

A vállalat környezetének elemzése

Menedzsment és vállalatgazdaságtan

Kovács István



Miről is lesz ma szó

- Üzleti turbulenciák hatásai
- A külső környezet
 - Szintjei
 - Folyamata
- Makrokörnyezeti hatások elemzése
 - A piacot leíró mutatók
 - Versenytársak azonosítása
 - Iparági versenykörnyezet elemzése
 - Közvetlen versenykörnyezet vizsgálata
- Belső környezet elemzése
- Marketing audit és SWOT-elemzés





Fontossága



- Kiszámíthatatlan környezet
- Változások figyelemmel kísérése



Rugalmas
reagálás

- STRATÉGIA – bármely probléma megértése szempontjából nélkülözhetetlen az alapos környezetelemzés





Üzleti turbulenciák



- Üzleti turbulencia = „olyan kiszámíthatatlan és gyors változásokat egy szervezet külső vagy belső környezetében, amelyek befolyásolják a teljesítményt”



Üzleti turbulenciák II.

Információs túlterheltség, „számítási felhő” – bárnonnan elérhető adatközpontok

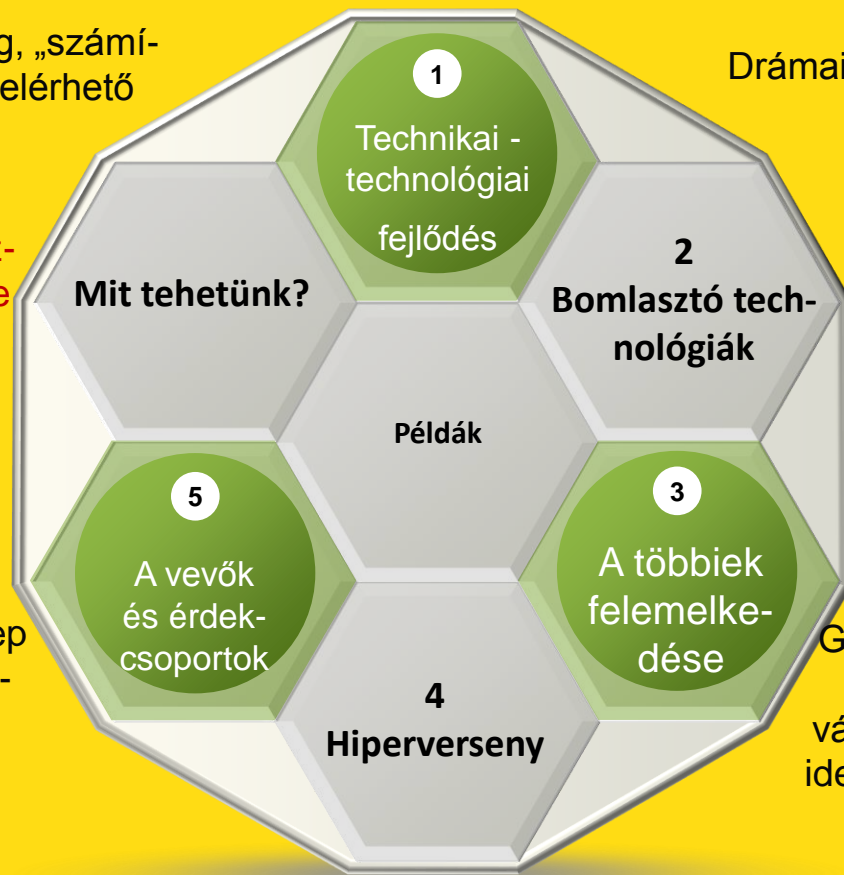
Drámai változást előidéző termékek – elavulttá váló technológia

Készségek, képességek fejlesztése – a turbulencia felismerése – a lehetőségek kiaknázása. Mindez új stratégiákat szülnek.

A korábbi domináns szerepek átalakulnak. Pl. készpénzben gazdag közel-kelet, Brazília, Oroszország, India, Kína.

