

**A kiadvány a
szaktanácsadóknál összegyűlt
tapasztalatok alapján készült.**

Tartalom

Bevezetés	2
I.fejezet : A vállalati stratégia alapjai	5
1. A stratégia szerepe a kisvállalkozási szektor fejlődésében	9
1.1. A stratégia fogalma	9
1.2. A stratégia modellezése	10
2. A stratégiai koncepció megalkotása - megvalósítása	11
3. A kisvállalkozások stratégiai tervezési és menedzselési feladatai	12
3.1. A vállalkozás stratégiájának menedzselése	13
3.1.1. Stratégiai elemzés – a piaci környezet és a kiinduló helyzet eéemzése	14
3.1.2. Jövőkép és küldetés kialakítása	15
3.1.3. A vállalkozás általános célkitűzéseinek a meghatározása	18
3.1.4. A vállalkozás környezeti kapcsolata	19
3.2. Értékalakítás : működő modell meghatározása	21
3.2.1. Leegyszerűsített példa a jövőkép és küldetés meghatározására	23
4. Üzleti modell készítése	25
5. A stratégia célrendszerének megalkotása	28
5.1. A stratégia célkitűzések, célok lebontása	28
5.2. A stratégiai tervezés tartalmi elemei	29
6. A stratégiai folyamat kiépítésének feltételei, a stratégiai cél megvalósítása	30
6.1. Struktúra	30
6.2. Rendszerek	31
6.3. Stílus	31
6.3.1. A vállalkozás személyzetének motiválása a stratégiai szemlélet alapján	32
7. A stratégiai célok megalkotásának – megvalósításának folyamata	33
7.1. Vállalati stratégia	34
7.2. Funkcionális stratégiák	35
7.2.1. Értékesítési (marketing) stratégia	36
7.2.2. Informatikai stratégia	37
7.2.3. Humánpolitikai stratégia	37
7.2.4. Beszerzési stratégia	37
7.2.5. Pénzügyi stratégia	38
7.2.6. Termelési/szolgáltatási stratégia	39
7.2.7. Kutatás-fejlesztési stratégia	39
8. A vállalati stratégia megvalósítása	40
II.fejezet : Stratégia típusok, a vállalkozás stratégiai üzleti döntései	42
1. Stratégia típusok	42
1.1. Offenzív stratégiák	42
1.2. Racionalizáló stratégiák	42
1.3. Visszavonulási stratégia	43
2. A vállalkozás üzleti döntései	43
2.1. SWOT analízis	43
2.2. BCG mátrix	44
Összefoglalás	47

Bevezetés

A TÁMOP-2.5.3.C-13/1-2013-0001. számú „A Munkáért” pályázat keretében kidolgozott szaktanácsadási tapasztalatok górcső alá vették a hazai mikro-, kis- és középvállalkozások (továbbiakban kisvállalkozói szektor) működését annak érdekében, hogy feltárják a vállalatok gazdálkodásában előforduló problémákat és hiányosságokat, amelyek akadályozzák a szektor kibontakozását, illetve fellendülését.

A jogi szaktanácsadók a szektorra vonatkozó tapasztalataikban hivatkoztak az egyes kisvállalkozások hibás joggyakorlataira, jogszabályok helytelen értelmezésének előfordulására, amelyek csak részben magyarázhatók a jogszabályok bonyolultságából adódó helytelen értelmezésével. A jogszabályi problémák gyakoriságából következik, hogy a kisvállalkozói szektor vállalatai nincsenek a helyzet magaslatán.

A finanszírozási szaktanácsadói tapasztalatok is azt igazolják, hogy a kisvállalkozói szektor kisvállalkozásai számára nehéz a pénzügyi forrásokhoz való hozzájutás a magas, főleg jelzálogra alapozott biztosíték követelmények miatt, a vállalkozások a fennmaradásukat is kockáztatják, amennyiben a finanszírozás tárgyát képező beruházás, fejlesztés sikere a várakozásoktól elmarad a piaci munka hiánya, vagy helytelen vezetői döntés miatt. A szektor EU átlaghoz viszonyított magas vállalati szám aránya a vállalkozások magas fluktuációját is tükrözi.

A Nemzetgazdasági Minisztérium a kkv szektor társadalmi egyeztetésre 2013. évben készített tanulmánya alapján a szektor GDP hozzájárulása jelentősen elmarad az EU átlagtól, mivel a vállalati kör 99,2 %-t, a foglalkoztatottak 55,8 %-t kitevő kkv szektor a hozzáadott érték 34,1 %-át érte csak el a 2011. évi vállalati adatok alapján.¹⁾

A kisvállalkozási szektor gazdálkodását elemző szaktanácsadói értékelések is igazolták azt a feltevést, hogy a teljesítmény elmaradása a vállalatok gazdálkodási problémáira, a kisvállalkozók működési folyamatainak a hiányosságaira vezethetők vissza. A finanszírozási, adó és munkaügyi, munkavédelmi tanulmányokban a szakértők a feltárt hiányosságok megszüntetésére is lehetőséget teremtettek azzal, hogy ismerítették a helyes folyamatot, amely ellenőrzésével a hibák kiküszöbölhetővé válnak.

