

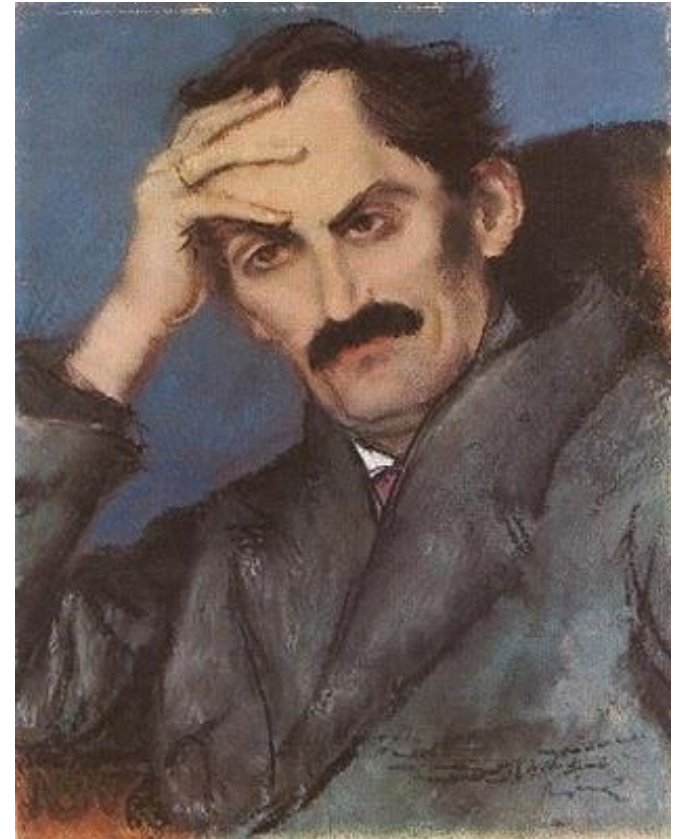
# A vállalati stratégia

PPKE Információs Technológiai Kar  
2016/2017. tanév tavaszi szemeszter

dr. Harangozó Gábor  
[gabor.harangozo@uni-corvinus.hu](mailto:gabor.harangozo@uni-corvinus.hu)

# Az előadás felépítése

- A vállalati stratégia fogalma, megközelítései
- Versenysztratégiák
- Üzletági stratégiák
- Speciális stratégiatípusok



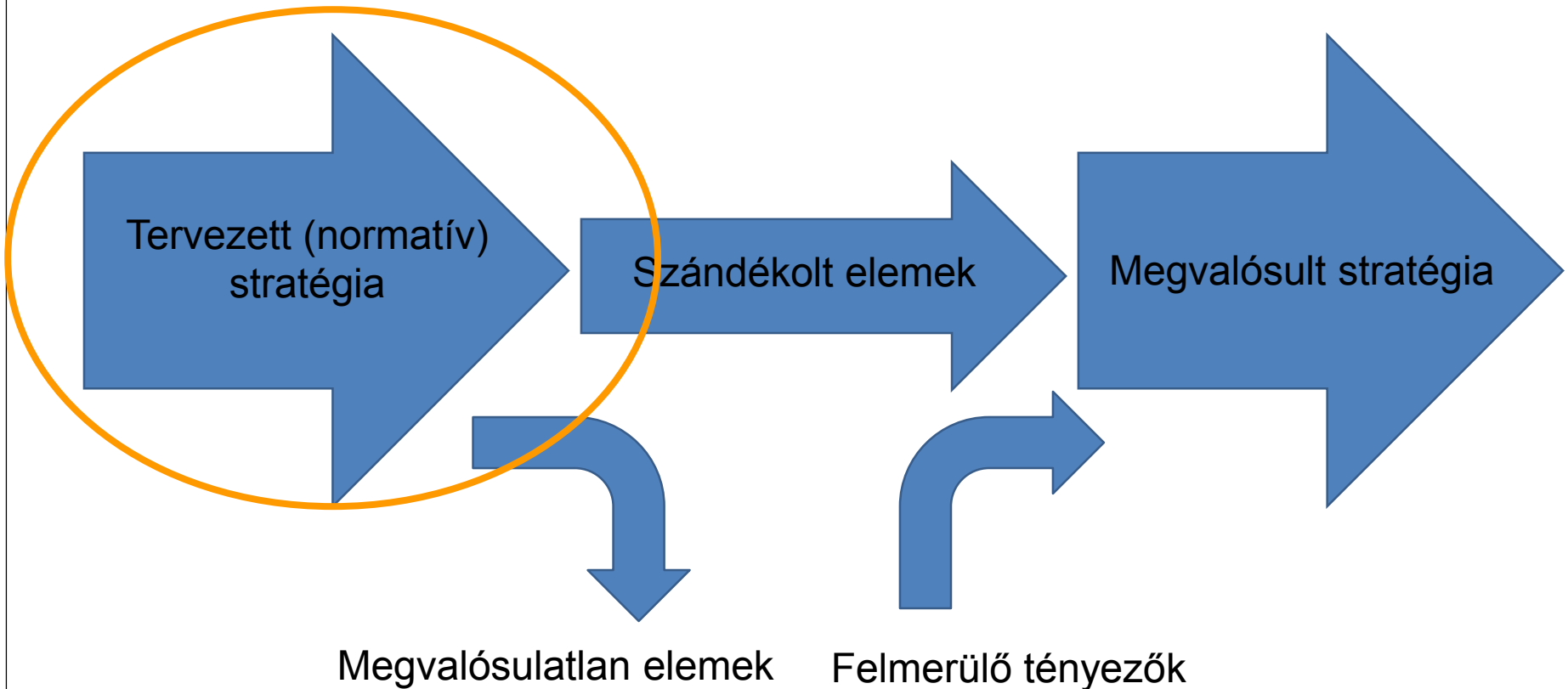
# Mi is a vállalati stratégia?

