

# X. A STRATÉGIAI TERVEZÉS

Szerző dezs

Vállalkozásgazdaságtan tétel

A  
stratégiai tervezés  
fogalma, történeti fejlődése, tartalmi  
jegyei

A  
stratégiai tervezés menedzseri  
lépések sorozata, melynek során  
szerves kapcsolat jön létre a  
vállalkozás  
célkitűzései, erőforrásai  
és a változó piaci  
lehetőségek között. A  
stratégiai  
tervezés egy folyamatos, összhang-teremtő  
tevékenység.

A  
stratégiai tervezés  
elterjedése két fő okkal  
magyarázható:

-  
környezeti tényezők  
kiszámíthatatlansága: a  
válságok  
előrejelzésé-  
nek  
nehézségei, a  
konjuktúramozgások  
előrelátási problémái a  
piaci prognózisok  
használatosságát  
megkérdőjelezték

-  
technikai-technológiai  
prognózisok: a felgyorsult technikai fejlődés  
miatt váltak használhatatlanná,  
ezért kellett valamilyen olyan eljárás,  
amely új-szerű módon kezeli a  
vállalkozást.

A  
stratégiai tervezés szemben  
a közép- és  
hosszútávú  
tervezés-sel:

-  
a jövőt  
öleli fel «  
konkrét időtávot ölel fel

-  
folyamatos  
tevékenység «  
egy egy időpontra  
korlátozódó

tevékenység

-

a  
megvalósítás  
módjára és eszközeire helyezi

a

hangsúlyt «  
nem vizsgálja a módot és az  
eszközöket

-

a felső  
vezetés feladata «  
közép és felső vezetés  
feladata

-

folyamatosan  
ellenőriz «  
utólag ellenőriz

A  
stratégiai tervezés és az  
operatív tervezés  
különbségei:

-

a felső vezetés feladata «  
minden vezetési szint feladata

-

a  
bizonytalansági fok relatíve nagy «  
a  
bizonytalansági fok relatíve kicsi

-

a  
problémakör komplex «  
a problémakör jól  
strukturált

-

az időhorizont  
hosszútávú «  
rövidtávú

-

az  
információsükséglet  
döntően környezeti «  
döntően belső információigény

-

a legfontosabb  
probl.ra koncentrálni «  
minden funkcionális területet  
felölel

A  
stratégiai tervezés tartalmi  
jegyei, jellemzői:

-

a  
vállalat üzleti  
vállalkozásait mint fejlesztési  
portfoliót kezeli, tehát az  
erő-források optimális  
elosztása

-

a  
vállalat a hangsúlyt a jövőbeni

profittermelő  
képeségekre helyezi, a  
lehetőségek és veszélyek  
mérlegelésével

-

mindig valamilyen tartós  
versenyelőnyre épít,  
ezért megkülönböztetett  
jelentősége van a  
konkurenciavizsgálatnak az erős és  
gyenge pontok összehasonlító  
elemzésének

-

a  
cél-erőforrás-környezet  
hármában az összehangolás  
során érvényesülnie kell a szinergiának,  
azaz az együttes hatás minőségi  
masszájának

A  
stratégiai közelítések  
típusai

A  
stratégiai közelítések  
szerint  
különböznek egymástól,  
hogyan a cél-erőforrás-környezet  
hármában melyik  
tényezőcsoport jut dominanciához.

1.)

Vállalkozói  
közelítés:  
abból indul ki, hogy a környezet  
formálható,  
alakítható, tehát  
hatást kell rá  
gyakorolni. Azok a vállalatok készítik  
stratégiájukat ezzel a  
közelítéssel,  
amelyeknél azonos személy a menedzser  
és a tulajdonos, ahol erős a vezetés,  
és  
vállalja a kockázatot.

2.)

Adaptív közelítés:  
dolgozó vállalkozások a  
környezetet adottságként  
fogják fel, és úgy alakítják  
ki  
a stratégiát, hogy a környezet  
állandó kihívásaira  
tudjanak reagálni. Azokra a  
nagyvállalatokra jellemző, amelyek  
szerteágazó  
tevékenységet folytatnak.

3.)