A tanulmányokban feltárt hiányosságok majdnem mindegyike szervezési és vezetési problémákra és ezen belül elsősorban a vállalati stratégia korszerűtlenségére, illetve hiányára utal, amely következményévé vált a vállalatok alacsony jövedelmezőségének.

Köztudott, hogy a multi vállalkozások (nagy vállalatok) hatékonysága, jövedelmezősége – a kedvezőbb feltételek miatt – jóval magasabb a mikro-, kis- és középvállalkozások adatainál. Aggasztóbb a kisvállalkozói szektor EU kisvállalkozói szektor átlagától való elmaradása, amely már a hazai vállalkozások strukturális problémáját tükrözi. A kisvállalkozói szektor negatív tendenciájának fennmaradása és tartóssá válása azzal a veszéllyel jár, hogy megállíthatja és megtörheti nemzetgazdaság hatékonysági mutatóink javulását. Ennek elkerülésére sürgős és hatékony intézkedések szükségesek a kisvállalkozási szektorban a kritikus helyzet megoldása érdekében.



Mit tehetünk a kisvállalkozói szektor vállalkozásai kibontakoztatása és fellendülése érdekében?

Ha a népi bölcsességeinket idézzük, amely egyike a „fejétől búzlik a hal” kifejezés, a válasz evidens, mivel a problémák okait a szektor vállalkozásainak a szervezésében és vezetésében kell keresnünk. Mitől gyengültek meg ezek a vállalkozásaink, amelyek mindig dagasztották a nemzeti öntudatunkat, ha a műszeriparról, szerszámgyártásról, vízgépeinkről, kisgép gyártásunkról volt szó. Maradt-e még lehetőségünk visszaszerezni múltbeli piaci pozícióinkat? Képesek vagyunk-e új kihívások elé nézni és a kisvállalkozásaink piaci helyzetét javítani, fejleszteni, vagy meg kell elégednünk a globalizációs törekvéseket elfogadva - a nemrég még önálló és univerzális vállalkozásaink - a sikeres múltú cégek, nagyvállalatok bedolgozói szerepére korlátozásával? Tudomásul kell vennünk-e a kis cég- és üzemméret piaci hátrányai miatt kiszolgáltatottá válunk a marginalizálódó és defenzívává váló nagyvállalati marketingnek?

Ha az utóbbi érveket elfogadjuk és a foglalkoztatási lehetőségek növekedése és a nagy múlttal rendelkező nemzetközi cégek beszállítói címének elnyerésének érdemként értékeljük, akkor az európai ipari és kereskedelmi hagyományokat is elutasítjuk.

2008. évben kirobbant világválságban a fejlett ipari országok kisvállalkozásai jobban, kisebb veszteséggel vészték át a mai napig tartó kritikus éveket, mint a nagy múltú cégek. Ha nekik sikerült, nekünk miért nem sikerülhet, ha a XX század ipari forradalmában a magyar műszaki gárda és vállalkozásaink jelentős szerepet töltek be.

A válasz nem lehet szkeptikus, mert jelenleg is vannak a nemzetközi piacokon sikeres magyar kisvállalkozások, amelyek bizonyítják az egykor híres magyar kreativitás fennmaradását.

Mégis lehet perspektivikus a hazai kisvállalkozás?

Igen, mert a nagy mellett a kicsi is lehet élet- és fejlődőképes, ha éppen a kisebb üzemmérete és speciális tudása teszi lehetővé, hogy akár piacvezetővé váljon azoknak a termékeknek a gyártásánál és kereskedésénél, amely a nagyoknak „a speciális jelleg miatt nem éri meg”. Ezek a termékek előállíthatók lehetnek egyedi-, vagy kisorsozatú gyártás, vagy nagy sorozatú gyártású alkatrész gyártás eredményeként. A legtöbb ipari példánk a világhírűvé vált termékekről szól, mint a híres svájci óragyártás, vagy a világ összes órájához egy cég által szállított óramutató gyártás, orvosi műszergyártás, kéziszerszámgyártás, vagyonvédelmi és tűzvédelmi berendezések, lég- és víztisztító berendezések, audio és videotechnikai berendezések, speciális műszerek és mérőberendezések gyártása, stb.

Van-e teendőnk a kisvállalkozói szektor teljesítményének javítása terén?

