



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Vezetői számvitel / Controlling

V. előadás

A stratégiai tervezés eszköztára





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A stratégiai tervezés jellemzői

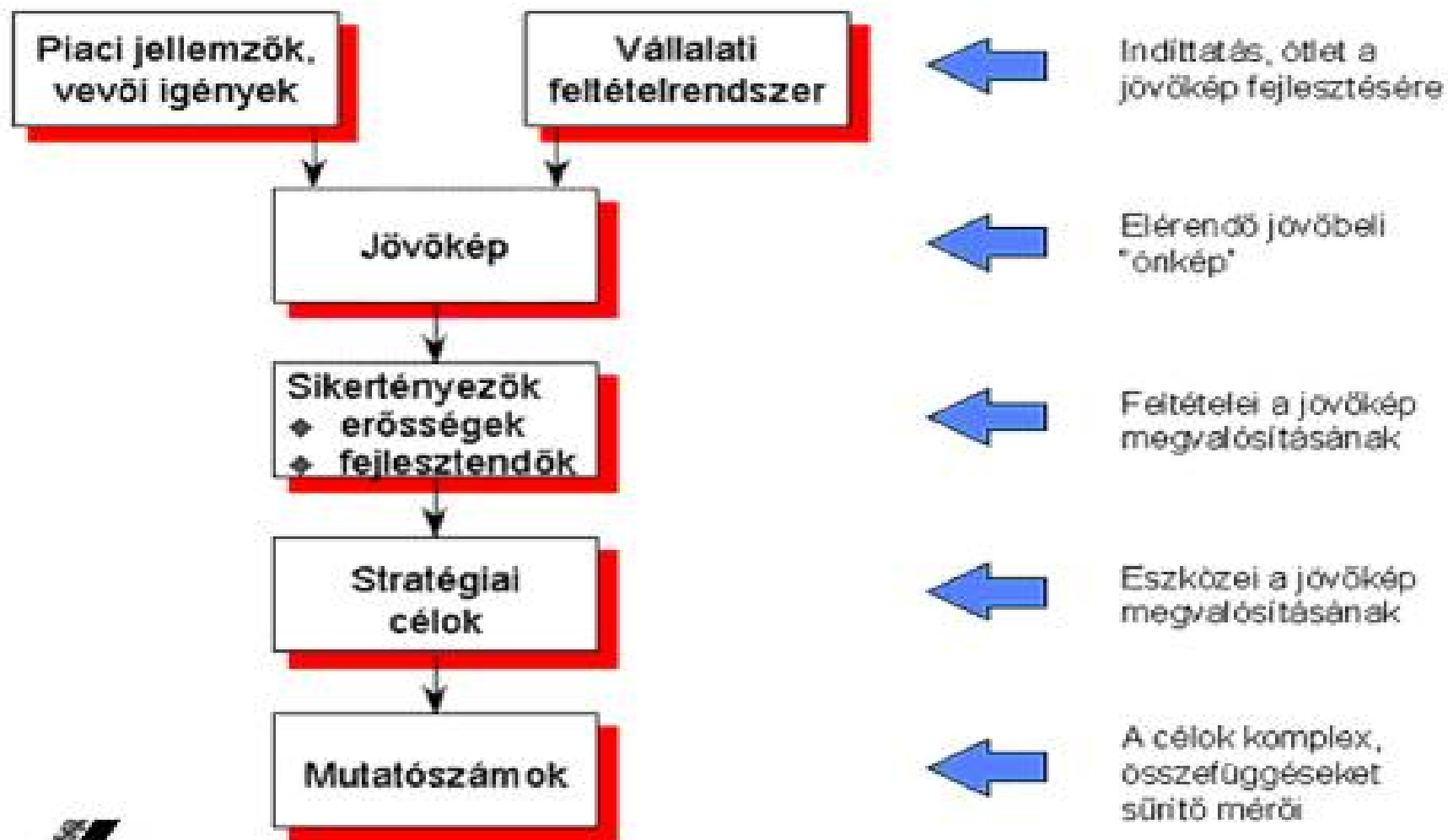
- a szervezet időhorizontjában a legmesszebbre mutat
- viszonylag ritka, rövid, de intenzív folyamat
- megelőzi és megalapozza az operatív tervezést
- rendszerépítő, rendszerfejlesztő jellegű
- kreativitást, fantáziát igényel
- merészséget, előrelátást és elsősorban döntési kompetenciát igényel



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A stratégiai terv tartalma





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A stratégia lebontása





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Célhierarchia meghatározása





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A stratégiai tervezés módszerei

- Prognózisok, trendszámítások
- Portfóliók, mátrixok
- Porter - féle iparági strukturális elemzés
- SWOT - elemzés
- Brainstorming
- Ötletrendező-ábra
- Radartérkép stb.



