KÁLNÁSI ANNA

Vállalati stratégiák összhangja

A gyors és előre nem látható változások kezelése érdekében a vállalatoknak hosszú távú küldetés és alapértékek fogalmaiban kell gondolkozniuk, aránylag hosszú távra kell céljaikat megfogalmazniuk, és rövid távra kell taktikai célokkal rendelkezniük. Sajnos csak kevés vállalat rendelkezik olyan stratégiával, amely képes a bekövetkező változások kiaknázására. A vállalatok többségének valójában nincs is igazi stratégiája, hanem csak túl sok célkitűzésből állítanak össze listákat, prioritásokat, programokat.

Ki ne szeretne sikeres vállalkozást, vállalatot vezetni? A piacgazdaságban kiemelt szerep jut a vevői igények felmérésének, azok kielégítésének, a környezeti tényezők ismeretének és az azokhoz való alkalmazkodásnak.

A stratégiai tervezés nem más, mint menedzseri lépések sorozata, amelynek során szerves kapcsolat jön létre a vállalkozás célkitűzései, erőforrásai és a változó piaci lehetőségek között. A stratégiai tervezés speciális menedzsmentfeladat, amely folyamatos összhangot teremt a vállalati folyamatokban.

A vállalati problémák kezelésére a különböző menedzsmenttechnikák nagy változásokon mentek keresztül. Több közülük megszűnt, újak keletkeztek, mások pedig fejlődésen, változáson mentek keresztül.

A stratégiai gondolkodás és tervezési módszerek terén napjainkban fejlődés és javulás tapasztalható.

Miben láthatjuk a fejlődés irányait?

- Fejlődött a stratégiai tervezés módszere.
- Grafikus eszközök segítik a stratégiai gondolkodást.
- Keresik a sikeres stratégiatípusokat.
- A múlt tapasztalatait felhasználják a jövő tervezésében.
- Keresik a stratégiai terv megvalósítását segítő tényezőket.

A stratégiai tervezés elterjedése két fő oka

1. A környezeti tényezők kiszámíthatatlansága, a válságok előrejelzésének nehézségei (politikai, embargós faktorok), a konjunktúramozgások előrelátásával kapcsolatos problémák megkérdőjelezték a piaci prognózisok használhatóságát. Ezáltal olyan tervezési rendszer iránt jelent meg igény, amelynek alkalmazása révén akkor is egészségesen működtethető a vállalat, ha valamelyik üzletágában zavarok lépnek fel.
2. A műszaki, technológiai, technikai prognózisok használhatósága a várható műszaki technológiai fejlődés gyorsulása, kiszámíthatatlanná válása miatt volt mind korlátozottabb. Olyan eljárás iránti igény fogalmazódott meg, amely a környezetét újszerűen kezeli.

A tervezés a század első évtizedeitől számítva a következő változásokon ment át:

- A század első évtizedeiben költségvetés készítése, teljesülésének ellenőrzése - feltételezve, hogy a múlt ismétli önmagát.
- Az 1950-es évektől hosszú távú tervezés, amely feltételezi a múlt trendjeinek folytatását.
- Az 1960-as évektől a hagyományos stratégiai tervezés, amelynek alapvető feltételezése az volt, hogy az új trendek és a jövőt formáló erők prognosztizálhatók.
- Az 1980-as évek közepétől „stratégiai piacmenedzsment", amely szerint a hagyományos tervezési ciklusok nem alkalmasak arra, hogy segítségükkel a gyors és előre nem látható változásokat menedzselni lehessen.

Ezeknek a gyors és előre nem látható változásoknak a kezelése érdekében a vállalatoknak hosszú távú küldetés és alapértékek fogalmaiban kell gondolkozniuk, aránylag hosszú távra kell céljaikat megfogalmazniuk, és rövid távra kell taktikai célokkal rendelkezniük. Ezeket a tervezési fogalmakat évente korszerűsíteni kell, a felmerülő újabb események, ismeretek alapján.

A küldetés és alapértékek olyan tényezőket foglalhatnak magukba, mint pl.: az ügyfelek teljes megelégedésének megközelítése, az alkalmazottaknak előnyök biztosítása, jutalmazási módszerek alkalmazása az alkalmazottak, beruházók és partnerek számára,

csoportszellem kialakítása, nyílt, becsületes és hatékony kommunikáció.

Hogyan fogalmazhatjuk meg a hosszú távú célokat (víziókat)?

- A vállalatnövekedés folytán meghatározott forgalmat kíván elérni.
- A szolgáltatások javítása és az értékek megtartása.
- A piacok, ügyfelek szolgáltatások, technológiák, a tevékenység földrajzi terjeszkedése útján hosszú távú növekedés biztosítása, az egyéni felelősség kialakítása, növelése.
- Az egyes személyek fejlesztése a siker érdekében.

