőforrásokat és folyamatokat^[49]. Itt érdemes megemlíteni, hogy az úgynevezett átalakuláson alapuló (transzformációs) vezetés jelentősen befolyásolja a munkavállalók vezetésbe vetett bizalmát és a szervezeti változás során tanúsított magatartást.

8.6.2. A munkahelyi jóllét tényezői

A munkahelyi jóllét (wellbeing) a dolgozók munkából eredő jóllét-érzeteként határozható meg. Lényegében minden olyan tényező ide értendő, ami a munkával függ össze, a fizikai munkakörnyezet minőségétől és biztonságosságától kezdve, a dolgozó munkával kapcsolatos érzésein át a munkahelyi kapcsolatokig. Kun szerint a munkahelyi jóllét meghatározó jellemzői közé tartozik többek között a személyes kontroll és döntés lehetősége, a feladatok változékonyasága, a fizikai biztonság, a pénzkereseti lehetőség, a támogató vezetés, az elismert szociális pozíció, a társas kapcsolatok, támogató munkatársak, a képességek kihasználásának lehetősége, az egyértelmű munkakörnyezet és az informáltság^[50].

A jóllétre odafigyelő szervezetek olyan eszközöket és feltételeket teremtenek, melyek segítségével lehetővé teszik a hatékony munkavégzést, a munka-magánélet egyensúlyának megtartása mellett, és a személyes törekvések, célok elérését. Olyan munkahelyi kultúra megteremtése a cél, ahol minden alkalmazottat számításba vesznek, értékelik és elismerik őket. A kölcsönös tiszteleti légkör segíti elő a munkakapcsolatok fejlődését és a produktiváshoz, üzleti teljesítményhez való hozzájárulást, miközben kedvezőbbé válik a dolgozók jóllétérzete is. A dolgozói jóllét talán legfontosabb tényezője a közvetlen vezetőikkel való, a munkavégzés célját támogató jó kapcsolat.

A Caterpillar a toborzási oldalán például kiemelten kezeli a következőket: globalitás, a legjobbakkal való együtt dolgozás esélye, a munka értékének a tisztelete, támogatás és motiváció, pozitív vállalati kultúra⁵.

Farkas írja, hogy a munkahelyi wellbeing fontosságát jól jelzi, hogy nagyságrendileg egy adott ember mintegy 100 ezer órát tölt el a munkahelyén egész életére vetítve^[51].

Tancsics véleménye az, hogy a szervezetek számára sem csak a munkatársak megtartása és megszerzése miatt fontos a dolgozók jóllétének szem előtt tartása, ennek javulása ugyanis a vállalat számára pozitív hatásokat kínál. Úgy fogalmaz, „amennyiben a munkavállalók jobban érzik magukat a munkahelyükön, kevesebbet hiányoznak, növekszik a produktivitásuk, és ezáltal magasabb szintű ügyfél-elégedettség érhető el. A javulásra pedig szükség is van, egy amerikai felmérés szerint ugyanis az emberek 76 százaléka nem boldog a munkahelyén”^[52]. A dolgozók meg nem elégedettségéből és egyéb problémáikból eredő költségek szorosan összefüggnek a produktivitás csökkenését okozó hiánnyal, korai nyugdíjaztatással és munkaelhagyással, igaz szinte észrevétlenül. A vállalatok tehát egyre inkább arra a felismerésre jutnak, hogy megéri alkalmazottaik jóllétére és egészségére figyelmet fordítaniuk annak érdekében, hogy hosszú távon előnyökhöz juthassanak. A jólléttel és egészséggel való törődés a munkaadók és a munkavállalók együttes felelősségeként határozható meg^[50]. A helyzetet mindenképp nehezíti, hogy manapság már egyre több generáció található

⁵ caterpillar.com, 2021

meg a munkaerőpiacon egymással párhuzamosan: 2020-tól már 5 generáció lesz van. A különböző generációk viszont eltérően gondolkodnak a jólétről.

A megmutatkozó munkaerőhiány miatt a szervezetek számára még fontosabb lett, hogy a munkavállalói szeressék a munkájukat, és elkötelezetten végezzék napi feladataikat. Toldy felhívja a figyelmet arra, hogy a legtöbb cég még mindig a szervezet iránti elkötelezettség növelésén dolgozik, „holott ezt Csíkszentmihályi óta tudjuk”, hogy a *flow* (élmény) a munkavégzés folyamán és nem pedig a céghez kötődően történik meg az emberekben. Úgy tartja, a *flow* élmény eléréséhez talán a legjobb út a wellbeing támogatása, „mert felszabadítja az embert a zavaró gátak alól.”^[53]

Alapvetően a menedzsment feladata a dolgozói jólléttel összefüggő problémák felismerése és a jóllét növelése.