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Prognózisok, trendszámítás

- várható érték számítási, elemzési módszerek
- a jövővel kapcsolatos feltételezések kialakítása és rendszerezése
 - trendszámítás a múlt adataiból
 - prognózis a jövő töréspontjaiból
- stratégiatervezési folyamat
 - „előrejelzések készítése” szakasz



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Előrejelzési módszerek

- stratégiatervezési eszközök, elemzési módszerek
 - **előnyei**
 - lehetővé teszik a jövővel kapcsolatos feltételezések kialakítását és rendszerezését
 - értékelhetővé teszik a bonyolult, sok elemből felépülő környezetet
 - **tartalmi, formai jellemzői**
 - több stratégiatervezési és elemzési módszert, eszközt egyesítenek
-



LEAP - módszer

- az események bekövetkezési valószínűségét értékelő folyamat
 - **lépései:**
 - a környezet a vállalat jövője szempontjából meghatározó fontosságú elemekre bontása
 - információk gyűjtése ezen elemekről, lehetséges események meghatározása
 - hatásvizsgálat
 - az események adott időpontig lehetséges bekövetkezési ideje és valószínűsége
 - a vállalatra gyakorolt hatás
 - a hatások számszerűsítése és ezek összevetése
 - valószínűségi elemzés
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A LEAP-módszer előnyei

- nem a múltra támaszkodik
 - számszerűsít
 - egyszerű és hatékony
 - konzisztens és szisztematikus
 - megbízható
 - lehetőséget ad egyéb szakértői módszerek alkalmazására
 - alapadatot állít elő más módszernek
 - **alkalmazhatósága:**
 - stratégiatervezési folyamat „előrejelzések készítése” és „helyzetértékelés” szakaszok
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

A LEAP-módszer hátrányai

- a szakértők kompetenciájától függ a helyessége (pl. alapos ismeretek, kreativitás)
 - hozzáértő vezető / moderátor kell az alkalmazásához
 - nem kell véleményegyezés
 - az információgyűjtésnél és értékelésnél erős szórás lehetséges
 - nincs mód kvalitatív adatok értékelésére
-



Példa a LEAP-módszer alkalmazására

Sor-szám	A vállalat számára fontos környezeti szegmensek	Várható események az adott környezeti szegmensben	Az események bekövetkezésének hatása a vállalatra	Erőssége*	Az esemény bekövetkezésének legkorábbi időpontja	Az időpontok tartozó bekövetkezési valószínűség	Valószínűség a stratégiai időtáv végén (itt. 2006)
1.	politikai / jogi	kormányváltás	szabályozás változások, EU piaci átrendeződési lehetőségek	7	2002	75%	40%
		fejvadász cégek működését meghatározó jogszabályok változása	a követelményeket át kell venni az ajánlásokat szükség szerint lehet bevezetni	10	2001	60%	75%
		EU-csatlakozás	felszabadul az EU-piac (szabadabb munkaerő-áramlás)	8	2002	51%	90%
		...					
2.	versenytársak (hasonló közvetíteti körrel dolgozó fejvadász cégek)	nagy versenytársak fúziója	piaci verseny erősödik (kiszorítási törekvések a kicsikkel szemben)	9	2001	30%	60%
		piacra lépés költségei a jelenlegi kétszeresére nőnek	az új versenytársak megjelenése csökken	7	2003	60%	75%
							
3.	ügyfelek (igénybe vevő cégek Mo., az EU és a környező országok területéről))	a környező országokból Mo-ra jönnek a cégek megfelelő képzettségű szakemberekért	a piac kibővül a közvetlen országokra	10	2002	40%	60%
							
4.	követítettek (felső- és középvezetők, informatikusok, EU jogászok)	az egyetemek, főiskolák tanrendje jelentősen specifikálódik	pontosítani kell a elvárásokat és lehetőségeket (azonos képzettség a különböző tanintézményeknél mást jelenthet)	8	2001	40%	75%
							
5.							

* Ha nagyon erős a hatás: 10 pont, ha csekély: 1 pont, közötté mérlegelés szerint.



Scenario-elemzés

- „Mi történhet a jövőben és mi történne, ha valamit cselekednénk?”
- **lépései:**
- kulcsfontosságú tényezők azonosítása
 - az események kimenetelét befolyásoló
 - a vállalatot befolyásoló
- scenariók meghatározása
 - ha a vállalatnak nincs ráhatása a tényezőkre
 - általában a két szélsőséges esetre – optimista és pesszimista változat
- stratégiai lehetőség meghatározása
 - a vállalat döntéseinek eredménye



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Scenario-elemzés

- **jellemzői**
 - kreatív
 - folyamatos információgyűjtésen, rendszerezésen, ellenőrzésen és pontosításon alapul
 - tág teret ad a szakértői becsléseken alapuló módszereknek
 - nagyon rugalmas technika
 - dolgozhat „kemény” (számszerű) és „puha” (minőségi) adatokkal
 - nagyszámú lehetséges környezeti alternatíva elemezhető, megvan a bizonytalanságok értékelésének lehetősége
 - **alkalmazhatósága**
 - stratégiatervezési folyamat „helyzetértékelés” és „stratégiaalkotás” szakaszok
-