Jelenleg is vannak olyan kisvállalkozásaink, amelyek nemzetközi szinten már elismerést szereztek (pl. informatikai rendszerek esetében számítógépi szoftverek, gépjármű alkatrészek és berendezések, video-technikai rendszerek, orvosi műszerek és berendezések stb.), amelyeknél továbbra is folyamatos és permanens fejlesztésekre van szükségünk, mivel a versenypozíciójuk megtartása újabb innovációkat igényel. Általánosságban azonban ez nem mondható el mindenkire, mivel a hazai kisvállalkozásaink túlnyomórésze megelégszik a helyi fogyasztói igények, illetve multi-beszállítások nyújtotta lehetőségekkel.

Az utóbbiban éles verseny alakult ki a multik bizalmának az elnyerésére más hazai mikro és kisvállalkozókkal szemben, mivel a kisvállalkozásoknak rangot jelent egy nemzetközi nagyvállalat beszállítójává válni. Merjünk-e „fővállalkozókká válni hazánkban”? Mi ennek-e titka, hogyan tudjuk az ebből származó előnyöket a kisvállalkozói szektor vállalkozásaira kiterjeszteni?

Nyilvánvaló, hogy nincs „kaptafa megoldás”, amely „egy csapásra” mindenki problémáját megoldja. Már azért sem lehet, mert a sikeres kisvállalkozásaink hosszú, szívós munka által jutottak el erre a szintre és naponta újra meg kell védeniük a piaci pozícióikat. Új és újabb innovációkat alkalmazva jelentős fejlesztési beruházásokat megvalósítva képesek csak erre.

Mitől mások ezek a kisvállalkozások?

Attól, hogy van elképzelésük, jövőképük, ehhez eszközeik és módszereik a vállalkozásuk irányítására. Attól, hogy ezeket meg is tudják megvalósítani. Ez a „valami” nem más, mint az, hogy ezeknek a cégeknek stratégiájuk van.

Stratégiával vagy anélkül?

A kisvállalkozás jövőképe jelenti azt a célkitűzést, ahová belátható időn belül (általában 5-10 év alatt) el kíván érni. Ahhoz, hogy elérhesse a kitűzött célját stratégiával kell rendelkeznie. A stratégia nem más, mint a jövő tudatos irányításának a képessége. A képesség jelenti azt, hogy a célt változó körülmények között kell tudni megvalósítani, egy folyamatosan változó nem kiszámítható instabil környezetben.

Azok a kisvállalkozások, amelyeknek nincs jövőképük, illetve stratégiai célkitűzésük „ad-hoc világban élnek” a környezetük és helyzetük változásait sem képesek kezelni, hanem irányíthatatlanul, teljes bizonytalanságban alacsony hatékonysággal működnek és kritikus helyzetek bekövetkezése esetében a megszűnésüket sem lehet kizárni.

Ma már csak azok a kisvállalkozások tudnak az egyre erősebb piaci versenyben maradni, amelyek megfelelő stratégiával rendelkeznek. A kisvállalkozás sikerességét nem csak a stratégia megléte, hanem a stratégiai szemlélet általánossá válása jelenti, mivel többről van szó mint csak egy vezetési eszköztől.



A kisvállalkozás stratégiai szemléletéről akkor beszélhetünk, ha a vállalkozásnak küldetése van és minden dolgozója számára a

- stratégiai célokkal a dolgozók azonosultak,
- a kisvállalkozás minden dolgozója érintett a megvalósításban, illetve számukra személyre szóló feladatok vannak delegálva,

A küldetés kifejezés helyett a szakemberek szívesen használják a vízió és a megvalósításnál a misszió kifejezést, mivel ezek a fogalmak jobban érzékeltetik a vezetés (stratégiai menedzsment) elhivatottságát a vállalkozás jövőjét meghatározó távoli célkitűzések valóra váltása érdekében.

A stratégia lényegét tekintve nem más, mint a kisvállalkozás jövőbeni célja, valamint az eléréséhez felhasznált eszközök viszonyrendszere. A kisvállalkozás jövőbeni célja (másképpen jövőképe, vagy víziója) a vállalkozás elrendő célkitűzése, az eszközök az elérhető pénzügyi források, míg a hozzávezető út azoknak a módszereknek az együttese, ahogyan a rendelkezésre álló erőforrásokat megszervezzük és felhasználjuk.

Leegyszerűsítve a kisvállalkozásnak tudnia kell, hogy

- Mit akar elérni (CÉL)?
- Mivel akarja elérni (ESZKÖZÖK)?
- Hogyan akarja a célt elérni (MEGVALÓSÍTÁS ÚTJA)?

és olyan szakmai tudással, kompetenciával kell rendelkeznie, amely alkalmas arra, hogy nemzetközi szinten is elismerhető vállalati eredményeket és piaci sikereket érhessen el a permanensen fennálló globális válság fenyegetései és kihívása ellenére.