8.7. Monitoring – a versenysztratégia sikerét befolyásoló tényezők

A legkifinomultabb és a legjobban megvalósított stratégia is elavulttá válhat, amint megváltozik a szervezet külső vagy belső környezete. Emiatt elkerülhetetlen a stratégia rendszerese ellenőrzése, szükség esetén igazítása. Amennyiben folyamatos a monitoring, elkerülhetjük, hogy a stratégia kritikus helyzetet idézzon elő, ami már visszafordíthatatlan, súlyos következményekkel jár. Három lépést mindig célszerű szem előtt tartani: mindig visszatekinteni az alapokra, egyeztetni az elvárt és a tényleges eredményeket, és korrigálni az adott folyamatokat.

A legtöbb szervezetnél az értékelés azt elemzi, vajon növekedett-e a cég vagyona, jövedelmezősége, az értékesítés volumene, a termelékenység, a haszonkulcs, az egy részvényre jutó nyereség, vagy az osztalék. Sajnos ez az érvelés félrevezető lehet, hiszen a versenysztratégia hibás megvalósítása nem feltétlenül mutat jeleket rövidtávon. Még a legsikeresebb, legerősebb vállalatoknak is folyamatosan értékelnie kell az eredményeket, óvatos figyelmet szentelni a versenytársak cselekedeteire, és nem elkényelmesedni a siker csúcspontján.

Herczeg anyagában arra hivatkozik, miszerint összegezzük táblázatos formában az egyes kulcsterületek aktuális teljesítményének a szintjét^[45]. A folyamatoknál például vizsgálhatjuk az átláthatóságot, a szervezettséget, a költségeket, az értékhozzájárulást. A humán erőforrásnál elemezhető a végzettség, a tudásszint, az elkötelezettség, a rugalmasság – azok a tényezők, amelyeket lényegesnek ítélünk. A működésük hatékonyságát lehetséges „rossz”, „közepes” és „jó” minősítésekkel értékelni. Ezt követően lehet célt társítani az egyes folyamatok javítása érdekében, és megfogalmazni az akciótervet, a teendőket.

Nem véletlen, hogy egyre sűrűbben alkalmazza a szervezetek menedzsmentje a vállalatirányítási rendszerek valamely változatát. Amennyiben ilyen rendszer működik a vállalatnál, bevezetésével:

- a gazdálkodás kulcsfolyamatai átláthatóvá válnak,
- megnövekszik az elemzés és az ellenőrzés hatékonysága,
- lehetővé válik az ügyvitel magas szintű megvalósítása elektronikus környezetben,
- korszerűsödik az adatfeldolgozás, ezáltal gyorsabban, követhető módon és széles körű lekérdezési opcióval lehet döntő információkhoz hozzáférni,
- magasabb szinten kerülnek kielégítésre a külső elvárások (pl. tulajdonos, gazdálkodási környezet résztvevői felé),
- gyorsabban bevezethetőek és kontrollálhatóak folyamat-és szervezetfejlesztési elképzelések,
- és javul a költséghatékonyság^[54, 55].

A stratégiaalkotás egyik alapkérdése: hogyan tudunk tartós versenyelőnyt biztosító stratégiát kidolgozni és megvalósítani.^[56] Idézzük fel: a stratégia gondolata már az ókori hadviselés során előkerült, ám az üzleti életben évszázadokkal később kapott valódi jelentőséget, és vált az üzleti sikerek, kiemelkedő eredmények, mondhatni a kiválóság meghatározó eszközévé. Úgy véljük, nem lesz ez másként a jövőben sem: a következetesen megvalósított, nehezen másolható stratégia továbbra is az eredményes piaci szereplés elválaszthatatlan szereplője lesz.