Erőtér-elemzés

- a cég tényleges és a változásokhoz szükséges céljainak és megoldási útjainak kiválasztása
 - az összes pozitív és negatív befolyásoló tényező összeátgondolása
 - **tartalmi, formai jellemzői**
 - formailag analóg a SWOT analízissel
 - jól láthatóan rögzíteni kell az elérni kívánt (ideális) állapotot
 - a pozitív befolyásoló tényezők („hajtóerők”) és a negatívak („gátló erők”) valamilyen egyszerű módszerrel való összegyűjtésén alapul
 - priorizálni kell az összegyűjtött tényezőket
 - **alkalmazhatósága**
 - stratégiatervezési folyamat „stratégiaalkotás” és „stratégiai akciók meghatározása” szakaszok
-



Radartérkép

- szemléltető eszköz a cég tényleges és elvárt teljesítményének különbségeire kijelölt értékelési szempontok mentén
 - a teljesítmény szerint releváns területek kiválasztása
 - felszínre hozza és kezelhetővé teszi a teljesítmény megítélésében az eltérő véleményeket
 - láthatóvá teszi az erősségek és gyengeségek mérhető vagy tartalmilag értékelhető mutatóit
 - a releváns teljesítmény-területeken a stratégiai akciók meghatározását szolgálja
 - akciótervben kell végződnie
-



Radartérkép

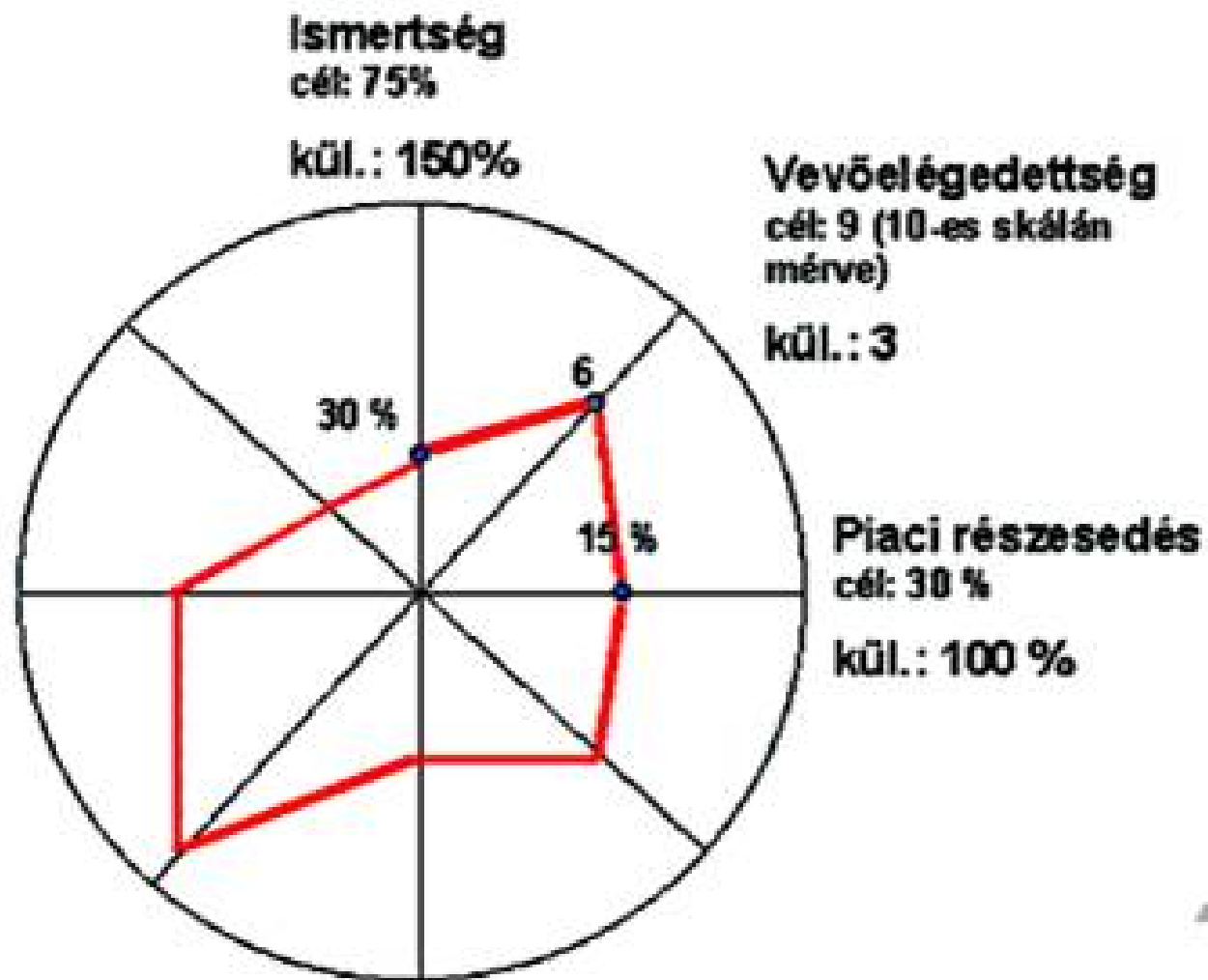
- analóg a SWOT analízissel
- közösen kell meghatározni és a jó kivitelezés érdekében értelmezni az értékelési szempontokat
 - ezek a radar-ábra sugarai
- értelmezni kell az értékelés mértékegységét
 - lehet %, skálaérték, vagy a szempontra jellemző mérték
- meg kell jeleníteni a célértéktől való eltérést és ezzel összefüggésben a szempontok egymáshoz viszonyított fontosságát
- tovább foglalkozni a nagy súlyú, nagy eltérést mutató szempontokkal érdemes
- a célérték meghatározása történhet a vállalati célok számszerűsítésével, de akár benchmarkinggal is
- **alkalmazhatóság**
 - stratégiatervezési folyamat „stratégiai akciók meghatározása” szakasz