- A vállalati működés vezérfonala
- Fő szempontok:
  - Vállalati célok és elérésük lehetséges módjainak meghatározása
  - Tartós versenyelőny lehetőségeinek biztosítása
  - Szinergia
- Kialakítása és megvalósítása a vállalatvezetők feladata

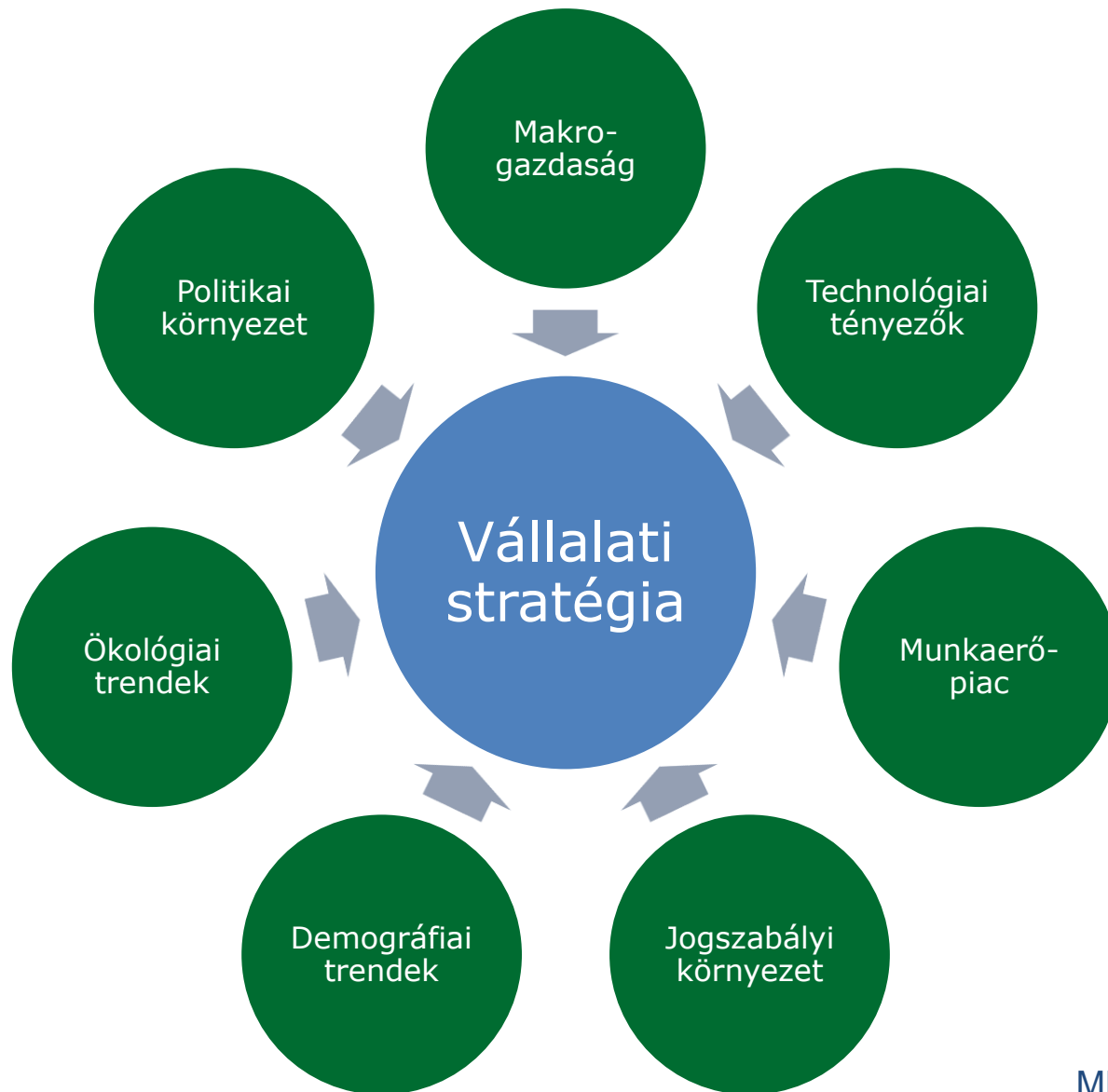
**Emlékeztető: a vállalati célok rendszere**



