

**STRATÉGIAI
MENEDZSMENT
Bevezetés
SZÁLLÍTÓK, MAGYARORSZÁG
február 04.
Simonne VERMEYLEN**

BEVEZETÉS

MI A STRATÉGIA?

MIÉRT kell a stratégiával foglalkoznunk?

HOGYAN készítsük el?

Egy terv ÁTTEKINTÉSE

1. RÉSZ

MI a stratégia?

Stratégiai gondolkodás: a három stratégiai kérdés

1. Hogy állunk **most** – milyen a jelenlegi helyzetünk?

2. **Hová** akarunk eljutni?

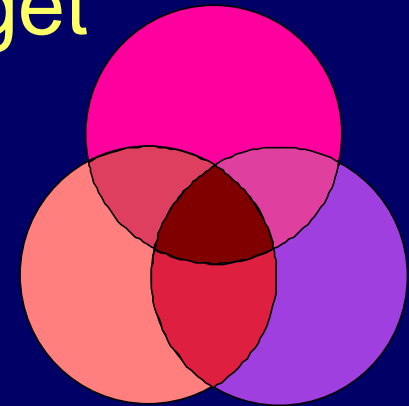
- Milyen üzleti tevékenység(ek)et akarunk folytatni és milyen piaci részesedést akarunk kihasítani
- Milyen fogyasztói **szükségleteket és csoportokat** akarunk kiszolgálni
- Milyen **eredményeket** akarunk elérni

3. **Hogyan** jutunk el odáig?



Fő stratégiai megfontolások

- **Mit** kell tennünk annak érdekében, hogy a vállalat **HOSSZÚ TÁVÚ FENNMARADÁSÁT** garantálni tudjuk?
- **Hogyan** kell ezt megtennünk?
- **Hogyan** oldhatjuk fel a feszültséget
 - a vállalat célkitűzései
 - a vállalat környezete
 - a vállalat erőforrásai között



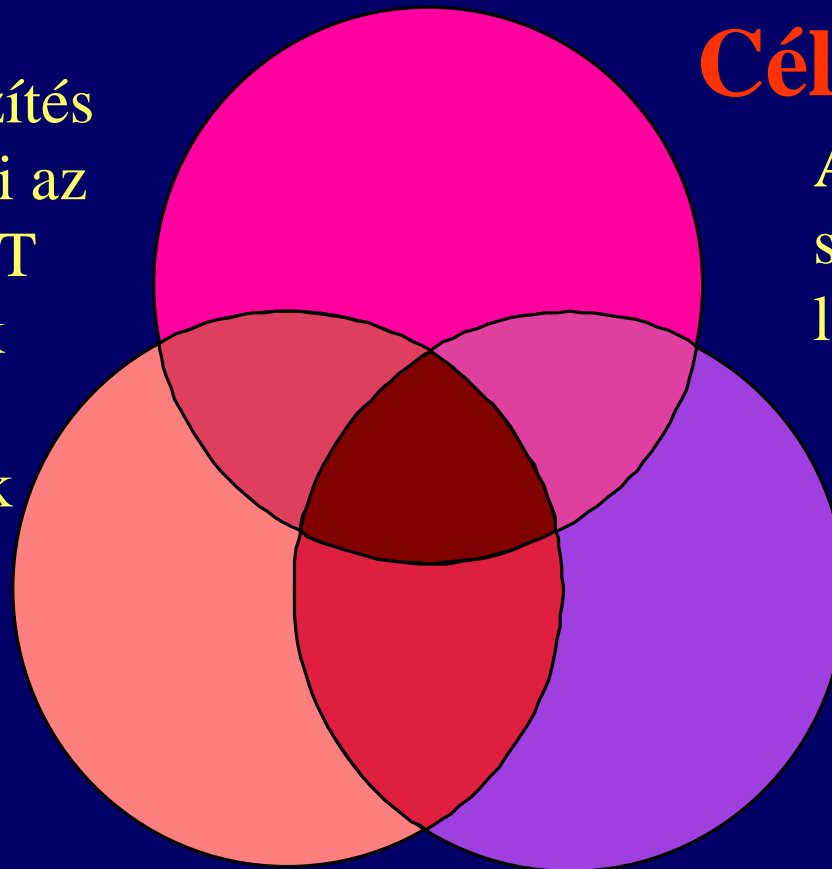
Konfliktusok a stratégiai menedzsmentben

A stratégiakészítés célja biztosítani az EGYENSÚLYT

- *a célkitűzések
- *a környezet
- *az erőforrások között.