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Példa a radartérképre





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Portfóliók, mátrixok

- Előny:
 - strukturált gondolkodás
 - szemléltetik a témakörben összegyűjtött adatokat, információkat
 - a fontos elemekre fókuszál
 - Hátrány:
 - statikus
 - de dinamizálható, ha több időpontra felállítva vonunk következtetést belőlük
 - Tartalmi, formai jellemzők
 - az elemzésre kiválasztott bármely két tényező 2-3-4 paramétere alapján készül
 - nagy belőlük a választék, rugalmasan, a vállalatra szabva értelmezhetők és alkalmazhatók
-



Mátrix típusok

- fontosság-sürgősség mátrix
 - fontosság (A-B-C prioritás)
 - sürgősség („ma”, „holnap”, holnapután”)
 - haszon-ráfordítás mátrix
 - haszon (alacsony, közepes, magas)
 - ráfordítás (alacsony, közepes, magas)
 - tevékenység- és folyamatelemzés mátrix
 - úgy csináljuk, ahogy kell (igen, nem)
 - azt csináljuk, amit kell (igen, nem)
-



A mátrixok típusai

- környezet-előrelátási mátrix
 - környezeti változások fontossága (nagy, közepes, kicsi)
 - környezeti változások előreláthatósága (jó, közepes, rossz)
 - környezeti hatás mátrix
 - környezeti változások hatása (nagy, közepes, kicsi)
 - környezeti változás befolyásolásának lehetősége (nagy, közepes, kicsi)
 - versenytárs-mátrix
 - termékválaszték szélessége (szűk, széles)
 - piac nagysága, kiterjedtsége (helyi, nemzeti, globális)
 - környezet hatása a szervezetre mátrix
 - környezet bonyolultsága (kicsi, nagy)
 - környezeti változások sebessége (kicsi, nagy)
-



A mátrixok típusai

- kulturális kockázati mátrix
 - akció összefüggése a kultúrával (nagy, közepes, kicsi)
 - akció fontossága (erős, közepes, gyenge)
- BCG-mátrix
 - piaci kereslet növekedési üteme (alacsony, magas)
 - relatív piaci részesedés (magas, alacsony) („sztár”, „ kérdőjel”, „fejőstehén”, „döglött kutya”)
- McKinsey-GE modell
 - versenyhelyzet (gyenge, közepes, erős)
 - környezeti lehetőségek (alacsony, közepes, magas)
- Shell-módszer
 - termék piaci helyzete, versenyereje (gyenge, közepes, erős)
 - termék piaci kilátásai (kicsi, közepes, nagy)