A rövid távú taktikai célok magukba foglalhatják a piaci részarány növelését azon a módon, hogy

- az elégedetlen fogyasztókat nyeri meg a vállalat,
- az információk és eladások földrajzi lehetőségeit szélesítik ki,
- a designképesség, a gyakorlat, ill. az eladások növelése érdekében jó képességű konstruktőrökkel szorosabb partnerkapcsolatokat alakítanak ki,
- a pénzügyi helyzetet és fegyelemet a gyorsabb számlázással, hitellehetőségek kiterjesztésével stb. fejlesztik.

A vállalatoknál és ügynökségeknél egyre nagyobb mértékben menedzsmentteamek végzik a stratégiai tervezést, az ő feladatuk a stratégiai gondolkodásmód kialakítása.

Fogyasztói csoport	Fogyasztói igények	Az igényeknek megfelelő termékeink, illetve szolgáltatásaink
Példa: tervezők	bevált tervezési irányelek	tervezési szabványok, megbízható, könnyen alkalmazható kritériumok

2. ábra A fogyasztók, igények és a vállalat szolgáltatásainak feltérképezése

A fogyasztók meghatározásának példái:

- Különböző érdekcsoportok
- Belső fogyasztók
- Külső fogyasztók
- Primer fogyasztók
- Másodlagos fogyasztók
- Korábbi, mostani, jövőbeni fogyasztók

A vállalat jelen helyzetének világos és befolyásolásmentes ismerete elengedhetetlen feltétele a reális tervezésnek. Ez a helyzetismeret magába foglalja a vállalat erőinek, gyengeségeinek, lehetőségeinek és veszélyeinek vizsgálatát. *(3. ábra a következő oldalon.)*

Az ilyen vizsgálatok rámutathatnak olyan irányzatokra, amelyek különösen jelentősek erősségek vagy gyengeségek kiaknázása esetében. Az 1. ábrán látható vizuális módszer segít abban, hogy az ilyen célokat a vállalat elérhesse. *(1. ábra a következő oldalon.)*

A grafikus eszköz a Kurt Lewin által 1951-ben kifejlesztett elemzési módszert használja fel annak érdekében, hogy segítségével azonosíthatók legyenek a vállalat küldetéséhez és értékeihez tartozó segítő és akadályozó erők. Ennek az egyszerű kettős listának abban rejlik az értéke, hogy minden hatóerőt felsorol, és azokból kiválasztja azokat, amelyek a legkönnyebben megváltoztathatók.

Abban is segíti a stratégiaformáló csoportot, hogy azokat az erőket válasszák ki, amelyek a sikert hozzák.

Problémamegoldó képesség		
	Ötletgazdag, problémamegoldó alkat, de vár a feladatra	VEZETŐ Elmélyült, széles látókörű, a problémákat átfogóan kezelő alkat
	TECHNIKUS Jó beosztott, rugalmas és pontos végrehajtó	TUDÓS A probléma mélyére hatoló, elvont, nem gyakorlatias alkat
		Problémafelismerő képesség

1. tábla A stratégiai team összetétele

Több helyen vált gyakorlattá: a változások gyakoriságával úgy tartanak lépést, hogy többször ismétlik a stratégiai tervek átgondolását. Ez a folyamat néhány egyszerű eszköz segítségével elősegíthető. Alkalmazhatóságuk azon múlik, hogy a tervezőcsoport előtt mi-

3. tábla

erősségek (belső) (elősegíti)	(külső) lehetőségek (elősegítheti)
vállalatunk	
(hátráltatja) gyengeségek (belső)	(külső) (hátráltathatja) veszélyek

Vizuális eszköz a vállalat valós helyzetének felmérésére

1. ábra **A feladat teljesítésében**

segítenek	akadályoznak
Példa: termékeink megbízhatóságának híre	Példa: növekszik az árverseny

Adott vállalat értékeit és céljait támogató és akadályozó erők

Hogyan válasszuk ki a sikeres stratégiákat?

Csak kevés vállalat rendelkezik olyan stratégiával, amely képes a bekövetkező változások kiaknázására. A vállalatok többségének valójában nincs is igazi stratégiája, hanem csak túl sok célkitűzésről állítanak össze listákat, prioritásokat, programokat. Az igazi versenyképes stratégia a következőket tartalmazza:

- A jövőbeni lehetőségeket és fogyasztói igényeket.
- A vállalat erőforrásainak számbavételét az igények teljesíthetőségének szemszögéből.
- A jelen és jövőbeli ügyfelek szolgálatának módszereit, amelyeknek eszközei a kapcsolatépítés, tekintélyszerzés.
- Ár, minőség, határidők tekintetében a versenytársak megelőzése.

Azok a vállalatok, amelyek összefüggő és hatékony stratégiával rendelkeznek, növekedést, nyereségességet, termelékenységet és fejlett morált tudnak felmutatni.

Nagyon nehéz arra vállalkozni, hogy vállalatok részére stratégiatípusokat ajánljunk a vállalat jelenlegi helyzetének ismerete nélkül.

20-2000 fős vállalatok igen jól tudják alkalmazni a számítógépes tervezés fejlesztéstechnikáit és az új információ-technológiákat.