Célkitűzések

Az egyensúlyt számos úton el lehet érni



Környezet

Erőforrások

A stratégiai menedzsment...

.... olyan döntések megfogalmazásával és végrehajtásával foglalkozik, melyek célja a fenntartható versenyelőny megteremtése.



ÁTLAGON FELÜLI JÖVEDELMEZŐSÉG
MEGMARADÁS

A stratégiai menedzsment öt feladata

1. feladat 2. feladat 3. feladat 4. feladat 5. feladat



A stratégiai döntések jellemzői

- **Egyediség** (szemben a rutinszerűséggel)
- **Folyamatosság**
 - > versenyképesség kérdésköre, fő keretek
- **Hosszú távú orientáció**
 - > hatások
 - > visszafordíthatatlan
- **Multifunkcionális jelleg & interakció**
 - > integrálás & összehangolás
- **Tér és idő**
 - > időzítés és hely megválasztása
 - > hol és mikor

A vállalat mint termékek (P) és piacok (M) portfóliója

	M1	M2	M3	M4
P1				
P2				
P3				
P4				

2.RÉSZ

MIÉRT kell a stratégiával
foglalkoznunk?

“Stratégia nélkül a szervezet
olyan, mint az a hajó,
amelynek nincsen kormányja
és körbe-körbe jár.”

„Idézet”

Joel Ross és Michael Kami



„Ha nem tudod, hová mész, oda bármilyen úton lejuthatsz.”

Alice Csodaországban, Lewis Carroll

Miért van stratégiákra szükség ?

- Hogy **az eseményeket megelőlegezve** alakítsuk a vállalat üzletvitelének jellegét
- Hogy a vezetők és a beosztottak cselekvéseit és döntéseit **összehangolt, vállalati szintű** tervbe illesszük



A stratégiai menedzsment előnyei

- Növeli a stratégiai tudatosságot
- Célokat ad a szervezetnek
- Növeli a döntések belső egységességét
- Explicitté teszi a feltételezéseket
- Kikényszeríti a döntések igazolását

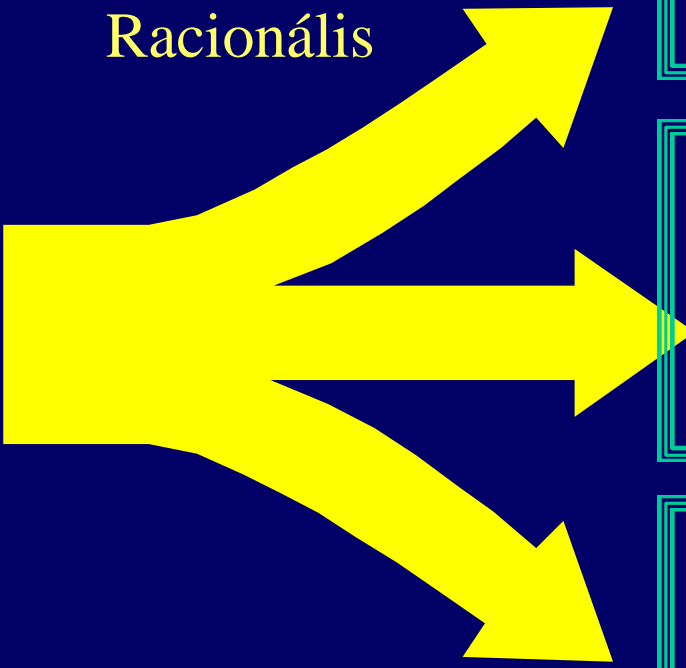
!!!a modellek és az elemzési eszközök nem helyettesítik a jó ítézőképességet!!!