A kisvállalkozások jellemzői esetén beszélhetünk-e tudáskövetelményéről, kompetenciáról?

Igen, mert ma már a legkorszerűbb informatikai eszközök bárki számára elérhetőek és megvásárolhatóak. Gondoljunk az okos telefonokra, amelyek tudása nagyobb és a műveleti sebessége nagyobb mint a holdra szállásnál alkalmazott computereké volt.

De nem csak a technikai eszközök biztosíthatók, hanem az a szakértelem, illetve tudásbázis amely a kis és mikro vállalkozásoknál is igénybe vehető, hasznosítható. Természetesen nem arra kell gondolnunk, hogy kis létszámú akár 10-20 fős vállalkozásnál ütőképes stratégiai szervezeti egységet fejlesztünk ki, mivel ehhez sem HR, sem technikai feltételekkel nem rendelkezünk és nem is reális feltételezni, hogy a közeljövőben ez biztosítható.

A megoldás a kisvállalkozási szektor kisvállalkozásainak az összefogásában kínálkozik, mivel együtt ezek a feltételek már könnyebben biztosíthatóak. Az együtt alatt a VOSZ tagsággal rendelkező kisvállalkozások stratégiai szakértői tudásbázisának a VOSZ szervezetén belüli biztosítását kell értenünk. Ahogy a közös „flotta” beszerzések és az EU pályázati írásban a kisvállalkozók számára biztosított, ugyanígy képzelhető el az a professzionális stratégia tanácsadás, a kis létszámú alacsony szervezeti tagoltságú vállalkozások részére, amely a sikeres gazdálkodásukhoz szükséges.

A tanulmányban használt fogalmak értelmezése

Jelen tanulmányban a szaktanácsadók anyagához hasonlóan a vizsgálatok, elemzések fókuszában a kisvállalkozásokat tekintettük jellemzőnek a mikro-,kis-közép vállalkozási szektoron belül. A hazai sajátosságok, feltételek miatt a legnagyobb számban lévő mikro- és kisvállalkozásokat együtt kisvállalkozásnak tekintjük, illetve vállalkozásnak vagy kisvállalatnak, vállalatnak a szinonim értelmezhetőség miatt. Ennek az oka, hogy a jellemző esetek a mérleg főösszegük és létszámuk miatt „kis vállalatoknak, kisvállalkozásoknak” minősülő cégek küzdenek a legtöbb problémákkal fennmaradásuk, illetve növekedésük miatt.

I. fejezet

A vállalati stratégia alapjai

Az I. fejezetben a kisvállalkozási szektor kisvállalatai aspektusából ismertetjük azokat a stratégiai alapfogalmakat és folyamatokat, amelyek ismerete és használata nélkülözhetetlen a kisvállalkozások kibontakozásához és fellendüléséhez.

A fogalmak bevezetése előtt vitatni szeretnénk azt a tévhitet, hogy a kisvállalkozási szektorhoz tartozó kisvállalkozások fennálló gazdálkodási nehézségeit, problémáit egyedül és kizárólag a vállalati stratégia hiánya okozza.

A kisvállalat minden piaci igények kielégítésére vonatkozó döntése stratégiai döntésnek minősül – mindenkinek van stratégiája -, ezért a kérdés nem a hiányra, hanem az alkalmazott stratégia korszerűségére vonatkozik, arra hogy képes-e a vállalkozás „interaktív, kommunikatív és innováció-orientált” stratégiai rendszer kialakítására a kisvállalkozás „kis üzemi mérete”, és kevésbé tagolt szervezeti felépítése és a nagyvállalatoknál kedvezőtlenebb humán erőforrás mértéke, illetve tőke korlátozottsága, „tőkeszegénysége” miatt. Tud-e, képes-e a rendelkezésre álló ismeretei alapján 5-10 vagy 15 évre előre gondolkodni, amikor a jövő hónap értékesítésében is bizonytalanságban van?

Nem lehet kétséges az, hogy a vállalkozás stratégiai rendszer nélkül eredményes nem igen lehet, ezért a stratégia jelentőségét két leegyszerűsített példa alapján szeretnénk érzékeltetni.

A stratégia szemléltetése

Sport hasonlat

„A fociban a legtöbb csapat egy nagyon egyszerű és nyilvánvaló célkitűzéssel, a győzelem elérésével kezdi a játékot. Az egyszerűsítés kedvéért tegyük fel, hogy két egyenlő képességű csapat kerül szembe egymással és mindkettő nyerni akar. Nyilvánvaló, hogy mindkét csapat meghatározott erőforrásokkal – játékosok, felállítás – rendelkezik.

Elsődlegesen a játékosok alapfelállásával számolunk. Szamba kell még venni a játékosok – játékot befolyásoló – egyéb tulajdonságait, képességeit, úgymint gyorsaság, magasság, sebesség. A játék általánosan elfogadott és előre meghatározott szabályai nem csak egy keretnek tekinthetők, amelyben a játék folyik, hanem olyan további erőforrásoknak is, amelyeket az edzők kihasználhatnak.