Mai vásárló nem passzív szereplő. Pl. a szájreklám jelentőségének növekedése

Gyors és intenzív lépések jellemzik. A technológiák és a kínálat gyors változása miatt a versenyelőny csak ideig-óráig tartható fenn. Ilyen hatást ér el a globalizáció, a helyettesítő termékek, új üzleti modellek





Tágabb környezeti hatások



Trendek

- Több dimenzió mentén:
 - Megatrendek – nagy társadalmi változások (20-30 év) – pl. ICT
 - Fogyasztói trendek – fogyasztói és vásárlási szokások masszív módosulásai (egészségtudatosság)
 - Divathóbort – előre nem látható, rövid ideig tartó és társadalmi, gazdasági és politikai jelentőséggel nem bír (Ellentrendek – más kultúráktól átvett új felfedezések)
- A széles körben elfogadott trendek beépülnek a mindennapokba
- Trendkutatások – okok, hatókör, várható hatásai a fogyasztásra



Tágabb környezeti hatások



Trendek II.

- Például:
 - Az idő nyomása, gyorsulás, gyorsítás – „kiszállás” időlegesen vagy véglegesen, lassúság, lassítás.
 - Fizikai és szellemi mobilitás – „fészek-meleg” keresése, stabilitás.
 - Individualizmus, egotrend – „mi” érzés.
 - Élménykeresés – az autentikusság keresése.





Tágabb környezeti hatások



Trendek III.

- Aktuális trendek = adott év súlypontjai, kiemelkedő jellemzői
 - Befolyásolják a közeljövőt
 - Nem tudni, mennyire hosszú ideig éreztetik hatásukat
 - Pl. Sharing economy





Külső környezet



E



Esély a hosszabb távon megjelenő problémák előrejelzésére, jövőbeni történések hatásainak kiaknázása

L



Rugalmassabbá teszi a stratégiai tervezés folyamatát és a döntéshozatalt

ő



Javítja a piacok előrejelezhetőségének minőségét, a fogyasztói magatartás változásának okai

NY



Erőforrás-elosztáskor középpontba helyezi a hosszú távú megoldásokat (termékeket)

E



Lehetőséget teremt a növekedés előtt

I



Elérhetővé teszi a nemzetközi piacokat



A külső környezet III.



Globális környezet (nem befolyásolható)

Makrokörnyezet (a gazdaság minden piacára ható külső erők)

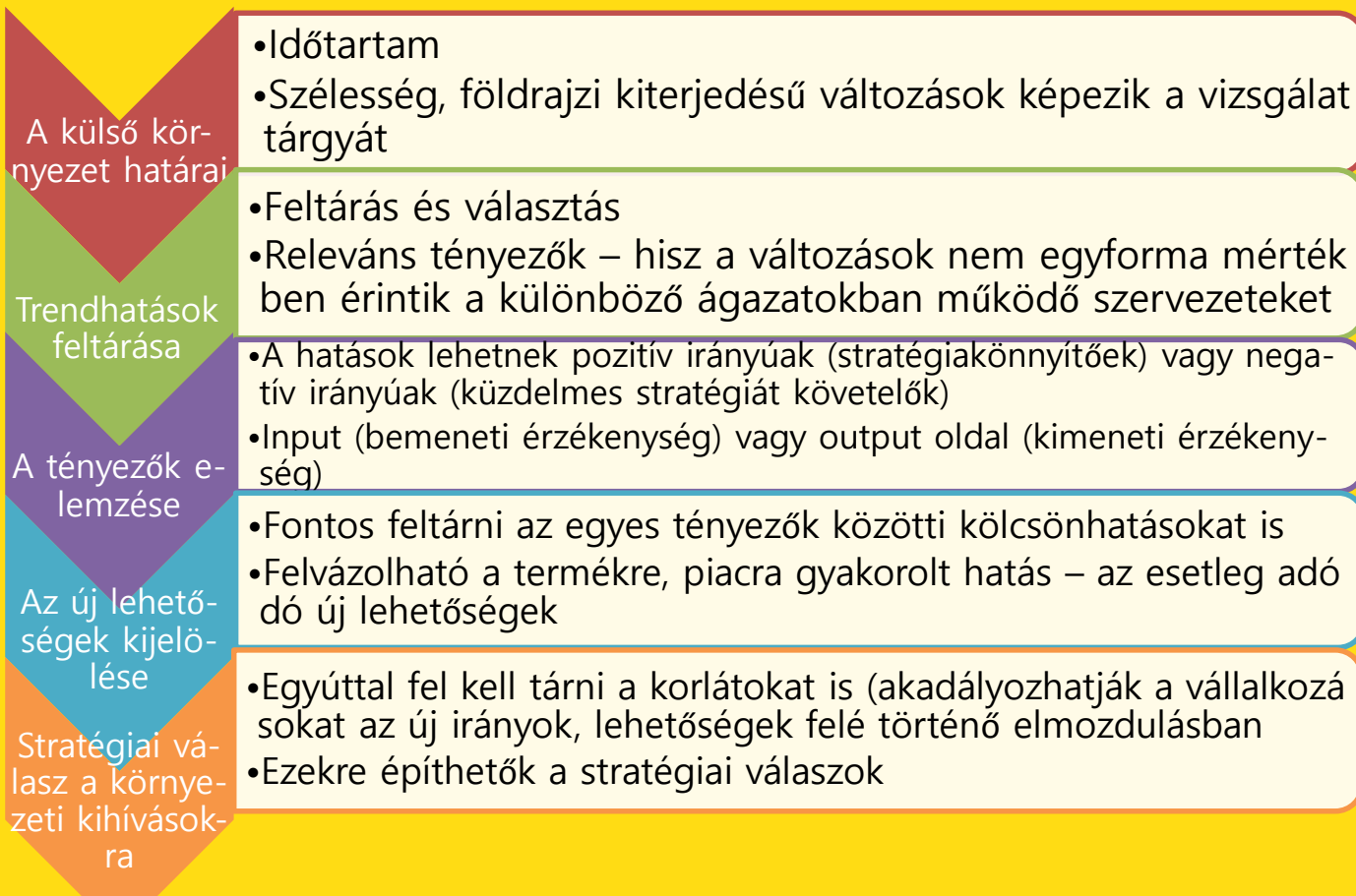
Versenykörnyezet (alakítására több lehetőség, mégis többségét adottságként kell kezelni)