3. RÉSZ

HOGYAN készítsük el a
STRATÉGIÁT?

Mi a stratégiai terv?

Írásos
Szándékos
Racionális



Merre tart a vállalat –
**Stratégiai jövőkép és üzleti
küldetés**

Rövid és hosszú távú
teljesítménycélok -- **Stratégiai
és pénzügyi célkitűzések**

A cselekvések megközelítési
módja a kitűzött célok
eléréséhez -- **Átfogó stratégia**

Elemzés – Döntés - Megvalósítás



Mi a helyzetelemzés?

- Két kérdéskörrel foglalkozik
 - *A vállalat **KÜLSŐ** vagy **MAKRO-KÖRNYEZETE***
 - Tendenciák
 - Ipari és versenyfeltételek
 - Piac / fogyasztó
 - *A vállalat **BELSŐ** vagy **MIKRO-KÖRNYEZETE***
 - Annak folyamatai, kompetenciái, képességei, erőforrásaival összefüggő erősségei és gyengeségei, valamint versenyképessége

3. RÉSZ

1.

HOGYAN készítsük el a
STRATÉGIÁT?
KÜLSŐ ELEMZÉS

A KÜLSŐ környezet

Külső környezet

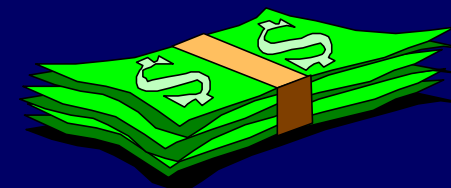
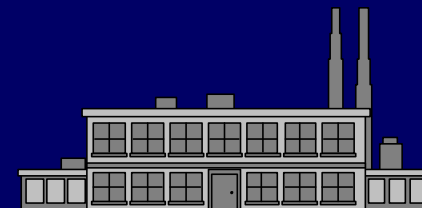
- ★ Általános környezet
- ★ Iparági környezet
- ★ Versenykörnyezet

Tennivalók:

A külső környezet, különösen az iparági környezet tanulmányozása.

Szociális, technológiai, politikai, szabályozási tényezők

- Speciális érdekcsoportok nyomásgyakorlása
- Környezetvédelmi megfontolások
- Európai jogszabályok
- Technológia: munkamódszerek...
- Bevándorlás vagy kivándorlás
- Gyárbezárások hatása a közösségekre
- Növekvő/csökkenő kamatlábak
- Gazdasági feltételek
- Kereskedelmi korlátozások, vámtarifák,



A külső környezettel kapcsolatos fő megfontolások

Az iparág
meghatározó
gazdasági
jellemzői

Konkurens
erők és az
egyres erők
jelentősége

Az iparági
változások
hajtóerői

A
versenytársak
lépéseinek
előre látása

Fő
sikertényezők

Következtetések:
az iparág
vonzóereje

VONZÓ iparág

Külső környezet

- ☆ Általán
- ☆ Iparág
- ☆ Verse

A vonzó iparág:

**olyan iparág, amelynek
strukturális jellemzői az
átlagon felüli megtérülés
lehetőségét ígérik**

Tennivalók:

Találni egy olyan iparágat,
amelynél nagyok az átlagon
felüli megtérülés esélyei.

A stratégia megfogalmazása

Külső környezet

- ☆ Általános
- ☆ Iparág
- ☆ Verseny

Vonzó iparág

Olyan iparág
strukturájában,
átlagon felüli
lehetőségekkel

**Stratégia
megfogalmazása**

**Az adott iparágban az
átlagon felüli
megtérülést
eredményező stratégia
megválasztása**

Tennivalók:

Megállapítani, hogy az adott iparágban milyen stratégiára van szükség az átlagon felüli megtérülés biztosításához.