Vannak cégek, amelyek a vezetőréteg kialakítására helyezik a hangsúlyt.

Mások a műszaki teljesítményt házasítják más vállalatvezetési tevékenységgel.

Néhány stratégia kevéssé kézzelfogható. Egy vállalat folyamatosan javítani kívánja kultúráját, hogy az áthassa kulcsemberei gondolkodásmódját, viselkedését, belső műveleteit, de az ügyfelek számára a vállalatok többsége nem törekszik ilyen sokra.

Néhány vállalat azzal szerez magának jó hírt, hogy más vállalatok munkáját tökéletesíti, javítja. Más vállalatok kulcsterületeken nyújtanak segítséget ügyfeleik számára (tanácsadó cégek).

A stratégia végrehajtása többéves, szünetmentes feladat, és sok erőfeszítés, vagyis elkötelezett menedzsment szükséges az ilyen hosszú távú stratégiához. Ezeket a konkurensek nem is próbálják meg másolni, mert megvalósításuk soktényezős feladat és nem könnyű.

A stratégiák megvalósításához a vállalatoknak folyamatosan csiszolniuk, erősíteniük kell alkalmazott módszereiket.

Milyen szinteken működnek a stratégiák?

Meg kell különböztetnünk a vállalati, az üzletági és a funkcionális szinteket.

A vállalati stratégia arra a kérdésre keres választ, hogy adott vállalat milyen célokat miképpen kíván megvalósítani.

Az üzletági stratégia adott vállalat adott termékére, szolgáltatására dolgoz ki koncepciókat, terveket.

A funkcionális stratégia célja, hogy megfogalmazza a vállalati és üzletági stratégiák megvalósítását szolgáló célokat és eszközöket az adott funkcionális területre vonatkozóan. *(4. tábla a következő oldalon)*

Verseny		
Konkurencia	**Abszolút**	**Relatív**
Létező és erős (idegen erőfölény) Potenciális (jövőbeni veszély)	Létező igény Versenyképes termék Elérhető árak Előnyös üzleti feltételek	Piacszerkezet Igényszerkezet Erőviszonyok Hagyományok Kényszerhatások Újdonság Gyorsaság Agresszivitás Áldozatok
Lehetőség-elemzés		
Kulcstényezők Szintkülönbségek Utolérési esélyek		

4. tábla

A múlt, mint a jövő tolmácsa

A változások gyorsulásával és az előrejelzés lehetősége miatt találni kell néhány biztos pontot, amik a jövőt kezelhetőbbé teszik. Ezek a következők lehetnek:

- Gondolkozz, nézz, tervezz a fogyasztót megelőzve!
- Építs rendszereket a fogyasztóid körül, és szervezeteket a rendszereid köré!
- Részesítsd előnyökben munkatársaid közül azokat, akik együtt élnek az értékekkel, és azonosulnak a vállalat céljaival!
- A fogyasztók legyenek a vállalati minőség végső elbírálói!

A stratégiai tervezés tökéletesítésénél és sikeressé tételénél figyeljünk az alábbiakra:

- A megbízható tervnek szilárd adatokon kell alapulnia.
- Kritikus önelemzésen kell átesnie.
- Kreatív gondolkodásnak kell áthatnia.
- A jó stratégiai terv a változásra tervez.
- A stratégiai tervezés szempontjából hatékony, képzett és legalkalmasabb embereknek rendszerint nincs elég idejük, mégis muszáj időt találniuk a feladatra.
- A kitűzött célok mérhetők legyenek mérföldkövek, időkeretek és egyéb mutatók tekintetében.
- Egy megbízottnak vagy egy csoportnak felelősnek kell lennie a megvalósítás ellenőrzéséért, az előrehaladás méréséért, és a felmerülő problémák leküzdéséért. A megvalósítás nyomon követése elemi szükséglet!
- A célok teljesülésének előrehaladása megkönnyíthető néhány sikerindikátor segítségével. Ilyen pl.: piac kiszélesedése, meglévő ügyfelek szokásosnál nagyobb mérvű megtartása, új ügyfelek nagyobb mérvű jelentkezése, ügyfelek pozitív viszszajelzései, magas fokú teamhatékonyság, az alkalmazottak vállalati hűségének növekedése.

Jelentőségteljes beruházás, ha egy vállalat vezetése értékes idejét stratégiai tervezésre áldozza, de ez a beruházás meghozza gyümölcsét. Igaz, hogy az egyéb ügyekkel kapcsolatos rohanás közben a tervezőcsoport gyakran nem képes alkotó módon gondolkozni vagy megragadni egy víziót.

Ne feledjük el, hogy
a stratégiai tervezési folyamat nem más,
mint egy ESZKÖZ, valamint egy STRUKTÚRA,
amelynek segítségével
meghatározhatjuk a prioritást,
amelynek segítségével kommunikálhatunk,
és
magába foglalja a kulcstényezőket:
a tudást,
az akarást,
a képességeket.

Szerzőnk
vezetési és rendszerfejlesztési igazgató,
TÜV Rheinland Hungária VRF Kft.