A les például nem csupán azt határozza meg, hogy egy támadó játékos nem lehet közelebb az ellenfél kapujához amikor csapattársa átadja neki a labdát, hanem lehetőséget biztosít az edzőnek, hogy a lestatikát ügyesen alkalmazva, a másik csapat fölé kerekedjen.

A legtöbb szabály jelentősen befolyásolja az edzőket rendelkezésre álló erőforrásaik felhasználásában. A győzelemhez elengedhetetlen, hogy egy csapat több gólt szerezzen, mint ellenfele. Ez olyan stratégiával valósítható meg, amely során az edző, mind a támadó – gólszerzés-re törekvő – mind pedig a védekező – az ellenfél gólszerzését megakadályozó – játékmódot alkalmazza. A sikeres edzők megtalálják a módját, hogy milyen stratégiával ötvözzék a két játékmódot, így gyakrabban kerekednek ellenfelük fölé.

Természetesen a sikeres edzők jobb „eszközöket”, játékosokat toboroznak, illetve hatékonyabb felkészítést alkalmaznak. Láthatjuk, hogy az edzők valamennyi döntése egy központi kérdéshez kapcsolódik; hogyan alkalmazzák eszközeiket a cél elérése érdekében. Ilyenformán az edző a stratégia tervezője, a csapat pedig annak végrehajtója.”²⁾

Kisvállalati példa

Háztartási eszközök tárolására alkalmas polcgyártó kisvállalkozás jövedelmezősége a piaci kereslet visszaesése a fizikai létszám csökkentése ellenére is folyamatosan csökken, amely egyre inkább veszélyezteti a vállalkozás fennmaradását.

A vállalkozás vezetői új stratégiát dolgoznak ki a tendencia megfordítására.



Talán itt az ideje, hogy újra gondoljuk a stratégiánkat!

A kisvállalkozás üzletpolitikája és stratégiája eddig arra épült, hogy a legolcsóbb polcokat gyártották 1,5 mm-es alumínium hajlított lemezekből, amelyeket az alu-profil oszlopos tartószerkezetekbe csavarokkal rögzítettek. A polcok maximálisan egyenként legfeljebb 25 kg súlyú terhelés, élelmiszer csomagok, kisebb háztartási berendezések, konyhai eszközök tárolására voltak alkalmasak, és függőlegesen legfeljebb két polcrendszer volt egymásra szerelhető 1,6 m magasságig.

A kisvállalkozás vezetői kiértékelve az értékesítés visszaesésének okait megállapították, hogy a vevők a polcokat a felbillenésük miatt csak falhoz rögzítetten kisebb súlyú csomagok tárolására tudták használni. A tároló helyiségekben (éléskamrában) elhelyezett polcok már a nagyobb súlyú háztartási gépek elhelyezése esetén is könnyen megsérültek és deformálódtak és használhatatlanná váltak.

A kisvállalkozás vezetői ezért új stratégiát dolgoztak ki a termékszerkezet korszerűsítésére a piaci igények és tapasztalatok alapján.



Ez az új stratégiánk

Stratégiai cél

A stratégiai célként a kisvállalkozás termékei minőségének javítását, választék bővítését, az értékesítés (árbevétel) növelését és a termék értékességének (kedvező funkció/ár, könnyű szerelhetőség, polcok megfelelő stabilitása fali rögzítés nélkül) a javítását határozták meg.

A régi alacsony teherbírási polcokat speciális falra szerelhető tartókeret alkalmazásával fürdőszobai és éléskamrai alkalmazásra átalakították. A tartókeretbe a polcok csavarozás nélkül, hornyok kialakításával tették felszerelésre alkalmassá, amely csökkentette a szerel-

ési időt és falon való rögzítés biztosította a jobb stabilitást a lábazatra szerelt polcokhoz képest.

A nagyobb súlyú berendezések és eszközök tárolására olyan esztétikus (különböző színű tartós festéssel rendelkező) új könnyű acéllemez tartószerkezetű, csavarozás nélküli polcrendszert fejlesztettek ki, amely megfelelő vastagságú – nagyobb teherbíró képességű – festett fa polcok behelyezésével biztosította a polcrendszer nagyobb stabilitását és magasságát, valamint a polconkénti teherbírást mintegy háromszoros mértékűre növelését. Az új polcrendszer alkalmas raklapos – targoncás kiszolgálásra is, ezért az alkalmazhatósága kibővült a bevásárló központi, raktári alkalmazásra is.

Az új termék alacsony beruházási igénye miatt megőrizte az eredeti termék költséghatékonyságát és a magasabb eladási ár, illetve értékesítési volumen miatt biztosítja a vállalkozás jövedelmezőségének javítását, illetve a tevékenység nyereségessé tételét.