Modell az iparág elemzéséhez



**Újonnan
belépők
veszélye**

**Szállítók
alkuereje**

**Újonnán
belépők
veszélye**

Újjonnan
belépők
veszélye

Szállítók
alkuereje

Vevők
alkuereje

Újjonnan
belépők
veszélye

Szállítók
alkuereje

Vevők
alkuereje

**Helyettesítő
termékek
veszélye**

Versenytársak elemzése

**Az iparág elemzését követő lépés a vállalat
versenytársainak hathatós elemzése**



Meg kell birkózni a verseny öt erőhatásával

- Olyan stratégiát kell kialakítani, amely:
 - Elszigeteli a vállalatot a konkurens erőktől
 - A versenynyomást a vállalatnak kedvező módon befolyásolja
 - Fenntartható versenyelőnyt terem



Feladat



- (1) Nevezze meg és fejtse ki a a közvetlen versenykörnyezetében megfigyelhető három legfontosabb tendenciát (vevők, szállítók, versenytársak, helyettesítő termékek)!**
- (2) Végezze el ugyanezt az iparág általános - szociális, technológiai, gazdasági és politikai (STEP) - tendenciáival kapcsolatban is!**
- (3) Sorolja fel a három legfontosabbat és értékelje 100 pontos skálán. A „fontos” azt jelenti, hogy a kérdéses üzleti egység fennmaradása szempontjából jelentősége van!**
- (4) Mit javasol, mit kell tenni a megállapított lehetőségek hasznosítására?**
- (5) Mit javasol, mit kell tenni a a megállapított veszélyek leküzdésére?**

Tendenciák

Környezeti tendenciák (1)	Súly (2)	A lehetőségek kihasználására irányuló tettek(3)	A fenyegetések leküzdésére irányuló tettek (4)
<p>- A versenykörnyezet</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>		<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
	100		
<p>- Az ipar általánosságban</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>		<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>	<p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p>
	100		

3. RÉSZ

2.

HOGYAN készítsük el a
STRATÉGIÁT?
BELSŐ ELEMZÉS

Belső elemzés

Belső elemzés végzésekor megpróbáljuk felmérni:

- A vállalat erősségeit a verseny terén
- A vállalat gyengeségeit a verseny terén
- Erőforrásait
- Képességeit

Belső elemzés

- A vállalatnak az erősségeire kell építenie és azokat kell felhasználnia meglévő versenyelőnye növelésére
- Minimalizálnia vagy semlegesítenie kell gyengeségeit és figyelnie arra, hogy a vállalat ne ezekre az elemekre támaszkodjon, ne ezek köré építse stratégiáját