# A stratégia és megvalósulása



# Helyzetelemzés



**Emlékeztető:  
a kontingencia-  
elméleti háttér**

# A vállalati stratégia megközelítései

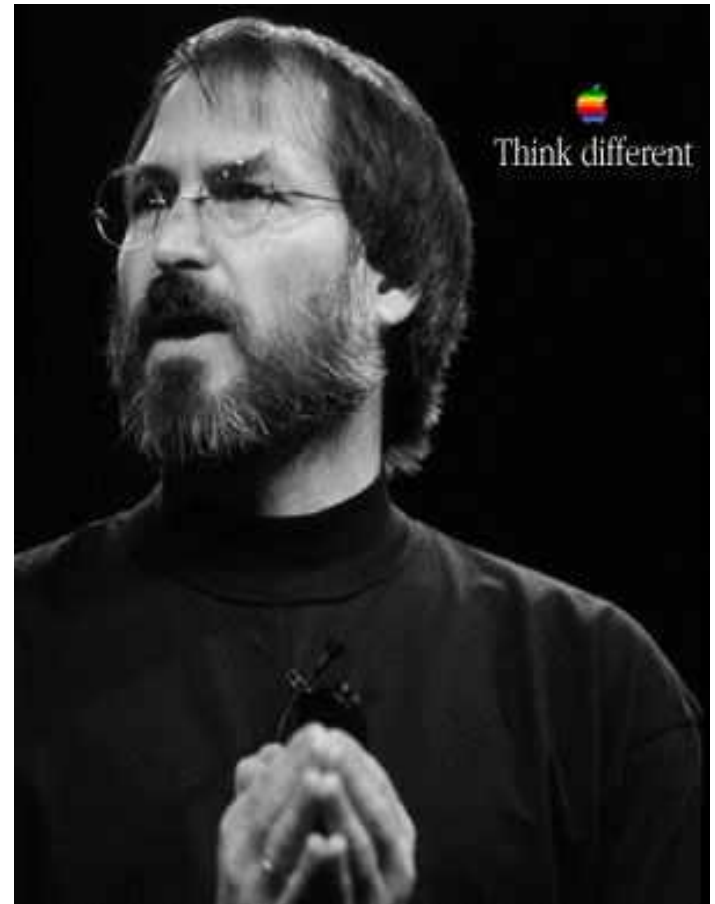
- A vállalati sajátosságok, a vállalat helyzete, illetve a döntéshozók attitűdjei alapján:
  - Vállalkozói
  - Alkalmazkodó
  - Tervezői
- Ritkán jelennek meg tiszta formában, de áttekintésük elősegíti a különböző vállalatok stratégiáinak megértését



Henry Mintzberg  
(1939-)

# A vállalkozói megközelítés

- Fókusz: új lehetőségek keresése
- Hatalom és a felelősség központosított
- „Nagy lépések politikája”, magas kockázatvállalási hajlandóság, intuíció
- Központi cél a növekedés, a vállalati erőforrások ennek vannak alárendelve



# Az alkalmazkodó megközelítés

- A külső környezetet adottságnak tekinti
- Fókusz: felmerülő problémák megoldása
- „Kis lépések politikája”, korrigálható lépésekre való törekvés
- Rugalmas döntéshozók
- Nagyon különböző vállalat típusoknál



Csóbor Pincészet, Agárd



# A tervezői megközelítés

- Fókusz: külső környezet szisztematikus elemzése...
- ... és aktív befolyásolása
- Rendszerszemlélet, központi tervezés
- Általában nagyobb (piacvezető) vállalatokra jellemző



# A stratégiai menedzsment szintjei

A stratégiai menedzsment a tervezés, megvalósítás és a visszacsatolás összhangjára épülő vállalatvezetés.