Tervezői megközelítés:  
kiindulópontja, hogy a környezet jól  
megismerhető, feltérképezhető, és  
ezért  
reakciók és kezdeményezések  
szintézisével  
befolyásolható. Azok a  
nagyvállalatok élnek ezzel a

közelítéssel, amelyek jó  
közgazda-sági  
háttérrel  
rendelkeznek.

A  
stratégiai tervezés  
folyamata

A  
vállalaton belül három szinten  
folyik, felső szinten, a vállalkozás  
egészére, üzletági szinten  
egy-egy  
stratégiai tervezési egységre  
és a harmadik szinten a funkcióra. A  
vállalkozás  
egészére komplex straté-giai  
terv készül.

Vállalati  
szint:

-  
a  
küldetés megfogalmazása (mit  
csinál a cég, ki a vevő,  
mi a ver-senyelőnye, jövőbeni  
elképzelés)

-  
a  
stratégiai üzletágak  
kijelölése

-  
a pillanatnyi  
portfólió elkészítése

-  
a  
stratégiai koncepció  
megfogalma-zása

Üzletági  
szint:

-  
a  
küldetés értelmezése

-  
külső  
környezet elemzése (lehetőségek  
és veszélyek)

-  
belső  
környezet elemzése (gyengeségek  
és erősségek)

-  
célmeghatározás

-  
stratégia  
&ndash; meghatározás

-  
prog-ram  
kidolgozás

-  
program  
megvalósítás

A

vállalat egészére  
készülő  
stratégiai terv A  
vállalatvezetés feladata a küldetés  
megfogalmazása, öt  
különböző hatás:

1.)

A vállalkozás

története:

a célok, elért eredmények milyen  
hatással vannak a jövőre.

2.)

A tulajdonosok pillanatnyi

preferenciája: az egyéni

célok nem kerülhetnek szembe a szervezet  
célkitűzéseivel.

3.)

A környezet: az

értékrend a környezeti

hatások alatt formálódik.

4.)

A vállalkozás erőforrásai: egy

kisvállalkozás nem célozhatja meg,

hogy ő

lesz a világ legnagyobb gyártója.

5.)

Speciális kompetencia: szakértelem,

szakmai hírnév, a küldetés

egyértelmű megfogalmazása

Stratégiai

üzletág:

tervezési

egység, ami valamilyen

termékpiac kombináció-val

körülhatárolható.

-

önállóan

tervezhető

-

versenytársai

egyértelműen meghatározhatók,

számszerűsíthetők

-

önálló,

felelős vezetője van

Boston-féle

portfolió

Kérdőjelek:

gyorsan bővülő

piacon üködnek, piaci

részesezésük azonban ala-csony.

A legtöbb vállalkozás így

indul. Offenzív

stratégiát kell

alkalmazniuk, a piaci részesezés

növelése érdekében be kell

ruházniuk. Ha nincs

esélyük a

növekedésre, le kell adni ezt a

tevékenységet. A cash-flow itt a

legala-csonyabb.

Sztárok:

a gyorsan bővülő

piacok meghatározó szereplője.  
 Általában nyeresé-gesek, de  
 jelentős összegeket  
 kell kiadnia ahhoz, hogy lépést tartson a  
 bővülő piaccal. Invesztíciós  
 stratégiát kell folytatni. Kitermelik a  
 beruházás forrásait, vagyis  
 önfinanszírozó.

Fejőstehenek:

paci  
 növekedés csökken, de a piaci  
 részesedése a legnagyobb. A legmagasabb  
 hozadékokat  
 biztosítják és a legnagyobb  
 cash-flow-t. Az itt kelet-kező hozadékokat lehet a  
 kérdőjelek, sztárok, és  
 döglött kutyák  
 támogatására fordítani. Defenzív  
 stratégiát igényel, feladat a piaci  
 részesedés tartása és a  
 hozadék felélése.

Döglött

kutyák: gyengén  
 növekvő piacokon alacsony piaci  
 részese-déssel  
 mű-ködnék. Nem hoznak  
 nyereséget, a jövőbeni  
 növekedéshez sem járulnak  
 hozzá. A  
 cash-flow is minimális. Dezinvesztíciós  
 stratégiát  
 igényelnek, minél előbb ki kell őket vonni a  
 piacról.

Az

Mc-Kinsey-féle  
 portfólió a  
 négyezős mátrix továbbfejlesztett  
 változata.