ESZKÖZTÍPUSOK

ESZKÖZÖK

Tárgyi

- pénzügyi
- ingatlanok
- gépek
- hardver eszközök
- nyersanyagok

Immateriális

- technológia
- hírnév / márka
- kultúra / értékek
- szabadalmak
- szövetségek

Humán

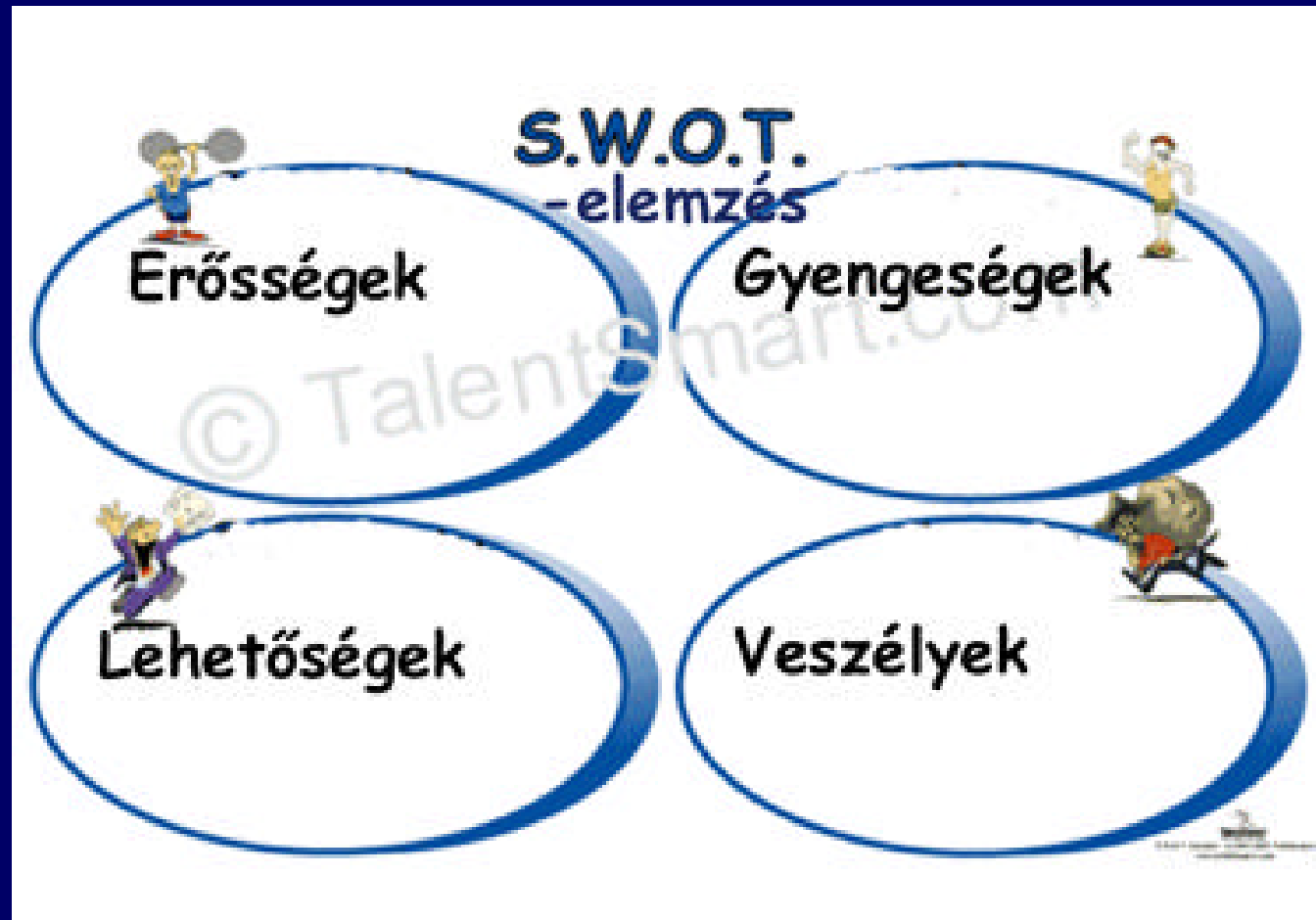
- készségek
- know-how
- motiváltság
- vezetői szellem
- IQ és EQ

Ellenőrzőlista az erősségek és a gyengeségek elemzésére

Menedzsment és szervezés	Marketing	Emberi erőforrások
Menedzsment minősége	Értékesítési csatornák	Dolgozók tapasztalata, képzettsége
Központosítottság mértéke	Piaci részesedés	Szakszervezeti tagság
Szervezeti ábrák	Reklámozás hatékonysága	Fluktuáció, hiányzások
Tervezési, információs, ellenőrző rendszerek	Fogyasztói elégedettség	Elégedettség a munkával
	Termékminőség	Sérelmek
	Szolgáltatás híre	
	Értékesítési árbevétel	
	Termelés	Kutatás és fejlesztés
Profitrés	Üzem elhelyezkedése	Alap- / alkalmazott kutatás
Idegen / saját tőke aránya	Géppark elavultsága	Laboratóriumi kapacitások
Árukészlet aránya	Beszerzési rendszer	Kutatási programok
Beruházás megtérülése	Minőségellenőrzés	Új termék innovációk
Hitelbesorolás	Termelékenység/hatékonyság	Technológiai innovációk