Iparági (tágabb)
versenykörnye-
zet

Közvetlen (szűkebb)
versenykörnyezet –
stratégiai csoportok

A külső ténye-
zők különböző
szintjei

A külső környezet IV.



Makrokörnyezet

- STEEP-analízis
- Feltárjuk a releváns hatásokat – veszélyt vagy lehetőséget jelentenek-e a vállalat számára



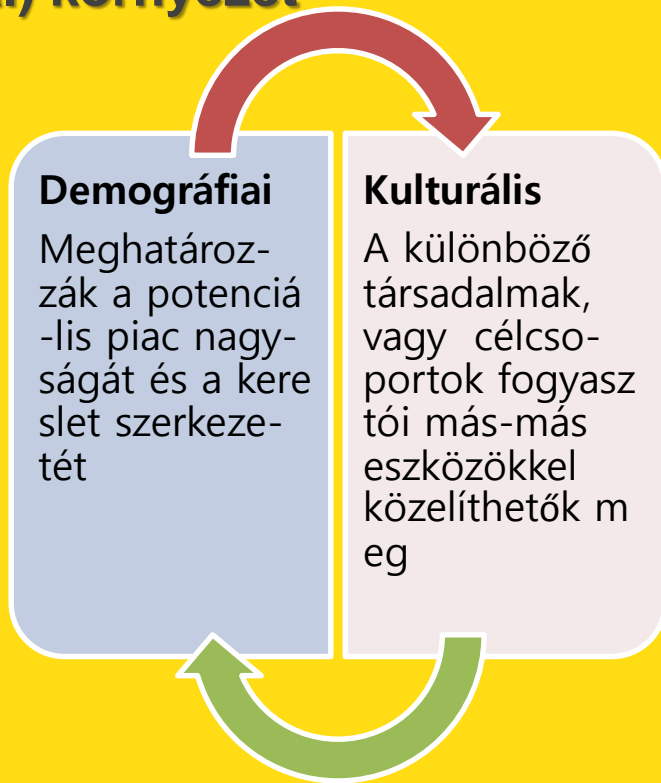


Makrokörnyezet II.



Társadalmi (Social) környezet

- A népesség számának alakulása
- A népesség földrajzi eloszlása
- A tipikus családtípus
- A lakosság képzettsége



- Világnézet
- Értékrend
- Szokások
- Hagyományok



Makrokörnyezet III.