Szintjei:

- Vállalati stratégia
- Üzletági stratégiák
- Funkcionális stratégiák:
  - Marketing
  - Termelés
  - K+F, innováció
  - Pénzügy
  - Stb.



# A versenyelőny forrása

- *Olcsón termelni/venni – drágán eladni...*
- *...vagy nem ilyen egyszerű...???*



# Versenysztratégia típusok



Michael Porter

## Versenyelőny forrása

Célpiaç jellege

Szegmens      Teljes iparág

Alacsony költségek

Egyedi termék

Költségvezető

Megkülönböztető

Középen  
megrekedők

Költség-fókusz

Megkülönböztető  
fókusz

# Költségvezető stratégia

- Széles piaci skála (akár több iparág)
- Nagy piaci részesedés
- Alacsony ár – nagy forgalom vagy
- Normál ár – nagy fajlagos haszon
- Standard áruknál/ szolgáltatásoknál jellemző



# Megkülönböztető stratégia

- Egyedülálló és elismert termékjellemzők...
- ...amiért a fogyasztók hajlandók magasabb árat fizetni
- Áruminőségen túl ilyen lehet a hozzá kapcsolódó szolgáltatás minősége, gyorsasága stb.



# Fókuszáló stratégiák

- Meghatározott termékspektrumra, fogyasztói rétegre, területre
- A vállalkozás nem képes vagy nem akar minden szegmensben versenyezni, erőforrásait koncentrálja
- Adott szegmensben egyedülálló szakértelemmel rendelkezik (termelés, marketing stb.)
- Megkülönböztető vs. Költség fókusz





# Középen megrekedők

- Versenysztratégiák ötvözése (?) vagy inkább:
- Versenysztratégia hiánya
- A vállalatvezetés nem tud vagy nem akar egyértelműen választani
- Fennmaradhat a vállalkozás, de általában iparági átlag alatti jövedelmezőséggel





# Üzletági stratégiák

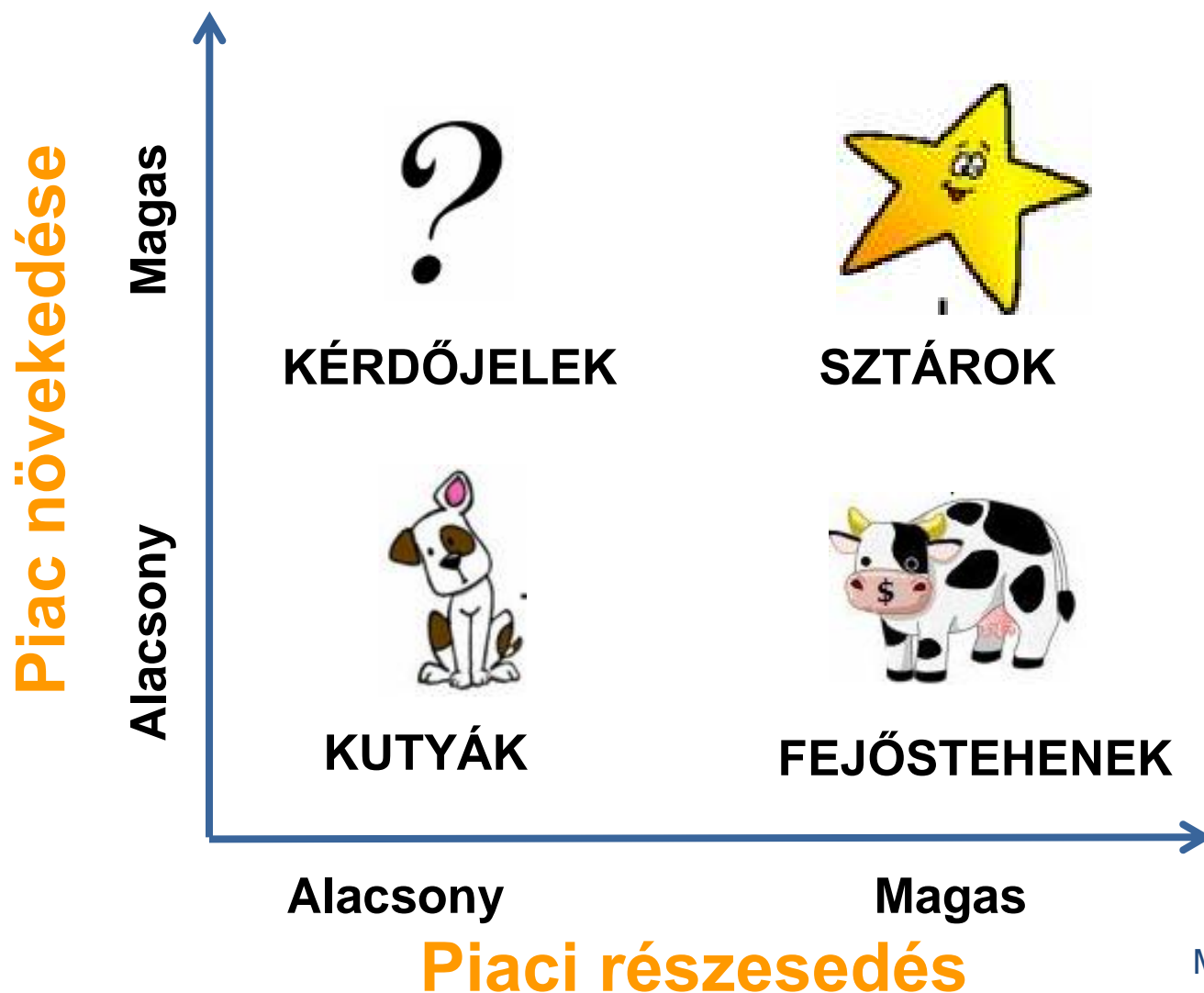
- Stratégiai üzleti egységek (SÜE): jól elkülöníthető üzleti területek egy vállalkozáson belül, önálló termék-piac kombinációval
- Sikereségük önállóan is értékelhető
- **Portfóliómenedzsment**: az egyes SÜE-k versenyhelyzetének értékelése és irányítása



