

3. A tervezés

A tervezés

- a vezetés egyik funkciója,
- a szervezet céljainak meghatározása,
- a célhoz vezető utak, és a szükséges erőforrások számbavétele,
- a szükséges tevékenységek sorának meghatározása
- időhorizontja szerint lehet: hosszú, közép vagy rövid távú,
- hatóköre szerint lehet: stratégiai, taktikai vagy operatív.

Stratégiai tervezés

- ◆ A szervezet hosszabb távú, komplex céljait, cselekvési akcióinak sorozatát, valamint az ezek során felhasználandó erőforrásokat tartalmazza.
- ◆ A szervezet jövőbeni szándékainak összessége.

Stratégiaalkotás, stratégiai tervezés

- **Stratégiaalkotás**
A vállalat jövőjére vonatkozó, hosszabb távú elgondolások kialakítására irányuló, tudatos, komplex és kreatív folyamat.
- **Stratégiai tervezés**
Azt a formalizált folyamat, amelynek keretében a vállalat környezetét, képességeit elemezve a vezetők részletesen meghatározzák a hosszabb távra vonatkozó célokat, cselekvési irányokat, stratégiai akciókat.

Misszió és vízió

A misszió (küldetés)

- meghatározza, hogy mi a szervezet létezésének célja, mi az a szerep, amit be akar tölteni,
- többnyire érzelmi töltéssel is rendelkezik,
- megfogalmazza a követendő értékeket, formálja a vállalati kultúrát, koordinálja az alkalmazottak cselekedeteit.

A jövőkép (vízió)

- a szervezet lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, pozícióját, működési körét, innovációs céljait vázolja fel.

A stratégiák szintjei

- ◆ vállalati szintű,
- ◆ üzletágra, üzleti egységre vonatkozó stratégiák,
- ◆ funkcionális stratégiák (pl. humán-, marketing-termelési-, finanszírozási, stb. stratégia).

A stratégiai helyzetelemzés főbb módszerei 1.

- *a./ A makro- és mikro környezet elemzése*
 - ◆ Forgatókönyvírás (a környezet lehetséges fejlődésének irányai)
 - ◆ PEST analízis (a makrokörnyezet elemzése)
 - ◆ Porter-Grove féle hátterezős versenyhelyzet-elemzési modell.

PEST-analízis

politikai környezet (**P**olitical)
gazdasági környezet (**E**conomic)
társadalmi környezet (**S**ocial)
technikai környezet (**T**echnical)

jellemzői, fejlődési **trendje**

Porter-Grove féle modell

Meglévő
versenytársak
hatalma, ereje
kompetenciája



Komplementer
üzletágak
hatalma, ereje
kompetenciája



A vevők
hatalma,
ereje,
kompetenciája



A vállalat



A szállítók
hatalma
ereje
kompetenciája



A helyettesítési
lehetőségek
hatalma, ereje



potenciális
versenytársak
kompetenciája

A stratégiai helyzetelemzés főbb módszerei 2.

b./ A pozíciók, képességek és adottságok értékelése

- ◆ Portfólió mátrix (BCG, GE-mátrix),
- ◆ Életciklus-elemzés,
- ◆ Vállalati értéklánc-elemzés,
- ◆ SWOT analízis (Strengths - erősségek, Weaknesses - gyengeségek, Opportunities- lehetőségek, Threats - veszélyek)

BCG-mátrix

Piaci növekedés üteme



GE-mátrix

A piac vonzereje:
magas közepes alacsony

Verseny- helyzet	erős közepes gyenge	A piac vonzereje		
		magas	közepes	alacsony
	erős	A	A	B
	közepes	A	B	C
	gyenge	B	C	C

A: terjeszkedés, bővítés, beruházás

B: megtartás, szelekció, racionalizálás

C: visszavonulás, jövedelem maximalizálás

Stratégiák, versenyhelyzet szerint (Porter)