Technológiai (Technological) környezet

- Az ágazat, terület technológiai és termékinnovációs trendjei
- K+F kiadások alakulása
- A technológiatranszfer mértéke
- Számos iparág technológiai alapjai gyorsan és előre nem látható módon változnak
- A termékek lerövidült élettartama
- Az innovációs megoldások kiválasztása már a marketing feladata is (a jövő technológiáinak előrejelzése, a technológiai piacképessége, élelciklusa, alternatív technológiai versenyképessége)



Makrokörnyezet IV.



Gazdasági (Economic) környezet

- A makrogazdasági mutatók által jelzett folyamatok összefüggéseinek átlátása
- Pl. konjunkturális helyzet, az infláció, a munkanélküliség alakulása
- A kormányok gazdaságpolitikája: milyen fejlesztéseket, strukturális átalakulásokat terveznek, mi az, amit ösztönöznek, támogatnak és hol terveznek megszorításokat
- A vásárlóerő egyenlőtlen eloszlása szegmentálási és célpiacválasztási lehetőséget kínál.





Makrokörnyezet V.



Természeti (Ecological) környezet

- Természeti adottságok
- Éghajlati viszonyok alakulása (mezőgazdaság, építőipar)
- Ökutudatos gondolkodás
- Biotechnológiák
- Hulladékgazdálkodás
- Zöldmozgalmak stb.



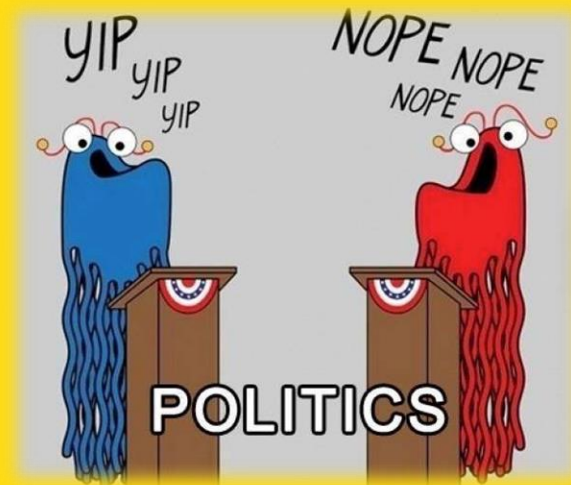


Makrokörnyezet VI.



Politikai és jogi (Political) környezet

- Különböző jogszabályok, versenyelvek, fogyasztó védelem, árszabályozás stb.
- Politikai változások – milyen hatást gyakorolnak az üzleti életre?
- Megváltozhat a gazdaságpolitika jellege, súlypontjai





Versenykörnyezet



A piacot leíró fontosabb mutatók

- Piac = cserekapcsolatok rendszere
- Marketing szempontból – folyamatosan változó értékesítési lehetőség
- Piac méretét leíró jelzőszámok:

Potenciális piac
egy adott termék vagy szolgáltatás elméletileg lehetséges eladásainak összessége



A piac elméleti felvevőképessége
(nem tényleges vásárlás)

Azok a fogyasztók alkotják, akik bizonyos mértékű érdeklődést tanúsítanak

Elérhető piac
A potenciális piacból azokat a fogyasztókat jelenti, akik rendelkeznek megfelelő jöved.

Minősített elérhető piac
Nem áll jogi korlát a termék megszerzése előtt



Versenykörnyezet II.



A piacot leíró fontosabb mutatók 2.

Piacvolumen (össz-
értékesítés)

Adott területen, időszak
alatt megvalósult el-
adások összege



A vállalat és ver-
senytársai mennyit
forgalmaztak

Célpiac

A minősített piac azon
része, ahol a vállalat je-
len kíván lenni

Piaci részesedés

A piacvolumen 1 válla-
latra jutó hányada (aktu-
ális piaci helyzet)

Piaci lefedettség

Az adott áru piacának
potenciális felvevőké-
pességéhez viszonyítva
milyen arányt képvisel
a tényleges eladások
volumene



Versenykörnyezet III.



A piacot leíró fontosabb mutatók 3.