## Példa – Oázis kertészet:

- Növény forgalmazás
- Dekorációk/ növénykölcsonzés
- Egyéb szolgáltatások

# Az üzletági portfólió mátrix (BCG)



Figurák forrása: maxi-pedia.com

# Sztárok

- Nagy részesedés – gyorsan növekvő piac
- A vállalati központnak érdemes támogatni (innovációs, termelési, marketing költségek)
- Ha a piac tovább nő, fejőstehénné válhatnak
- Cél tehát a piaci részesedés megtartása



# Kérdőjelek

- Kis részesedés gyorsan növekvő piacon
- Általában új termékek, amit a vevők még nem fedeztek fel
- Dönteni kell a jövőjükéről: beruházás a részesedés növelésébe vagy eladás/kivezetés



# Fejőstehenek

- Nagy részesedés – kis növekedésű piac
- Nagy befektetésre nincs szükség, de fontos a költségek alacsonyan tartása és a versenytársak távol tartása
- Vállalati fejlesztések anyagi forrását teremtik meg

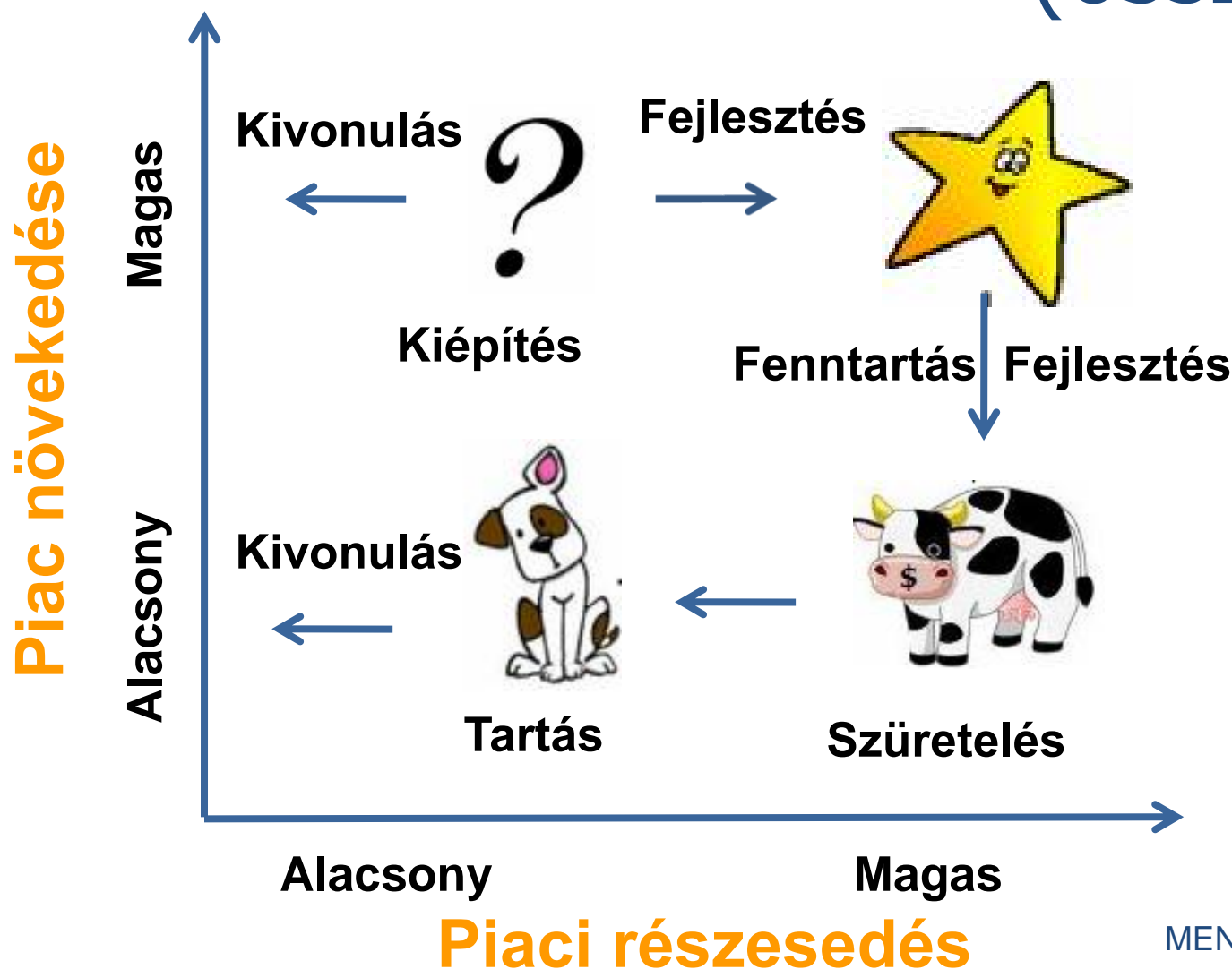


# Kutyák

- Kis részesedés – alacsony növekedésű piacon
- Nincs értelme jelentős beruházásoknak
- Érdeemes lehet megtartani, amíg nyereséget termelnek, egyébként kivezetni a piacról



# Az üzletági portfólió menedzselése (összegzés)





# Példa: a Toyota terjeszkedése Pakisztánban – üzletági elemzés

- A Toyota 1990-ben alapított vegyes vállalatot Pakisztánban, a helyi igények kielégítésére (termelés és értékesítés)
- Az Indus Motor Company (IMC - Toyota részesedése 50%) 1993-ban kezdte meg a termelést
- Azóta piacvezető az országban