Vízszintes tengelye a relatív versenyelőnyt,  
 függőleges pedig a piaci vonzerőt  
 ábrázolja.

A

versenyelőny összetevői:

-

relatív  
 piaci vonzerő

-

relatív  
 termelési potenciál

-

relatív  
 kutatási és fejlesztési  
 potenciál

-

a vezetők  
 és beosztottak relatív  
 kvalifikációja

A

piaci vonzerő összetevői:

-

piaci  
 növekedés és piacméret

-

a piac  
 minősége

-  
alapanyag  
és energiaellátás

-  
a  
környezeti helyzet

A  
vállalt üzletágainak a  
portfólióban való  
elhelyezésével felmérheti, hogy  
egészséges-e az üzletágak  
szerkezete. Az egészségtelen  
portfólióban túl sok a  
döglött kutya és a kérdője,  
vagy túl kevés a sztár és a  
fejős tehén.

A  
portfólió kiterjesztése  
összehúzódo piacokra  
(Gelb féle portfólió)  
Azt  
a jelenséget értjük  
összehúzódo piacon, hogy  
valamely piacon a kereslet tartósan csökken.

A  
csökkenés főbb okai lehet: -  
piaci telítődés - demográfiai  
fejlődés - technológiai fejlődés  
&ndash; értékváltozás  
- állami keretfeltételek  
változása

-  
versenyképesség elvesztése  
Stratégiatípusok  
Működési  
kör alakításának  
jellemzői szerint: a vállalkozás  
fejlődési pályájának  
alakulásából indul  
ki. Koncentrációs Vertikális  
integrációs Visszavonuló  
Tipilizálás  
a működési kör  
változásának dinamikája  
szerint: csökkenő stratégia,  
stabilizációs  
stratégia, növekedési  
stratégia, kombinációs  
stratégia  
Orientáció  
szerint: a  
fogyasztó-orientált  
stratégiák, a  
vállalat-orientált  
stratégiák, a  
versenytárs-orientált  
stratégiák  
Általános  
versenystratégiák: átfogó  
költségvető szerep  
stratégiája, a  
megkülönböztetés

stratégiája,  
összpontosítás  
stratégiája

.

Stratégia  
típusok

a  
működési kör  
alakításának jellemzői szerint  
(koncentrációs, vertikális  
integrációs, visszavonuló)

a  
működési kör  
változtatásának dinamikája  
szerint (csökkenő,  
stabilizációs, növekedési,  
kombinációs stratégia)  
orientáció  
szerint (fogyasztó-orientált,  
vállalat-orientált,  
versenytárs-orientált)  
általános  
versenystratégiák

-

átfogó  
költségvezető szerep  
stratégiája, amit a  
teljes piacra dolgozó, nagy mennyiségben  
előállító  
(értékesítő) cég  
vállal  
valamilyen versenyelőny birtokában (pl. A nyersanyaghoz  
való könnyű  
hozzáférhetőség)

-

megkülönböztetés  
stratégiája, amely valamely egyedi  
jegyre (márka, design, szolgáltatási  
többlet,  
értékesítési  
hálózat) épül, a  
teljes piacra dolgozik és magas áron  
értékesít, mivel a vevők nem  
ár érzékenyek  
és megfizetik a termékben rejlő  
többletet.

-

Az  
összpontosítás  
stratégiája, amely meghatározott  
szegmensre irányul és annak teljes  
mélységű megnyerését  
célozza meg. E  
stratégia versenyképessége a szegmens  
tökéletes megismerésében  
és az igényekhez  
való rugalmas igazodásban rejlik.



A stratégia  
hasznosíthatóságának  
kritériuma az üzleti  
siker. Ennek feltételei:

- 
- harmónia
- 
- konzisztencia
- 
- realitás  
(megvalósíthatóság)

A  
stratégiai menedzsment a  
stratégiai  
tervezés, a stratégia  
megvalósítás és a  
visszacsatolás integrált  
egységére  
épülő vállalatvezetés.

A stratégiai  
vezetés a tervezésen túlmenően  
négy lépésből  
áll:

- 
- erőforrások  
meghatározása, biztosítása  
és elosztása.
- 

A  
vezetésnek a stratégiai célokkal  
adekvát szervezetet  
kell kialakítania,

-  
A  
vezetésnek összehangoltan kell  
megvalósítania az  
operatív és a stratégiai  
vezetés teendőit.