- A kereslet reagálása az iparági marketingköltségek változására – *marketingérzékenység*

Nem kiterjeszthető
piac

A kereslet nagyságát
nem befolyásolja az ipa-
rági marketingköltség



- *Piaci minimum* = keresletélénkítő kiadások nélküli keresleti szint
- *Piacpotenciál* = a marketingköltségek növelése nem ösztöni tovább a keresletet

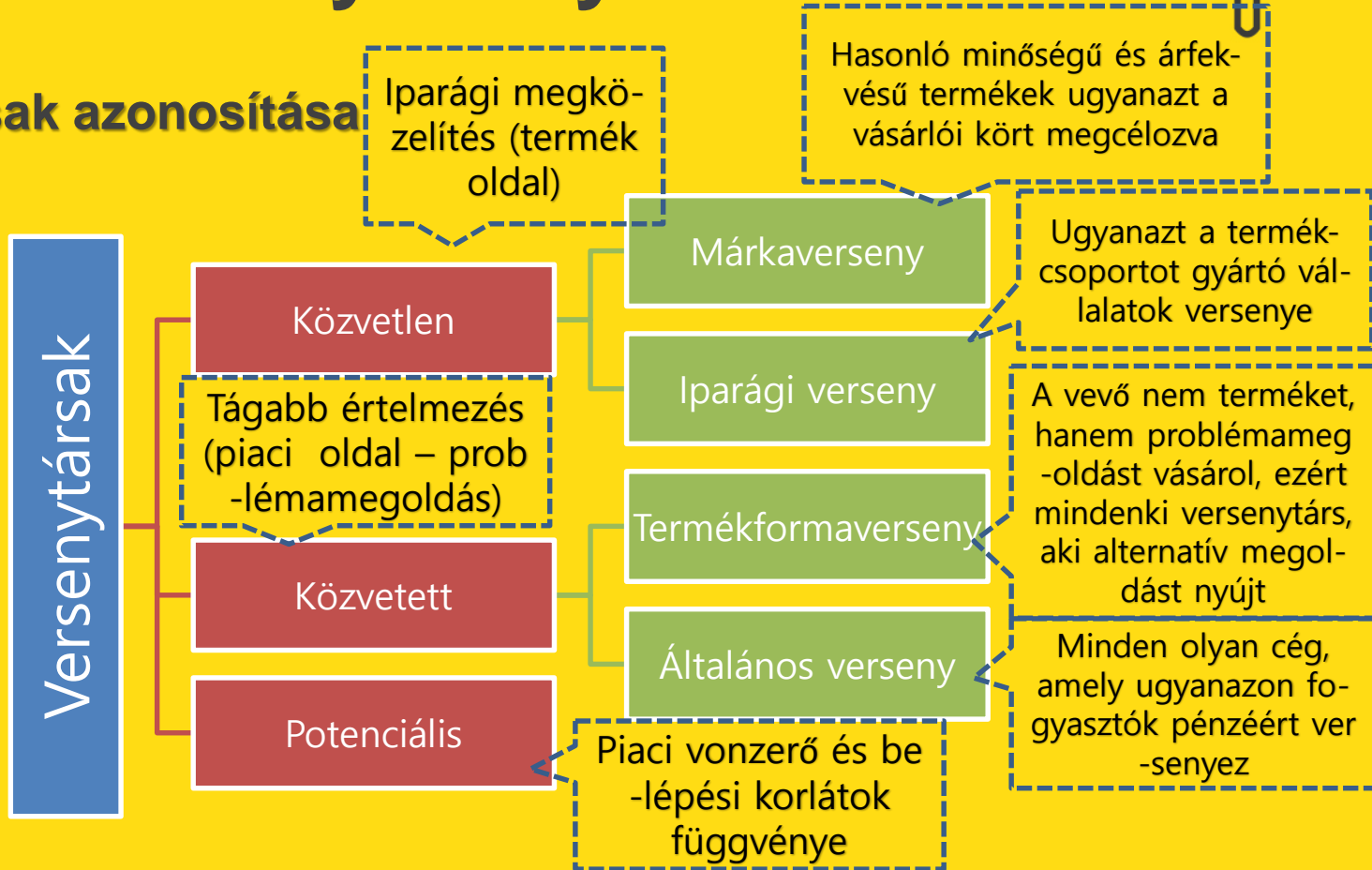


Kiterjeszthető piac
A kereslet erősen függ
az iparági marketing-
költségek szintjétől

Versenykörnyezet IV.

A versenytársak azonosítása

- Stratégiailag fontos előfeltétel
- Kiket tekintünk versenytársnak?



Versenykörnyezet V.

Az iparági versenykörnyezet elemzése

- Porter erőter modellje

Ha a szállítók koncentrálnak, ha az input alapvető fontosságú és mással nem helyettesíthető, ill. csak magas átállási költségekkel

Termékformaverseny – milyen könnyen állnak át az alternatív megoldásokra.