SWOT (GyELV)

Összeállítása



A SWOT a napi gyakorlatban

- nincsen szisztematikus megközelítés
- fogalomzavar
- nem teljes
- információ minősége megkérdőjelezhető
- túl sok lényegtelen információ
- fontossági sorrend hiánya
- nem kínál következtetéseket

SWOT-ELEMZÉS

= elemzés

és

= értékelés

azokra a **belső** és **külső** tényezőkre és erőforrásokra vonatkozóan, amelyek **létfontosságúak** a vállalat sikeres fennmaradásához és üzletviteléhez

Döntéshozatal

- **Helyzetelemzés végzése**

- Külső tényezők

- Vevőkör-elemzés
 - Piaci struktúra és szegmentálás
 - Versenytársak elemzése (jelenlegi, potenciális és közvetett)
 - Politikai, gazdasági, szociális és technológiai

- B. Belső tényezők

- Üzleti tevékenység meghatározása/kiterjedése és célkitűzései
 - Erősségek (másokét meghaladó készségek és eszközök) és gyengeségek (a teljesítményt gátoló hiányosságok vagy megszorítások)

- **Problémák és lehetőségek megállapítása**

Döntéshozatal

III. Alternatív stratégiák / tennivalók kidolgozása

IV. Alternatívák értékelése és döntések meghozatala

Kockázat / megtérülés szempontjai, az alábbiakkal kiegészítve:

- Valós fogyasztói érték révén elért versenyelőny
- Fenntarthatóság
- Fókuszálás / szelektivitás

V. A stratégia részletezése és a végrehajtási terv kidolgozása

- Megcélzott szegmensek
- Pozicionálás
- Marketing mix összetevői
- Programok
- Költségvetések
- Váratlan események

Fő kérdések

1. Az iparág meghatározó jellemzői
2. Az iparágban működő konkurens erők & azok jelentősége
3. A változás hajtóerői az iparágban
4. A legerősebb / leggyengébb versenyhelyzetben lévő vállalatok
5. A konkurensok versenyt befolyásoló lépései
6. A versenyzés sikerét vagy kudarcát befolyásoló fő tényezők az iparágban
7. Az iparág vonzósága