-  
Folyamatosan  
ellenőrizni kell a stratégiát és a  
visszacsatolás révén át  
kell azt fogalmazni vagy teljesen újat  
kialakítani.

## VÁLLALATOK PÉNZÜGYI TEVÉKENYSÉGE

Pénzügyi

kimutatás: célja,

hogyan folyamatosan megbízható

információk álljanak

rendelkezésre a cégről. Ez

a következő résztvevőknek fontos:

-

menedzsment (jó döntéseket

tudjon hozni) - tulajdonos (megtudja mi lett a pénzből) -

hitelezők

(visszakapják-e a pénzüket) -

adóhivatal (ez alapján tud adót

szedni) -

vevőpartnerek (megbízható-e a cég,

jó-e a pénzügyi helyzete) -

szállítók

(olyan-e a pü-i helyzet, tud fizetni a cég)

Pénzügyi

kimutatások

fajtái: - mérleg

&ndash; eredménykimutatás -

kiegészítő mellékletek -

üzleti jelentés (szöveges)

Mérleg:

adott időpontra

vonatkozóan pénzügyi értékben

tartalmazza a vállalat eszközközeinek

összetételét és

azok eredetét (honnan származik), valamint a

nyitó és záró időpont

között elért

vállalati eredményt is. A vállalati

vagyont két szempontból vizsgálja:

tárgyi

megjelenés alapján

ESZKÖZÖK

(aktívák) -

menedzsment feladata az eszközök felbontása

származásuk

szerint

**FORRÁSOK**

(passzívák) &ndash;  
menedzsment feladat a források  
biztosítása  
A  
mérleg  
egyszerűsített sémája

**Eszközök**

A) Befektetett  
eszközök - tárgyi  
eszközök - immateriális javak - befizetett  
pü.-i eszközök  
B) Forgóeszközök  
&ndash; készletek - követelések  
&ndash; értékpapírok C)  
Aktív  
időbeli elhatárolások (olyan  
kiadás, amely csak a köv. időszakban  
számolható el)  
Eszközök  
összesen (A+B+C)

**Források**

D.) Saját tőke  
&ndash; jegyzett tőke, - mérleg szerinti  
eredmény, - eredménytartalék E.)  
Céltartalékok &ndash;  
várható kötelezettségekre F.)  
Kötelezettségek &ndash;  
hátrasorolt  
kötelezettségek, - hosszú  
lejáratú kötelezettségek, -  
rövid lejáratú  
kötelezettségek E.) Passzív  
időbeli elhatárolások (már  
befolyt, de csak  
a következő évben könyvelik el)  
Források  
összesen (D+E+F+G)

Az  
eszközöknek mindig egyenlőnek  
kell lenni a forrásokkal.

A  
mérlegnek van &bdquo;A&rdquo; és  
&bdquo;B&rdquo;  
változata ®  
ez az &bdquo;A&rdquo; változat volt.

**Eredménykimutatás:**

a  
bevételek és kiadások  
(költségek) különbsége.  
Meghatározott  
időszakra  
vonatkozóan bemutatja a vállalkozás  
összes vagy  
értékesítési  
tevékenységére  
vonatkozó bevételeit és  
ráfordításait.  
Eredménykimutatás  
egyszerűsített sémája  
Összköltség

eljárással: az  
üzleti (üzemi) tevékenység  
bevételei: - anyagjellegű  
ráfordítások - személyi  
jellegű ráfordítások -  
értékcsökke-nési  
leírás - egyéb  
ráfordítások  
Forgalmi  
költtség eljárással:  
az üzleti tevékenység  
bevételei: -  
értéke-sítés  
közvetlen költsége, -  
értékesítés  
közvetett költsége, - egyéb  
ráfordítások

Üzleti  
tevékenység eredménye:  
+  
pénzügyi műveletek  
eredménye =  
szokásos vállalkozási  
eredmény + rendkívüli  
eredmény = adózás előtti  
eredmény - adófizetői  
kötelezett-ség  
(TÁNYA) = adózott eredmény -  
osztalékfizetés = mérleg szerinti  
eredmény

Cash-flow:  
pénzáram,  
pénzforgalmi mérleg.  
A  
vállalat adott időszakon (év,  
negyedév, hónap) belüli  
ténylegesen befolyt be-vételeinek  
és kiadásainak  
különbsége.