A gyakorlati példából azt a következtetést vonhatjuk le, hogy az új stratégiai bevezetése megfelelő műszaki előkészítés és marketing munka esetén már a jelenben is a termelésfelfutástól függően biztosítja a veszteséges működés megszüntetését és a nyereség révén a kisvállalkozás tevékenységének a fenntartását, megőrzését.

Ezek az egyszerű példák arra utalnak, hogy a kisvállalkozás tevékenységének fennmaradása, fejlesztése csak stratégiai eszközökkel biztosítható.



1. A stratégia szerepe a kisvállalkozási szektor fejlődésében

A hazai kisvállalkozások többnyire ismerik és alkalmaznak stratégiai eszközöket a hosszú, középtávú és operatív tervezésük során, mivel a vezetési döntéseik, üzleti tervezésük elképzelhetetlen stratégiai eszközök, ismeretek nélkül. A kérdés csak az, hogy mennyire tudatosult a vezetésben a korszerű stratégiai eszközök és módszerek használata. Jelen tanulmányunkban, ezért nem a stratégia bevezetését, hanem a stratégiai rendszerük közös fejlesztését, korszerűsítését szorgalmazzuk a gazdasági teljesítményük és jövedelmezőségük növelése érdekében.

A kisvállalkozásokban ma ugyanis minden olyan változtatás, amely termékek fejlesztésére, új termékek bevezetésére, piaci lehetőségek kiaknázására irányul stratégiai intézkedésnek minősül, amelyek értékelésénél az a szempont, hogy a vállalkozás mennyire tudja kihasználni a stratégiai lehetőségeit, hogyan képes a kihívásoknak megfelelni, az igen erős piaci versenyben fennmaradni. A stratégia „nem csodaszor” hanem egy olyan folyamat és eljárás, amely a stratégiai tervezés során megteremti az összhangot a kisvállalkozás céljai, kapacitásai és piaci lehetőségei között. Ennek a stratégiai folyamatnak a minősége meghatározója

a kisvállalkozás sikeres tevékenységének, ezért a jelenlegi tanulmányban arra teszünk kísérletet, hogy a kisvállalkozói szektor kisvállalkozásai számára minden lényeges stratégiára vonatkozó ismeretre felhívjuk a figyelmet annak érdekében, hogy a legkorszerűbb ismeretek birtokában a gazdálkodási tevékenységüket sikeresen fejleszthessék.

1.1. A stratégia fogalma

A modern piacgazdaságban a vállalkozók versenyben állnak egymással. A piaci kereslet meghaladó kínálat, a gyorsan változó és bizonytalan környezeti feltételek miatt rákényszerülnek arra, hogy a versenytársaikat megelőzve, velük szemben elnyerjék a piac fogyasztóinak (vásárlóknak) a bizalmát és tartóssítsák, illetve növeljék a piaci jelenlétüket.³⁾

Az erős piaci verseny, a környezetük bizonytalansága, veszélyhelyzetek kivédése, arra készíteti, kényszeríti a vállalkozásokat, hogy - elébe menjenek a problémáiknak - rendszerezék ismereteiket és felkészüljenek a jövőjük tudatos megtervezésére. Ennek eszköze és módzereként fejleszthetik ki a stratégiájukat.

A stratégia nem más mint a cselekvések hosszabb távú tervezése bizonyos célok elérése érdekében, amely a cselekvések végrehajtásához szükséges erőforrások időbeli biztosítására irányul. A stratégia nem azonos az azonnali akciók (a vezetés azonnali intézkedése), illetve a taktikával (piaci lehetőségek azonnali kihasználása), mivel ezek hatékonyan nem függetlenül, hanem a stratégia keretrendszerében alárendelve működtethetők.³⁾

A stratégia, mint a vállalkozás koncepciója

A stratégia szó jelentése a vállalkozás koncepció fogalmán keresztül értelmezhető legjobban. A kisvállalkozás koncepciója három nélkülözhetetlen előfeltételen alapul

- identitás (vízió, misszió, érték) megléte,
 - a munkatársak hajlandók gondolkodni,
 - a munkatársaknak felelősségtudatuk van
- az előfeltételek megléte esetén a kisvállalkozás képessé válik arra, hogy
- a helyes irányt megtalálja,
 - rendet teremtsen maga körül,
 - módszert hozzon létre az előző kettőre.

E koncepció szempontjai alapján a stratégia, rendszer és módszer pilléreken áll, amelyek közül a rendszer statikus míg a stratégia dinamikus elemnek minősül. Így a stratégia meghatározásánál irányként jelölhetjük meg az értékteremtési, illetve üzleti célokat.



