

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 folyamat, összhang-teremtő
tevékenység.

A
stratégiai tervezés
elterjedése két fő okkal
magyarázható:

-
környezeti tényezők
kiszámíthatatlansága: a
válságok
előrejelzésének
nehézségei, a
konjunktúramozgások
előrelátási problémái a
piaci prognózisok
használhatóságát
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
tervezéssel:

-
a jövőt
öleli fel «
konkrét időtávot ölel fel

-
folyamatos
tevékenység «
egy egy időpontra
korlátozó

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 koncentrálnak «
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
kéességekre 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, s 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, s
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
– 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

részesedésük azonban ala-csony.

A legtöbb vállalkozás így

indul. Offenzív

stratégiát kell

alkalmazniuk, a piaci részesedés

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 hozadékok lehetnek 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 részesedéssel

működnek. 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

négyszögletes 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
– 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
költségvető 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

– 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) –
 menedzsment feladat a források
 biztosítása
 A
 mérleg
 egyszerűsített sémája

Eszközök

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

Források

D.) Saját tőke
 – jegyzett tőke, - mérleg szerinti
 eredmény, - eredménytartalék E.)
 Céltartalékok –
 várható kötelezettségekre F.)
 Kötelezettségek –
 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 „A” és
 „B”
 változata ®
 ez az „A” 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

jövedelemtermelőképesége.

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 –

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 – tőketartalék –

nyereség –

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
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=
készletek x napok száma/árbevétel

Jövedelmezőségi
mutatók:

-
- árbevételarányos eredmény=
 $\frac{\text{adózás előtti eredmény/árbevétel}}$
-
- eszközarányos nyereség=
adózás
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
– tulajdonosok - üzleti partnerek -
állami
költségvetés – APEH -
vám- és
pénzügyőrség –
társadalom-biztosítás
–
önkormányzatok - bankok,
pénzügyintézetek -
biztosítótársaságok

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

-
kikényszeríthető

Szerepe:

- visszafogó,
szabályozó szerep –
jövedelembefolyásoló -
élénkítő

Alanya:

minden jogi
személy vagy nem jogi személy

Adóalap:

amire az adó

mértékét

Mértéke:

tételesen vagy
százalékosan meghatározott
összeg

Fajtái:

- központi – helyi

.