	Versenyelőny	
	Költség	Különbözőség
Nagy	Ktg-vez.	Differenciáló
Célpiac		
Kicsi	Ktg-fókusz	Diff. fókusz
	Koncentráló	

Stratégiatípusok:

növekedés, verseny (Thompson-Strickland)

- **Gyors piaci növekedés**

fúzió azonos üzletágban

koncentrálás

vertikális integráció

diverzifikáció

leépítés, „karcsúsítás”

kapcsolt diverzifikáció

likviditás

Lassú piaci növekedés

Stratégiatípusok és vállalatméret

- tervezői → nagyvállalat
- adaptív → közepes
- vállalkozói → kis

Az üzleti terv

A vállalkozás céljai és tényleges lehetőségei közötti összhang (kompromisszum) keresésének és megoldásának következetes módszere, amely összefoglalja a vállalkozás legfontosabb jellemzőit:

- ◆ az üzleti elképzelést;
- ◆ a piaci tervet;
- ◆ az üzemeltetés módját;
- ◆ a jogi, szervezeti irányítási módokat

Az üzleti tervnek be kell mutatnia:

- ◆ Honnan indul a vállalkozás?
- ◆ Milyen adottságokkal rendelkezik?
- ◆ Hová, mennyi idő alatt és miért akar eljutni?
- ◆ Hogyan, milyen eszközök és források igénybevételével akarja a kitűzött célokat elérni?

Az üzleti terv felépítése

- Bevezetés
 - Összefoglaló
 - Piacelemzés
 - A vállalkozás bemutatása
 - Termelési terv
 - Marketingterv
 - Szervezeti terv
 - Kockázatértékelés
 - Pénzügyi terv – forrásigény
 - Függelék

A vállalkozás teljesítményének értékelése

- mérleg,
- eredmény-kimutatás
- Cash-flow

Mérleg

- **Eszközök** (Aktívák)
 - A. **Befektetett eszközök**
 - immaterilális javak
 - tárgyi eszközök
 - bef. pü-i eszközök
 - B. **Forgóeszközök**
 - készletek
 - követelések
 - értékpapírok
 - C. **Aktív időbeli elhatárolások**
- **Források** (Passzívák)
 - D. **Saját tőke**
 - jegyzett
 - tartaléktőke
 - eredménytartalék
 - eredmény
 - E. **Céltartalékok**
 - F. **Kötelezettségek**
 - hosszú lejáratú
 - rövid lejáratú
 - G. **Passzív időbeli elhatárolások**

Eredmény-kimutatás 1.

- I. Értékesítés nettó árbevétele
- II. Egyéb bevételek
- III. Aktivált saját teljesítmények értéke
- IV. Anyagjellegű ráfordítások
- V. Személyi jellegű ráfordítások
- VI. Értékcsökkenési leírás
- VII. Egyéb költségek
- VIII. Egyéb ráfordítások
- A. Üzemi tevékenység eredménye**
(I+II±III-IV-V-VI-VII-VIII)

Eredmény-kimutatás 2.

- IX. Pénzügyi műveletek bevételei
- X. Pénzügyi műveletek ráfordításai
- B. Pénzügyi műveletek eredménye** (IX-X)
- C. Szokásos vállalkozási eredmény
(±A±B)
- XI. Rendkívüli bevételek
- XII. Rendkívüli ráfordítások
- D. Rendkívüli eredmény** (XI-XII)
- E. Adózás előtti eredmény** (±C±D)
- XIII. Adófizetési kötelezettség
- F. Adózott eredmény** (±E-XIII)
- G. Mérleg szerinti eredmény**
(F+ tartalék igénybevétele-fizetett osztalék)

Cash-flow (pénzáram)

- Folyamatos fizetőképesség= **likviditás**

működési pénzáram
+befektetési pénzáram
+pénzügyi tevékenység pénzárama
Σ teljes pénzáram

Fajtái: - **direkt** (likviditási terv)
- **indirekt** (cash-flow kimutatás,
tény)