ERŐSSÉGEK

GYENGESÉGEK

LEHETŐSÉGEK

ÉK

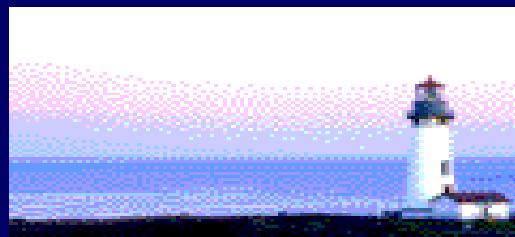
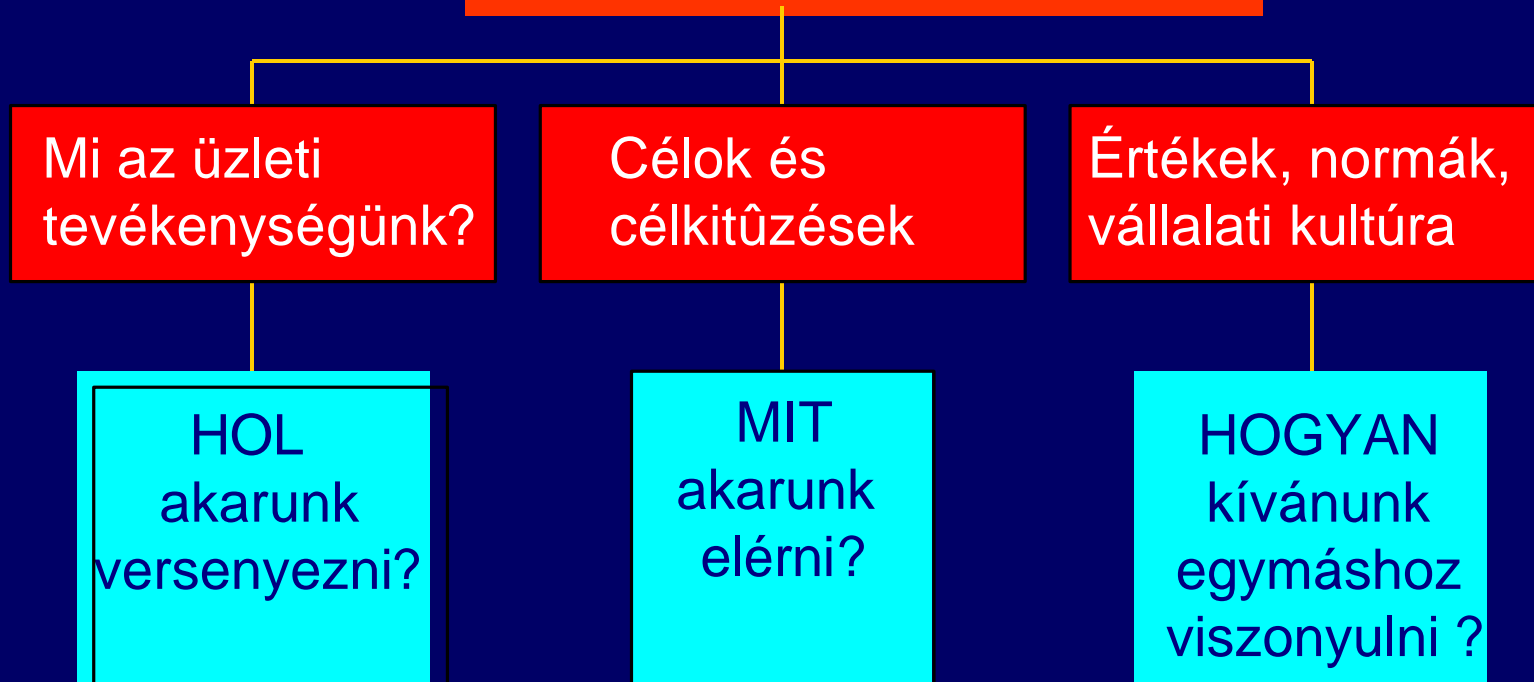


3. RÉSZ

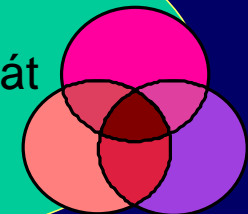
3.

HOGYAN készítsük el a
STRATÉGIÁT?
KÜLDETÉS, célok, kultúra

KÜLDETÉS



A küldetés meghatározás
tömören bemutatja
a szervezet haladási irányát
=
Irányzék



JÖVŐKÉP



A küldetés

A vállalat létének értelme

- „az információkezelés, a tudás üzletágában folytatjuk tevékenységünket. A globális piacot céloztuk meg”.
- „növelni kívánjuk a fogyatékkal élő emberek függetlenségét ...”
- „célunk megőrizni a vásárlóerőt...”

CÉLOK

- Mit szeretnénk elérni?
- Az ehhez szükséges általános képességek

CÉLKITŰZÉSEK

- HOVÁ megyünk és MIKOR?
- A küldetés ÉRTELMEZÉSE: amire a dolgozók támaszkodni tudnak
- Mérhető, számszerűsített eredmények meghatározása, körülhatárolt felelősségi körökkel és határozott időtartammal

Milyen fajta célkitűzésekre van szükség?