-  
direkt kimutatás: a  
ténylegesen befolyt bevételeket folyamatosan  
összevet-jük a kiadásokkal.

-  
indirekt kimutatás: a  
meglévő számviteli adatokból,  
kimutatásokból vezetjük le a  
pénzeszközök  
változását

Pénzforgalmi  
terv  
összeállításának  
lépései:  
1.)  
Előre kell jelezni a várható  
kifizetések és befizetések  
nagyságát és  
idő-pontját 2.) Ezeket egymással szembe  
kell állítani 3.) Meg kell  
állapítani, hogy a  
fizetőképességben mikor  
keletkeznek szűk ke-resztmetszetek 4.) A likviditási

problémák megoldására  
javaslatot kell kidolgozni

A  
CASH-FLOW kiszámítása  
az eredményből:  
(a  
leggyakoribb tényezőket  
figyelembe véve)  
Adózott  
eredmény +  
értékcsökkenési  
leírás +  
készletváltozás +  
vevőállomány-változás +  
szállítók  
állományváltozása +  
aktív időbeli elhatárolások +  
tartós passzívaváltozás +  
felvett lejáratú hitelek -  
rövid lejáratú hitelek =  
pénzáram a működésből +  
értékesített tárgyi  
eszközök + tartós  
befektetések  
értékesítése -  
vásárolt tárgyi  
eszközök -  
új befektetések =  
pénzáram a befektetésekből +  
felvett hosszú lejáratú hitelek +  
részvény (kötvény)  
kibocsátás -  
hosszú lejáratú hitelek =  
pénzáram pénzügyi  
tevékenységből = TELJES  
PÉNZÁRAM

A  
vállalat piaci értéke:  
az az ár, amit a befektetők hajlandóak fizetni a  
tulajdonból származó előny  
birtoklásáért (Rt.-nél a  
részvények piaci értéke) A  
vállalat (vagy a annak egy  
része) adásvétel  
tárgyát képezheti. A  
vállalatok adásvételét  
bonyolító piac  
jelentősen eltér a  
közönséges áruk  
piacától, mert: - a  
kínálat  
külön-külön  
egyedileg jelenik meg - keresleti oldalon kevés  
száma az érdeklődő

®  
a vállalat értéke nem  
tekinthető objektív értéknek

®  
a vevők és az eladók is  
általában értékelő  
szakértőket bíznak meg  
Vállalatérték  
= vagyonérték +

cégérték

Vagyonérték:

a számviteli

információk alapján adható

meg.

Cégérték:

nehezen

számszerűsíthető eszmei

értékből tevődik össze (a mm.

minősége, a munkatársak

képzettsége kreativitása, a good-will)

Vállalatértékelés

1.)

A tőke jövőbeni hozadéka

alapján: az

értékelés centruma a

vállalat jövőbeni

jövedelemtermelőképessége.

A jövőbeni tőkehozadék alapján

számítja ki a vagyon

értékét.  $Vé = H_j / i$

Vé

= reális vagyonérték  $H_j$

= jövőbeni hozadék  $i$  =

tőkésített kamatláb

2.)

Vagyonleltár alapján:

az értékelés centruma a

vállalat múltban fel- halmozott

eszközállománya. Lépések:

- elkészítik a vállalat

vagyon-leltárát - a vállalat

összes vagyoni elemét

reális forgalmi értéken

értékesítik (az

értékelés időpontjában

milyen áron

lehet beszerezni, eladni)

Erőforrások

finanszírozása

Saját

források: - induló

vagyon - mérleg szerinti eredmény &ndash;

amortizáció - alap és

törzstőke emelése -

kockázati tőkenyújtás

Idegen

forrás: - rövid

lejáratú kötelezettségek (egy

éven belüli) - hosszú

lejáratú

kötelezettségek

(egy éven túli)

Finanszírozási

lehetőségek

Belső:

Saját tőke: -

jegyzett tőke &ndash; tőketartalék &ndash;

nyereség &ndash;

amortizáció - vállalati

biztosítópénztár -

racionalizálás

Idegen

tőkéből: - a

vállalat folyamatos működése

során képződő kifizetési

kö-telezettségek

(munkabér, adó, járulékok)