# Termék (üzletági) portfólió:



**Hilux**

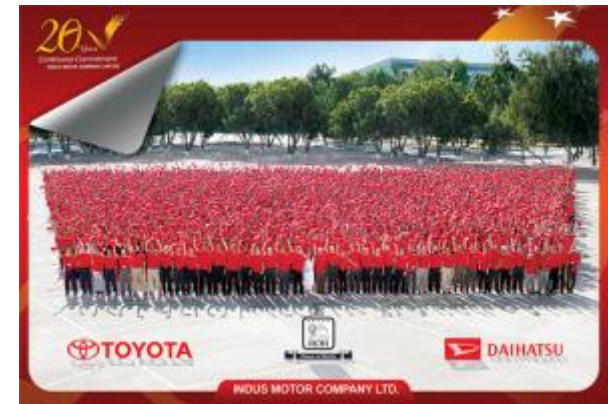
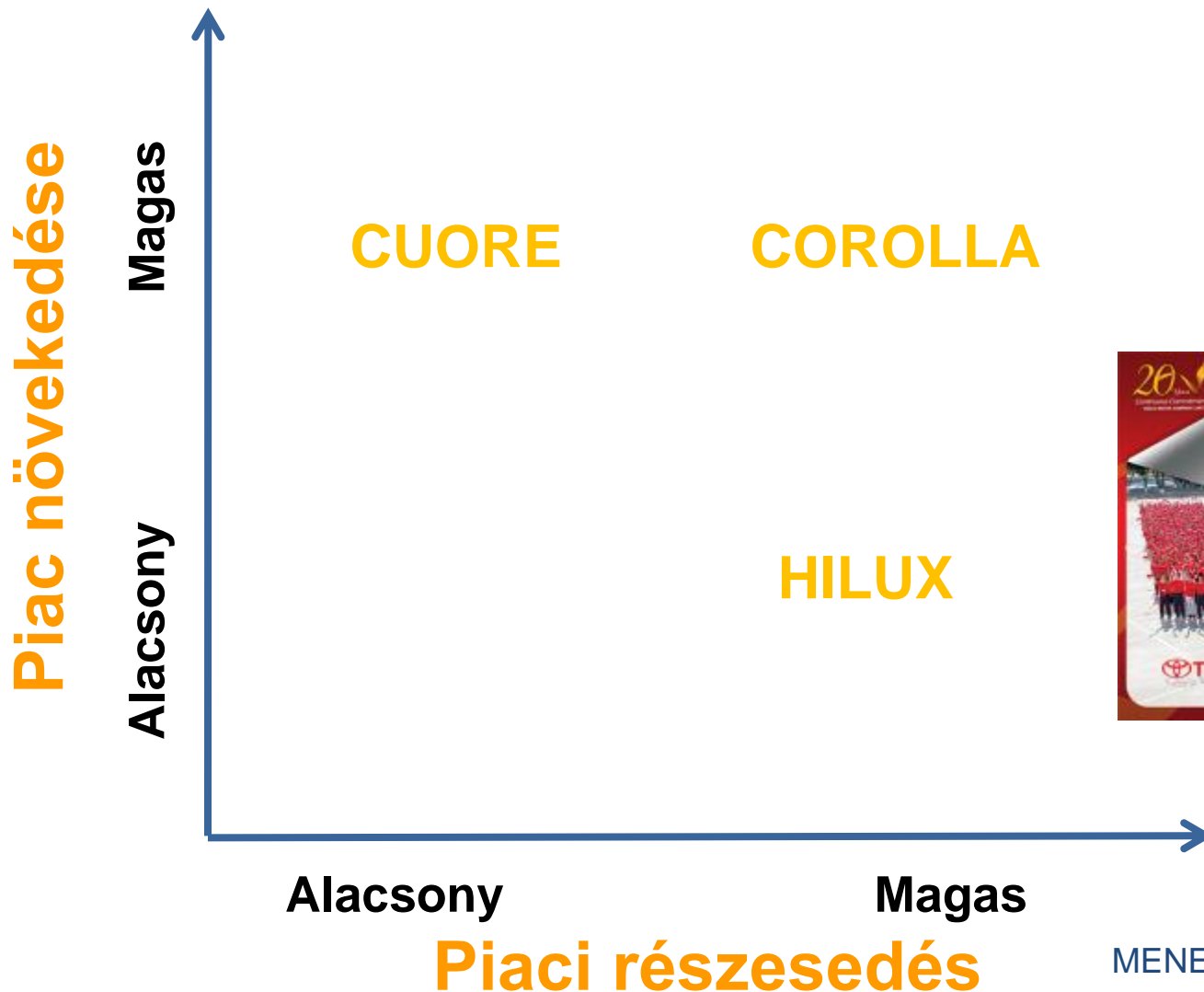