A mátrixok típusai

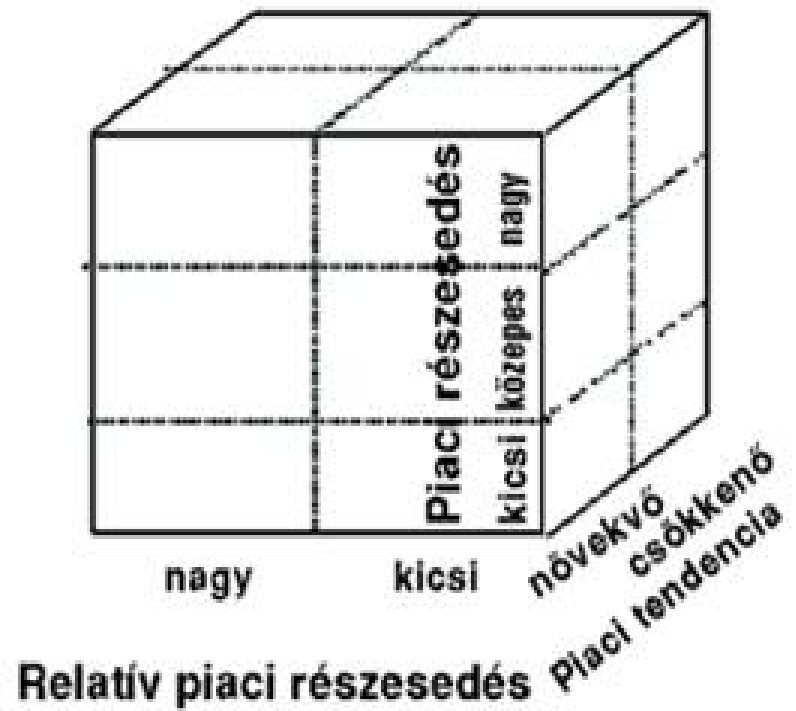
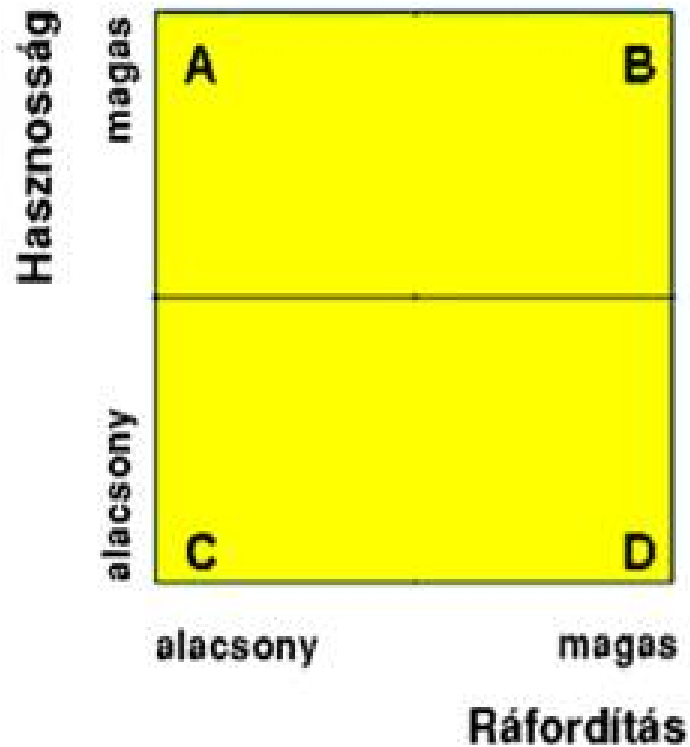
- MAPO – magyar portfólió-módszer
 - környezeti lehetőségek (kis, közepes, nagy)
 - termék piacképessége (kicsi, közepes, nagy)
- Hofer-mátrix
 - termék piaci életgörbe szakaszai (bevezetés, növekedés, érettség, hanyatlás)
 - versenyhelyzet (gyenge, közepes, erős)