STRATÉGIA,

- a jövőkép (vízió és a misszió) eszköze,
- a kisvállalkozó válasza a környezet nyújtotta lehetőségekre, kihívásokra és fenyegetésekre
- összhangban a kisvállalkozás erőforrásaival és képességével,

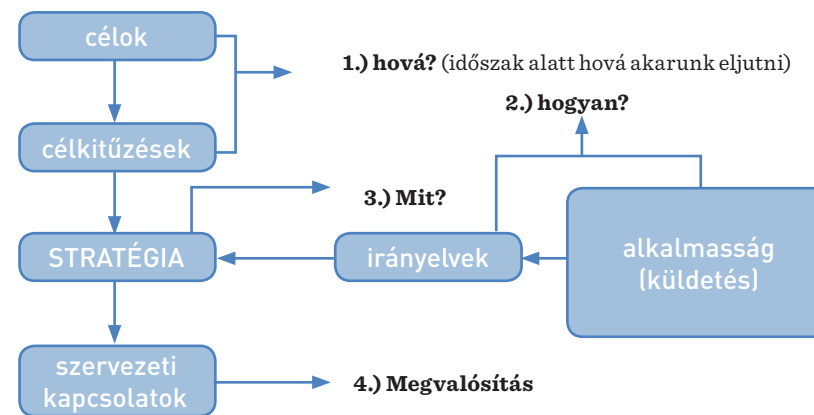
A STRATÉGIA a kitűzött célhoz vezető utat jelenti és a környezethez való viszonyát határozza meg. Összehasonlításra ad lehetőséget azzal, hogy a versenytársak stratégiáját kiértékelve meghatározhatjuk a kisvállalkozásunk piaci pozícióját.

A STRATÉGIA jellemzői

- hosszú távra készül, mivel a vállalkozás jövőjét határozza meg,
- a kisvállalkozás számára iránymutatást ad,
- a stratégiai célokat a kisvállalkozás tulajdonosai elvárásai alapján határozza meg,
- segíti a környezethez való alkalmazkodást és a környezetből adódó veszélyek elhárítását,
- a stratégiai prioritások alapján osztja el a vállalkozás rendelkezésre álló erőforrásait,
- felkészíti a vállalkozást a változások kezelésére,
- sikeres működésre ösztönzi a kisvállalkozást,
- a szervezetet innovációra készíteti,
- versenyhelyzetet teremt, illetve ebben tartja a vállalkozást

1.2. A stratégiai modellezése

A stratégiai rendszer kialakítása, illetve folyamatos fejlesztése szükségessé teszi a szemantikus, egyszerűsített modellek alkalmazását. A stratégiai folyamat főbb elemeit mutatja be az 1. számú ábra



1. számú ábra : A stratégiai működési modellje⁴⁾

A kisvállalkozás stratégiai koncepciójának legfontosabb feltétele a vállalkozás alkalmasságának, célkitűzéseknek (vízió) és küldetéstudatának (misszió) megalkotása. Ezek hiányában nem léteznek sem hosszú sem rövid távú célok, célkitűzések, ezért a vállalkozás irányítatlanul sodródik és alkalmatlan arra, hogy saját döntéseket hozva megoldja vállalatgazdálkodási feladatait.

A stratégiai cél (vízió) küldetés (misszió) keretében való megvalósítása feltételezi a kisvállalkozás alkalmasságát. Alkalmasság alatt a vezető(k) megfelelő képzettségét, szakmai kompetenciáját és elhivatottságát (küldetéstudatát). A működés kulcsfeltétele a vezetés felkészültsége mellett a kisvállalkozás munkatársainak érdemi részvétele a stratégia megalkotásától a megvalósításig, amely az első számú vezető, illetve a vezetőség szakmai irányításának magas színvonalát, kis létszámú szervezet esetén külső szakértő bevonását igényli.

A kisvállalkozás a küldetése alapján meghatározott célok és célkitűzések alapján pozícionálja magát arra, hogy a tervezési időszak folyamán hová kíván eljutni. A küldetés alapján meghatározott irányelvek segítik abban, hogy hogyan jut el a célok megvalósításáig. A kisvállalkozás stratégiai céljai – mit szándékozik elérni – csak szervezetekre lebontva, szervezeti kapcsolatokon keresztül valósulhat meg a stratégiai folyamatban.

2. A stratégiai koncepció megalkotása – megvalósítása

A kisvállalkozás szervezeti felépítése a méret nagyság eltérése miatt jelentősen eltér a nagyvállalat szervezeti tagoltságától és döntési szintjeitől. A kisvállalat sikeres működése elsősorban az első számú vezető irányítási, vezetési képességétől függ, mivel egyszemélyi döntései határozzák meg a kisvállalat jövőjét, illetve piaci helyzetét.

A vállalat stratégiai irányításában is nélkülözhetetlen az olyan karizmatikus vezető aki elkötelezett a vállalati célok végrehajtására és motiválni tudja a vezető- és munkatársait.