**Corolla**



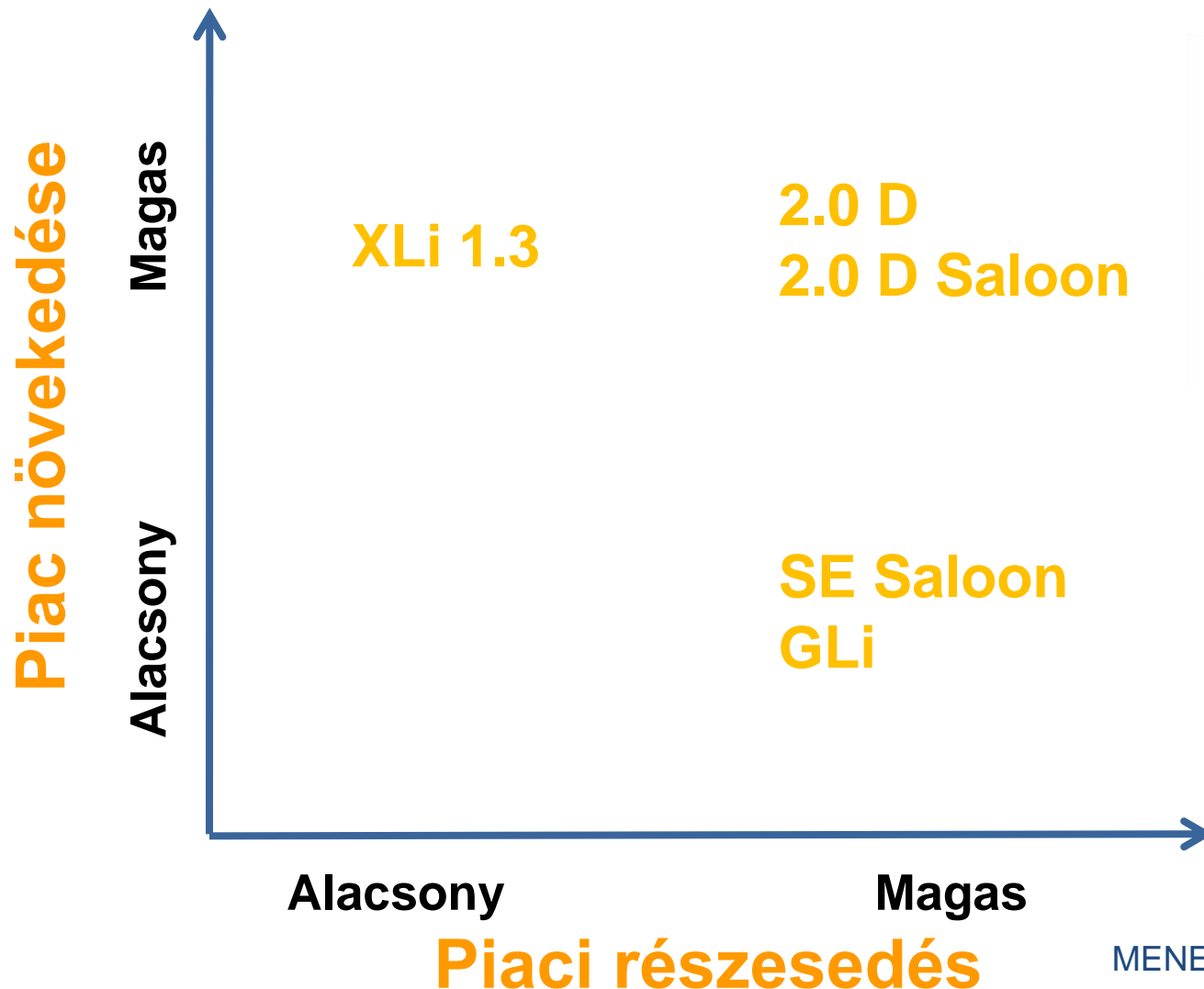
**Cuore**

# Portfóliómenedzsment az üzletágak szintjén az IMC-nél



Adatok forrása: Scribd Inc.

# Portfóliómenedzsment egy termékcsoport szintjén (Corolla)



Adatok forrása: Scribd Inc.

# A versenyhelyzet elemzése: SWOT-elemzés



# Példa: az Indus Motor Company

## Erősségek:

- Erős márkánév
- Egyedüli, aki dízel személyautót is kínál
- Egyedülálló alkatrész utánpótlás
- Magas használtkpiaci érték

## Lehetőségek:

- Export
- Kormányzati megrendelések
- Árverseny a Hondával
- Flottakedvezmények

## Gyengeségek:

- Belső felszereltség
- Tömeg-/teljesítmény arány
- Politikai-gazdasági instabilitás miatt alacsony raktárkészletek
- Időnként fegyelmetlen kereskedők

## Veszélyek:

- Új belépők (Hyundai, GM-Daewoo)
- Használtautó import
- Jövőbeli politikai bizonytalanság

# Speciális stratégiatípusok:

## 1. Kisvállalati stratégiák

Lehetőségek:

- Gyors reagálás a változó körülményekre