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Példák

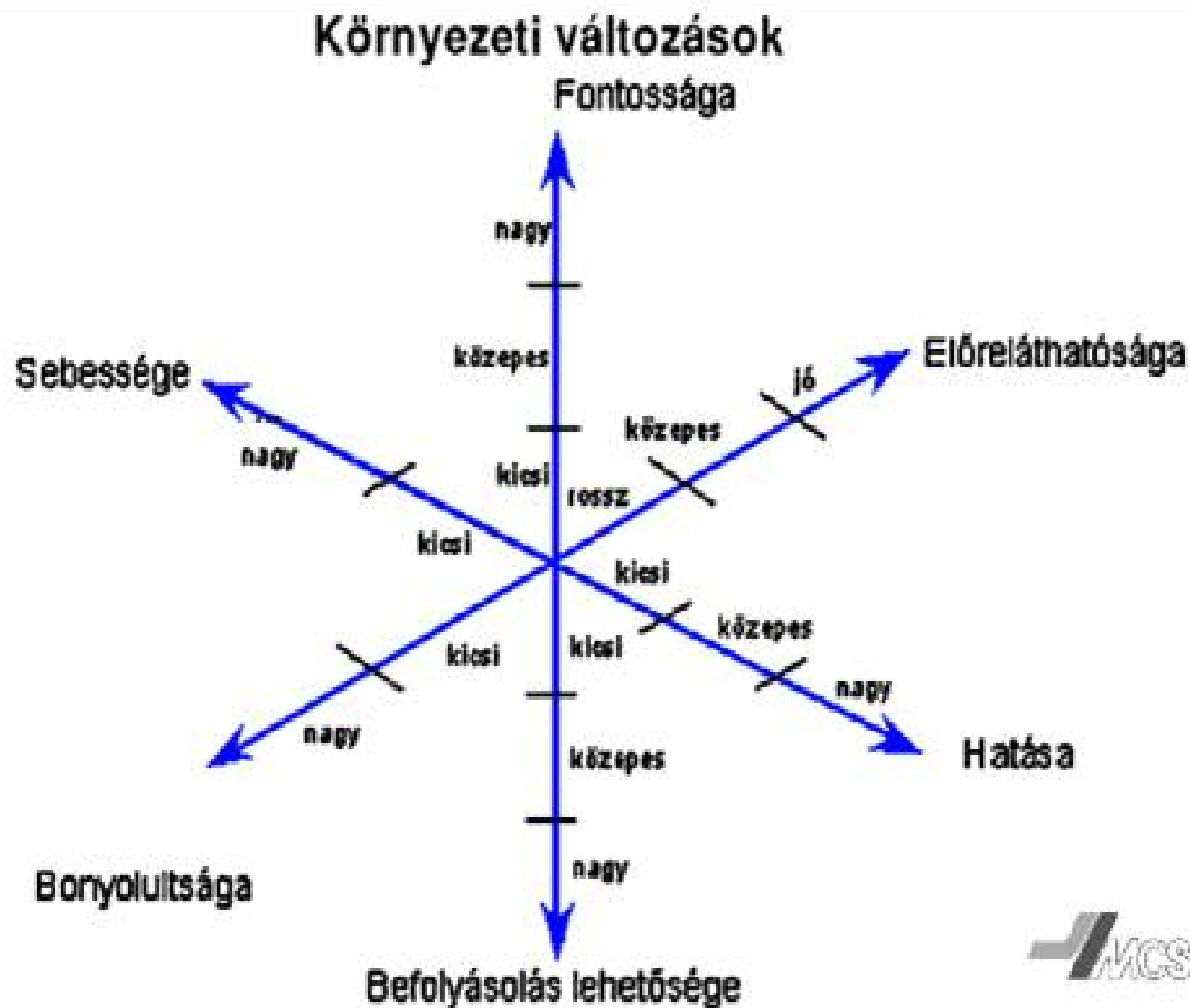




SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Többdimenziós portfólió





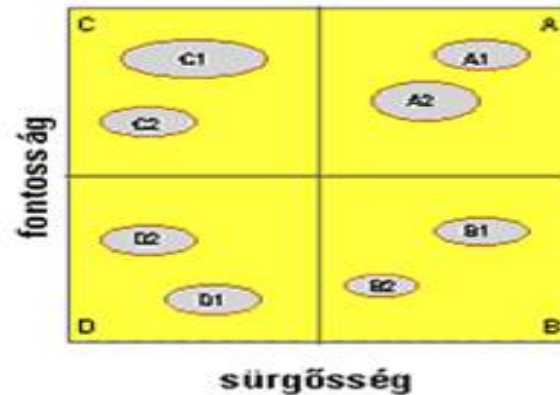
SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Példa a prioritások meghatározására

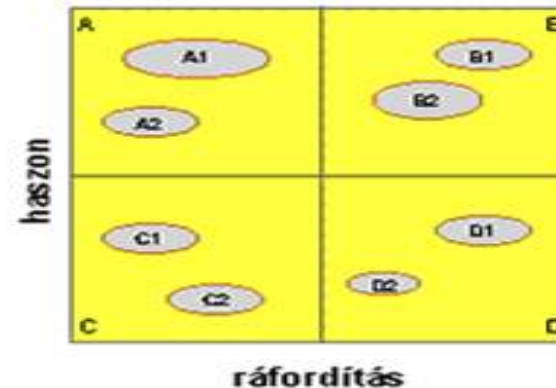
Sürgősség-fontosság mátrix

- a hatásvizsgálat során megfogalmazott feladatok priorizálására



Haszon-ráfordítás mátrix

- a feladatok megvalósítási útjainak értékelésére



Ütemterv:

- a kiválasztott lehetőségek alapján a célelérés ütemezésére

Feladat	Felelős	Határidő	Résztvevők	Elvárt eredmény

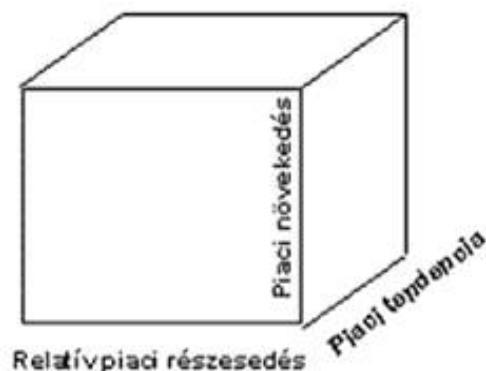


SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Példa a stratégiai tervezés eszközeire