Gazdaságos sorozatnagyság, az erőforrásokhoz való hozzájárulás, szabadalom, versenyjog

A szegmentum vonzerejét kedvezőtlenül befolyásolja, ha a vevők alkupozíciója erősödik, ami megnyilvánulhat az árak leszorításában

A piac mérete, dinamikája, lefedettsége, a szereplők száma és nagysága, a megkülönböztetés lehetőségei stb.



Versenykörnyezet VI.



A közvetlen versenykörnyezet vizsgálata

- Az iparágban működő vállalatok milyen stratégiai csoportokat rajzolnak ki
- Az eltérések alapját képező dimenziók általában olyan kritikus sikertényezők vagy piac-szegmentálási kritériumok, amelyek leírják a szereplők közti versenyt
- Verseny kialakulhat egy stratégiai csoporton belül és azok között is





Versenykörnyezet VII.



A közvetlen versenykörnyezet vizsgálata 2.





Belső környezet



- Célja: a kiemelkedően fontos szervezeti erőforrások és képességek összegyűjtése és elemzése
- Marketing erőforrások és képességek számbavétele

A fogyasztók véleményén alapuló erőforrások (imázs, elismertség stb.)

Egyéb, marketingen túli belső erőforr.
(az inform. rendszer, innovációs kult.)

+ Szervezeti képességek

Az értékesítéshez kapcsolódó erőforrások (földrajzi lefedettség, hálózat)

Megegyezésen, szerződéseken alapuló (licenzszerz.)



Marketingaudit és SWOT



- *Marketingaudit* = a cég marketing környezetének, céljainak, stratégiáinak és tevékenységének átfogó, szisztematikus, független és periodikus vizsgálata



Teljeskörű
– nemcsak
bizonyos
területek!



Szisztema-
tikus – cse
-lekvési
terv



Független
– külső,
harmadik
szereplő



Rendsze-
res – ne a
probléma
után!

Marketingaudit és SWOT II.

- A vizsgált lehetőségben rejlő előnyök meggyőzően közvetíthetők-e az adott célpiac(ok) számára?
- A célpiacok költséghatékony média- és kereskedelmi csatornákkal felismerhetők és elérhetők-e?
- A vállalat rendelkezik-e a vevő számára fontos előnyök biztosításához szükséges kritikus képességekkel és erőforrásokkal, vagy hozzáfér-e ezekhez?
- A vállalat képes-e jobb előnyök nyújtására, mint bármely jelenlegi vagy potenciális versenytársa?
- A pénzügyi megtérülési ráta eléri-e vagy meghaladja-e a vállalatnál megkívánt küszöböt?

Marketingaudit és SWOT III.

- SWOT = belső környezet elemzése által feltárt erősségeket (strengths) és gyengeségeket (weaknesses), valamint a külső környezet változásaiból fakadó lehetőségeket (opportunities) és veszélyeket (threats) foglalja egybe

Az erősségek olyan belső tényezők, amelyek befolyásolhatóak és jól működnek

A veszélyek nem befolyásolható, külső korlátok, amelyek csökkentik a siker esélyét

A gyengeségek ugyan-csak befolyásolható, de nem jól funkcionáló tényezők

A lehetőségek olyan külső, tehát szintén nem befolyásolható hatások, amelyekre építve kihasználhatók az erősségek

Marketingaudit és SWOT IV.

- SWOT-elemzés sémájában a végső lépést a célok kitűzése és az azok megvalósítását szolgáló stratégiák megválasztása képviseli

Az erősségeket és lehetőségeket felismerve
új képességek kialakítása



A gyengességek erősségekké
való transzformálása

Az át nem alakítható gyengeségek,
ill. veszélyek minimalizálása

Marketingaudit és SWOT v.

<p>S-O stratégiák</p> <p><i>Lehetőségek kihasználása az erősségekre építve</i></p>	<p>W-O stratégiák</p> <p><i>Gyengeségek leküzdése a lehetőségek kihasználásával</i></p>
<p>S-T stratégiák</p> <p><i>Védelem a veszélyek ellen az erősségekre építve</i></p>	<p>W-T stratégiák</p> <p><i>Gyengeségek minimalizálása a veszélyek elkerülésére</i></p>



Köszönöm a figyelmet!