- Különleges körülményekre való specializáció
- Kisebb piaci rések kihasználása
- Helyi beágyazottság kihasználása (szorosabb kapcsolat a vevőkkel)



## 2. Nemzetközi stratégiák

Lehetőségek:

- Magas szintű technológia és innovatív termékek révén való terjeszkedés
- Meglevő, esetleg „levedlett” technológia tovább értékesítése
- Termelési tényezők árkülönbségére alapuló globális stratégia

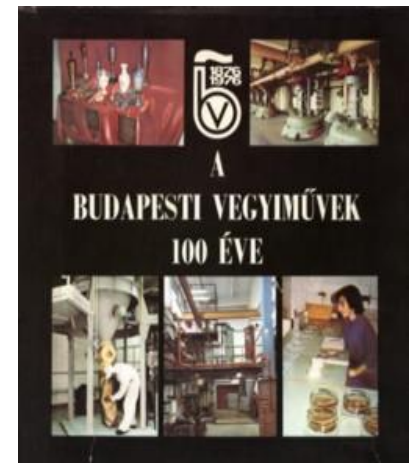
A siker feltétele a kulturális különbségek megfelelő kezelése





# 3. Válságstratégiák

- Működés optimalizálása: hatékonyságjavítás, erőteljes marketingkampány
- Stratégiaváltás, működési kör megváltoztatása:
  - Leépítés, alaptervékenységre koncentráció
  - Strukturális átszervezés





# Összegzés

## Vállalati stratégia központi elemei:

- Vállalati célrendszer kialakítása
- Piaci lehetőségek és vállalati adottságok összehangolása, cél: versenyelőny elérése
- Érintettek tevékenységének és a vállalati erőforrások összehangolása  
cél: szinergia