Külső:

- tőkeemelés -

kockázati tőkenyújtás

-

hosszú lejáratú:

bankhitel, alapjuttatás, forrait,

kötvény, lízing

-

rövid lejáratú:

szállítói hitel,

folyószámla hitel,

váltóleszámitolás,

faktoring

Forrásszerkezetet

befolyásoló

tényezők: -

kockázatvállaló

hajlandó-ság -

értékesítés,

bevétel stabilitása

- elérhető jövedelmezőség -

adózási rendszere - hitelek kamatai -

külső

finanszírozók magatartása

Pénzügyi

terv és részei: -

mérleg (eszközök &ndash;

források) -

eredmény-kimutatás (eredmény

összetevői) -

pénzeszközök forrásai

és felhasználásuk -

pénzforgalmi kimutatás (bevételek,

kiadások,

diszponibilitás/rendelkezésre

állás/) - cash-flow kimutatás

(pénzáram, pénztermelő

képesség)

Finanszírozási

szükséglet

mutatók:

1.)

á

saját tőke + á

hosszú lejáratú

kötelezettség/összes befektetett

eszközök értéke > 1

2.)

á

forgóeszközök

értéke/rövid

lejáratú kötelezettségek

összesen > 1

3.)

árbevétel &ndash; folyó

üzleti

kiadások/esedékes törlesztő  
részletek + kamatok > 1

Vagyon  
és tőkestruktúra  
mutatók:

- 
- eszközállomány  
változása=  $\frac{\text{eszköz tárgyév/összes}}{\text{eszköz bázisév}}$
- 
- befektetett eszközök aránya=  
 $\frac{\text{befektetett eszközök/összes eszköz}}$
- 
- forgóeszközök aránya=  
 $\frac{\text{forgóeszközök/összes}}{\text{eszköz}}$
- 
- saját tőke változása= saját  
tőke tárgyév/saját tőke  
bázisév
- 
- saját tőke részaránya=  
saját  
 $\frac{\text{tőke/összes tőke}}$
- 
- Nettó forgótőke =  
forgóeszközök-  
rövid lejáratú  
kötelezettségek

Hatékonyági  
mutatók:

- 
- eszközarányos árbevétel=  
 $\frac{\text{árbevétel/összes eszköz}}$
- 
- forgási sebesség fordulatokban=  
 $\frac{\text{árbevétel/készletek}}$
- 
- forgási sebesség napokban=  
 $\frac{\text{készletek x napok száma/árbevétel}}$

Jövedelmezőségi  
mutatók:

- 
- árbevételarányos eredmény=  
 $\frac{\text{adózás előtti eredmény/árbevétel}}$
- 
- eszközarányos nyereség=  
adózás  
 $\frac{\text{előtti eredmény/összes eszköz}}$

Befektetett  
eszközök: -  
részesedések,  
- értékpapírok, - adott  
kölcsönök, - hosszú  
lejáratú hitelek

A  
hitelezési folyamat szakaszai:  
- hitelkérelem  
összeállítása,



be-nyújtása - banki  
elbírálás,  
hitelképességi  
vizsgálat - hitelszerződés  
megkötése vagy elutasítása -  
hitel folyósítása -  
hitel visszafizetése - prolongálás  
(halasztási kérelem =  
prolongálási kérelem)  
A  
vállalkozás pénzügyi  
kapcsolatai: - munkavállalók  
&ndash; tulajdonosok - üzleti partnerek -  
állami  
költségvetés &ndash; APEH -  
vám- és  
pénzügyőrség &ndash;  
társadalom-biztosítás  
&ndash;  
önkormányzatok - bankok,  
pénzintézetek -  
biztosítótársaságok

Adó:  
olyan fizetési  
kötelezettség, ami állami  
közkiadások fedezeteire szolgál -  
közhatalom  
egyoldalú akaratával keletkezik -  
ellenszolgáltatóssal nem jár

-  
kikényszeríthető

Szerepe:

- visszafogó,  
szabályozó szerep &ndash;  
jövedelembefolyásoló -  
élénkítő

Alanya:

minden jogi  
személy vagy nem jogi személy

Adóalap:

amire az adó

mértékét

Mértéke:

tételesen vagy  
százalékosan meghatározott  
összeg

Fajtái:

- központi &ndash; helyi

.