Pénzügyi célkitűzések

Olyan eredmények, amelyek a vállalat **pénzügyi** teljesítményének a javulását célozzák



Stratégiai célkitűzések

Olyan eredmények, amelyek a vállalat **versenyképességének** és **hosszú távú üzleti pozíciójának** a javulását célozzák



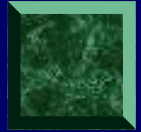
Közös értékek és vállalati kultúra

- Az értékek és a kultúra meghatározzák, hogy egy vállalat milyen stratégiai lépéseket tesz
 - mérlegel
 - utasít el
- Egy vállalat ne tegyen olyan stratégiai lépéseket, amelyek konfliktusban vannak
 - a kultúrájával
 - olyan értékekkel, amelyet vezetői és dolgozói széles körben osztanak

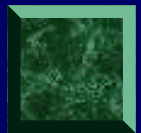


4. RÉSZ

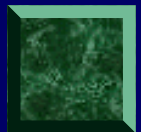
Az üzleti terv felépítése



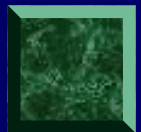
Áttekintés



Pénzügyi terv



Erőforrás-követelmények



Háttér-dokumentumok

Üzleti terv

Küldetés meghatározás

- A vállalat hosszú távú küldetésének egyértelmű megfogalmazása.
Igyekezzünk olyan szavakat használni, amelyek segítenek a vállalat növekedését bizonyos irányba terelni, de a lehető legtömörebb módon.

A csapat

- Név szerint soroljuk fel a vezérigazgatót és a fontosabb igazgatókat
- Említsük meg korábbi eredményeiket, hogy megmutassuk: ezek az emberek sikereket értek el
- Adjuk össze az ezen a területen eltöltött évek számát

Piac összegzése

- A piac múltja, jelene & jövője
 - Tekintsük át azokat a változásokat a piaci részesedés, a vezető pozíciók, a szereplők, a piaci változások, a költségek, az árszabás vagy a verseny terén, amelyek lehetőséget kínálnak a vállalat sikeres szerepléséhez.

Lehetőségek

- Problémák & lehetőségek
 - Állapítsa meg a fogyasztói problémákat és határozza meg, milyen jellegű termékekre / szolgáltatásokra teremtenek lehetőséget ezek a problémák

Üzleti koncepció

- Foglalja össze azt a fő technológiát, koncepciót vagy stratégiát, amelyen üzleti tevékenysége alapul

Verseny

- Összegezze a versenyhelyzetet
- Fogalmazza meg, miben áll vállalata versenyelőnye

Célok & Célkitűzések

- 5 éves célok
 - Határozzunk meg konkrét, mérhető célkitűzéseket
 - Határozzuk meg a piaci részesedéssel kapcsolatos célkitűzéseket
 - Határozzuk meg az árbevételre / jövedelmezőségre vonatkozó célkitűzéseket

Pénzügyi terv

- Olyan magas szintű pénzügyi terv, amely meghatározza a pénzügyi modellt és az árszabást befolyásoló feltételezéseket, valamint tartalmazza a következő három évre várt árbevételt és nyereséget.
- E téma megfelelő bemutatásához használjunk több diát

Erőforrás-követelmények

- Technológiai követelmények
- Személyi követelmények
- Erőforrás-követelmények
 - pénzügyi, értékesítési, promocionális stb.
- Külső követelmények
 - a vállalaton kívülről beszerezendő termékek / szolgáltatások / technológia

Kockázat & megtérülés

- Kockázat
 - Foglalja össze a javasolt projekt kockázatait
- A kockázattal való megbirkózás
 - Foglalja össze, hogy hogyan birkóznak meg a kockázattal
- Megtérülés
 - Becsülje meg a várt hozamot, különösen, ha finanszírozási forrást keresünk

Fő megfontolások

- Rövid távon
 - Állapítsa meg, melyek azok a fő döntések és kérdések, amelyek azonnali vagy közeli megoldást igényelnek
- Hosszú távon
 - Állapítsa meg, melyek azok a kérdések, amelyek hosszú távú megoldást igényelnek
 - Fogalmazza meg a döntés halogatásának következményeit
- Ha finanszírozási forrást keres, jelölje meg a konkrétumokat