Irodalom

- [1] Takács, A. (2015) Sikeres szervezeti átalakítás a változásmenedzsment kulcs elemeivel. In: Karlovitz, J. T. (szerk.) Fejlődő jogrendszer és gazdasági környezet a változó társadalomban. International Research Institute, Komárno, Szlovákia pp. 220–231.
- [2] Verdin, P., Tackx, K. (2015) Are You Creating or Capturing Value? A dynamic framework for sustainable strategy, M-RCBG Associate Working Paper Series, No. 36, Mossavar-Rahmani Center for Business & Government Weil Hall, Harvard Kennedy School, www.hks.harvard.edu/mrcbg (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [3] Markó, E. (2018) A stratégia alapfogalma és a Török Kft. rövid bemutatása. Kaposvári Egyetem GTK, vizsgadolgozat.
- [4] Marosán, Gy. (2006) A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Kiadó, Budapest.
- [5] Rónaszéki, Zs. (2015) Az Alba Adó Bt. stratégiai elemzése. Kaposvári Egyetem GTK, szakdolgozat.
- [6] Biczó, Sz. (2011): A Kapos Autó Kft. stratégiai menedzsmentje. Szakdolgozat, Kaposvári Egyetem GTK, Kaposvár.
- [7] Vermeylen, S. (2011) Stratégiai menedzsment. [PPT] <http://www.ekt.bme.hu/MCM-FLHU/Stratmen.PDF> (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [8] Nábrádi, A., Pupos, T. (2010) A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata. Szaktudás Kiadó Ház, Budapest.
- [9] Fekete, J. Gy. (2011) Környezetstratégia. A stratégiai tervezés folyamata. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0021_Kornyeztstrategia/ch03.html (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [10] Sinek, S. (2019) Kezdj a miérettel. HVG Könyvek, Budapest.
- [11] Bereczki, Cs. N. (2019) Vezetői gondolkodás vizsgálata startup vállalkozások körében. TDK dolgozat. Kaposvári Egyetem GTK, Kaposvár.
- [12] Hall, E. T. (1976) Beyond culture. Anchor Books, USA
- [13] French, W. L., Bell, C. H. (2009) A szervezetfejlesztés meghatározása. In: Balázs É. (vál. és szerk.): Oktatásmenedzsment. OFI, Budapest. <https://www.ofi.hu/szervezetfejlesztes-meghatarozasa>
- [14] Virág, O. (2006) A szervezeti kultúra mint összetartó, integráló erő egy virtuális szervezet mindennapjaiban. [Vizsgadolgozat] Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Kar Vezetéstudományi Intézet. <http://mek.oszk.hu/03900/03905/html> (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [15] Bakacsi, Gy. (2015) A szervezeti magatartás alapjai. Alaptankönyv bachelor hallgatók számára. Semmelweis Kiadó, Budapest.
- [16] Cameron, K., Quinn, R. E. (2005): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey Bass, USA.
- [17] Bakacsi, Gy. (2004) Szervezeti magatartása és vezetés. Aula, Budapest.
- [18] Tóth, J. (2006) Vállalati gazdaságtan. MVT Munkaközösség. BME, Budapest.
- [19] Demeter, L., Fülöp, G., Hné Kacsó, E., Kádek, I., Námor, A., Papanek, G., Román, R., Tánczos, T., Turóczy, G. (2007) Gyakorlati vállalkozási ismeretek. PR-Editor Kft.
- [20] Laáb, Á., Berencsi, B. (2014): Versenystratégia. Előadás. BME Pénzügy Tanszék, Budapest.
- [21] Fleet, van D., Fleet, van E., Seperich, G. (2014) Agribusiness – Principles of Management. Delmar Cengage Learning, USA.
- [22] David, F. R., David, F. R. (2015) Strategic Management. Concept and Cases. A Competitive Advantage Approach. 16th. ed. Pearson education Limited, USA.
- [23] Mező, E., Szűcs, E., Takács, T., Matkó, A. (2014) A marketing stratégia és a vevői elégedettség mérés kapcsolata a Garda étterem és pizzéria esetében. Debreceni Műszaki Közlemények, 2014/1, 18–34.
- [24] Lóré, V. (2011) A tudástőke szerepe a vállalati stratégiában. Doktori értekezés. Széchenyi István Egyetem, Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola, Győr.
- [25] Lukčo, M. (2013) Üzleti tervezés. „Gazdasági szakemberek képzése országhatáron átnyúló távoktatási hálózatban” projekt (CROSSE-DU) HUSK/1101/1.6.1/0300, Kassa, pp. 1–94.
- [26] Barakonyi, K. (2000) Stratégiai Menedzsment, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest.
- [27] Porter, M. E. (1998) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press
- [28] Chikán, A., Czákó E. (2009) Versenyben a világgal. Vállalataink versenyképessége az új évezred küszöbén. Akadémiai Kiadó Zrt.
- [29] Csath, M. (2008) Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
- [30] Chikán, A. (2003) Vállalatgazdaságtan. Aula Kiadó, Budapest.
- [31] Dobák, M. (2008) Szervezeti formák és vezetés. Akadémiai kiadó, Budapest.
- [32] Marosán, Gy. (2013) Stratégiai menedzsment oktatási segédanyag (ppt). Külkereskedelmi Főiskola, Budapest.
- [33] Balaton, K., Tari, E. (2014) Stratégiai és üzleti tervezés – Stratégia, tervezés, módszerek. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- [34] Benedek, A. (2018) A Xerox komparatív versenyelőnyei. [Vizsgadolgozat] BGE Külkereskedelmi Kar.
- [35] Kiss, P. (2015) Az MKB Bank stratégiájának elemzése. Kaposvári Egyetem GTK, szakdolgozat.
- [36] Dankó, L. (2006): Termék sztenderdizálás vs. differenciálás a nemzetközi marketingben Gazdaságtudományi Közlemények, 4, 479–495.
- [37] Barnard, F., Akridge, J., Dooley F., Foltz, J. (2012) Agribusiness management. Routledge, USA.
- [38] Weihrich, H. (1982): The TOWS matrix — A tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54–66.
- [39] Czeglédi, L. (2011) Minőségmenedzsment. http://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop425/0005_42_minosegmenedzsment_scorm_03/336_a_swotanalzis.html (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [40] Pohner, P. (2018): Egyes stratégiai elemek és wellbeing tényezők vizsgálata az Argos Feed Group Zrt-nél. Kaposvári Egyetem GTK, Kaposvár.
- [41] Szörös, K., Kresalek, P. (2013) Üzleti tervezés. https://www.tankonyvtar.hu/en/tartalom/tamop412A/0007_d1_1075_1077_uzletitervborito_arNPvUwfmN8RkuyM.html (Letöltve: 2019. 08. 06.)
- [42] Hajdú, N. (2017) A konverziós ráta marketingcontrolling szempontú optimalizálási lehetőségei. Controller Info, 5(3) 7–11.
- [43] Varsányi, J. (1996) Üzleti stratégia – üzleti tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt, Budapest.
- [44] Gyurkó, Gy. (2009) Szervezéstechnológia jegyzet. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
- [45] Herczeg, J. (2014) Stratégiai menedzsment, Nyugat Magyarországi Egyetem.
- [46] Szellőné Fábrián, M. (2014) A szolgáltatások minőségének értékelése és biztosítása. Oktatási segédlet. Pécsi tudományegyetem, Pécs.
- [47] Galbraith, J. R. (2001): Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process Revised. Pfeiffer.
- [48] Farkas, F. (2004) Változásmenedzsment. KJK-KERSZÖV, Budapest.