Portfólió elemzés



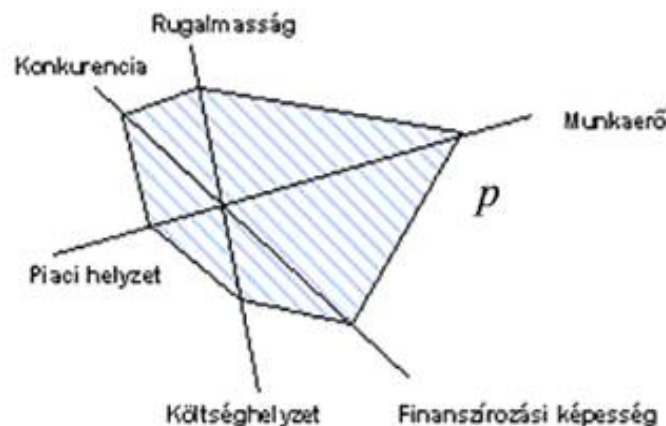
Jövő becslése



Lehetséges szempontok	Értékelés	
	Erősség	Fejlesztendő
Termékváltoztatás		
Munkaerő		
Kapacitás		
Pénzügyi helyzet		
Vezetéskultúra		
Szervezet		
Rugalmasság		

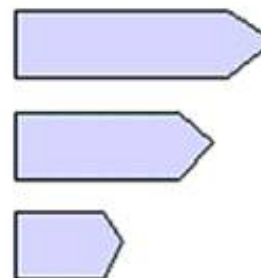
— saját vállalat
— "legveszélyesebb" versenytárs

Radarábra

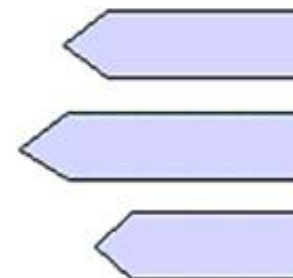


Réselemzés

Feltételezett jövőbeni tény



Jövőbeni célok



Tőke

Munkaerő

Szervezet





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Porter - féle iparági strukturális elemzés

- a stratégiai sikertényezők feltérképezése
 - **Előnyei**
 - piaci pozícionálás
 - objektív helyzetmegítélés
 - támogatja a marketing és értékesítési stratégia kialakítását
 - a fontos elemekre fókuszál
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Porter - féle iparági strukturális elemzés

- **Tartalmi, formai jellemzői**
 - a mikrokörnyezet minden szereplőjét feltérképezi
 - iparági versenytársak, vevők, szállítók, lehetséges belépők, helyettesítő termékek stb.
 - alapfilozófiája a verseny, ezért többnyire a piaci viszonyok további elemzése szükséges
 - **Alkalmazhatósága**
 - stratégiatervezési folyamat
 - „információk rendszerezése” és „helyzetértékelés” szakaszok
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

SWOT - analízis

- a stratégiai sikertényezők feltérképezése
 - **Előnyei:**
 - strukturált gondolkodás
 - piaci pozícionálás
 - saját (erősségek és gyengeségek)
 - környezeti (lehetőségek és veszélyek)
 - vállalatdiagnosztika és külső helyzet értékelése
 - a fontos elemekre fókuszál
 - támogatja az akciók meghatározását
 - **Tartalmi, formai jellemzői:**
 - erősségek, gyengeségek: a vállalat belső tulajdonságai
 - lehetőségek, veszélyek: a vállalat környezeti jellemzői
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

SWOT - analízis

- **erősségek, lehetőségek:**
 - Mi szolgálja a leginkább a stratégia megvalósítását, a cél elérését?
 - **gyengeségek, veszélyek:**
 - Mi gátolja a leginkább a stratégia megvalósítását, a cél elérését?
 - a súly megadható %-ban, skálaértékben, sorrend felállításával és priorizálással
 - egyszerű és jól dokumentálható
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

SWOT - analízis

- végeredmény: akcióterv
 - irányulhat
 - a gyengeségek (fejlesztendő) és veszélyek kezelésére (leküzdésére),
 - valamint az erősségek és lehetőségek kiaknázására
 - a releváns stratégiai területekre, folyamatokra, szervezeti egységekre is jó
 - **alkalmazhatósága**
 - stratégiatervezési folyamat
 - „információk rendszerezése”, „helyzetértékelés”, „stratégiai akciók meghatározása” szakaszok
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Brainstorming

- stratégiaalkotást támogató módszer
 - **Előnyei:**
 - minősítés és korlátozás nélkül felszabadulnak a kreatív gondolatok
 - támogatja az alternatívák, ill. az akciók meghatározását
 - mit és hogyan lehet megoldani
 - **Alkalmazhatósága:**
 - stratégiatervezési folyamat
 - „stratégiaalkotás” és „stratégiai akciók meghatározása” szakaszok
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Brainstorming

- **Tartalmi, formai jellemzői**
 - jó moderátor, kötetlen hangulat
 - pontosan meg kell fogalmazni, hogy mire irányuljon az „ötletroham”
 - „hívókérdés” vagy „hívómondat”
 - minden gondolatot / ötletet ki kell mondani
 - az ötletek szűrése, a kiválasztása egy másik lépés
 - **Típusai**
 - egyéni részvétel vagy kiscsoportos
 - szóbeli, ill. írásbeli
-



SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM

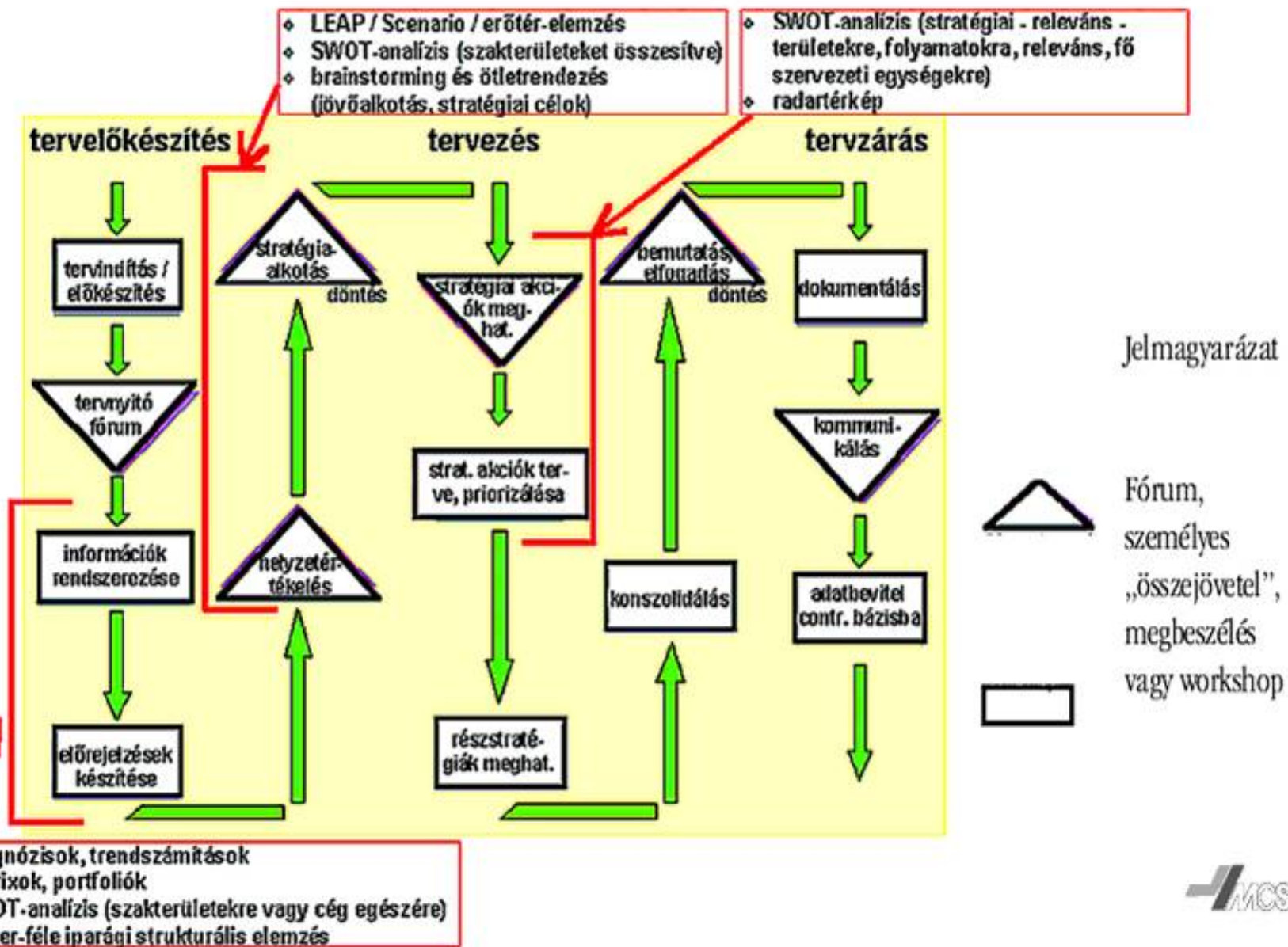
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Affinitás diagram

- az összegyűjtött ötletek rendezése
 - **Előnyei**
 - gondolatok rendezése
 - ötletek értelmezése
 - csoportosítással kiszűri a hasonló vagy párhuzamos ötleteket, ill. összekapcsolással erősíti a szinergia-hatásra vezetőket
 - **Tartalmi, formai jellemzői**
 - az „ötletrohamhoz” kapcsolódik
 - **Alkalmazhatósága**
 - stratégiatervezési folyamat
 - „stratégiaalkotás” és „stratégiai akciók meghatározása” szakaszok
-



A módszerek helye a stratégia tervezés folyamatában





SZÉCHENYI ISTVÁN EGYETEM
KAUTZ GYULA GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

Köszönöm a figyelmet!

Felhasznált irodalom:

Bácsfalvi et al.: Controlling a gyakorlatban (KFDT)

Halmos-Körmendi: Controlling (PSZF)