- [49] Canterino, F., Cirella, S., Piccoli, B., Shani, A. B. (R.) (2020) Leadership and change mobilization: The mediating role of distributed leadership, *Journal of Business Research*, 108, 42–51. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.052>
- [50] Kun, Á. (2010) Munkahelyi jóllét és elköteleződés *Munkaügyi Szemle*, 54(2), 35–41.
- [51] Farkas, T. (2019) Hogyan teremtsük meg a dolgozók jóllétét az irodában? [http://blog.iroda.hu/irodapiaci-blog/hogyan-teremtsk-meg-a-dolgozok-jlltt-az-irodban/136003](http://blog.iroda.hu/irodapiaci-blog/hogyan-teremtsk-meg-a-dolgozok-jolltt-az-irodban/136003)
- [52] Tancsics, T. (2018) Wellbeing: divathóbort vagy kulcs a jövőhöz? <https://www.portfolio.hu/ingatlan/iroda/wellbeing-divathobort-vagy-kulcs-a-jovohoz.293254.html>
- [53] Toldy, A. (2017) Well-being, út a jövő munkahelyeihez. <http://www.workforhumans.com/blog/Well-being-ut-a-jovo-munkahelyeihez/27>
- [54] Rózsa, M. G. (2005): Scorecard alapú szervezetrányítási módszerek bemutatása. [Vizsgadolgozat] BGF Külkereskedelmi Főiskolai Kar.
- [55] Horváth, A. (2019) Társadalmi felelősségvállalás. [Vizsgadolgozat] Kaposvári Egyetem GTK.
- [56] Gelencsérné Takács, T. (2019) Stratégiai menedzsment. Vállalatelemzés. [Vizsgadolgozat] Kaposvári Egyetem GTK.