A kisvállalkozás a nagyvállalatokkal ellentétben a stratégia irányításra általában nem rendelkezik erre specializált szervezettel, ezért a stratégiai menedzsment feladatokat a vezetők töltik be. A stratégiai menedzsment funkciók nem hagyhatók el a kisvállalkozásoknál sem, hanem a hierarchia felső szintjén lévő vezetőknek kell ellátni azokat az érdemi munkatársak bevonásával – amennyiben rendelkeznek ezekkel a szakemberekkel- vagy professzionális szakmai tanácsadó megbízásával láthatják el a stratégiai menedzsment irányítási feladatokat. A kis létszámú kis- és mikro vállalkozások nyilvánvalóan csak a külső szaktanácsadókat, szakértőket választhatják.

A kisvállalkozás stratégia menedzselési feladatát képezi a

- stratégia alkotás,
- stratégia megvalósítása (ellenőrzése, értékelése), valamint
- funkcionális, üzleti és vállalati stratégiák összehangolása

STRATÉGIA	FOLYAMAT	TARTALOM
koncepció	stratégiai tervezés	a kisvállalkozás stratégiai terve (elképzelt stratégiája)
cselekvés	stratégiai menedzsment (stratégiai vezetés)	a stratégia megvalósítása (stratégiai akciók végrehajtása)

2.számú ábra : a stratégiai koncepció megvalósítása⁵⁾

A kisvállalkozás stratégiai menedzsment funkcióit a – lehetőség szerint külső szakértők bevonásával - vállalkozás menedzsmentje (ügyvezetése) tölti be, illetve nagyobb üzemi méretű vállalkozás esetén a stratégia fejlesztésére létrehozott szervezeti egység (stratégiai igazgató – stratégiai menedzsment szervezet).

3. A kisvállalkozások stratégia tervezési és menedzselési feladatai

A vállalati stratégia irányítása komplex és bonyolult feladat, ezért a folyamat rendszerként való megszervezése és hozzá megfelelő szakételemmel rendelkező személyek biztosítása kulcsfontosságú a stratégia eredményes irányításához.

A stratégia vállalati menedzselésének fő területei



3.számú ábra : Stratégiaalkotás és megvalósítás folyamata⁶⁾

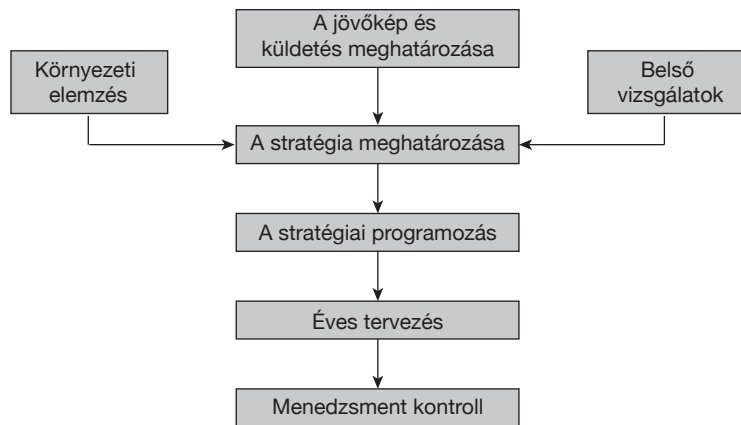
A kisvállalkozás stratégiaalkotási és megvalósítási folyamatát a kisvállalkozásoknál a nagyvállalati folyamatokhoz hasonlóan kell megszervezni, de a szervezeti hierarchia tagoltságát tekintve jóval kisebb kisvállalkozási szervezetben ez csak úgy képzelhető el, ha az általános menedzsment vezetői szintjére, a kijelölt vezetőkre delegálva valósul meg a folyamat.

A kisvállalkozások számára fontos az a követelmény a stratégiaalkotási folyamat ne a legfelsőbb vezető kiváltságaként, tekintélyvel történjen, hanem a vállalkozásnak a minden dolgozóját bevonva (stratégiai szemlélet és motiváció követelménye) – lehetőség szerint külső szakértő, illetve tanácsadó elvi irányításával - kerüljön megvalósításra.

3.1. A vállalkozás stratégiájának menedzselése

Fő vonalakban a vállalkozásnak a jövőképe (víziója) és küldetése (missziója) és a stratégiai elemzés határozza meg a stratégiáját. A stratégiában determinált vállalati célok megvalósítása érdekében a menedzsment programot készít, amely alapján meghatározza az üzleti és funkcionális egységek éves tervelőírásait. Az éves terv alapján ellenőrzi a stratégia végrehajtását (menedzserkontroll).

A vállalkozás stratégiája (lásd. 4. számú ábra) a jövőkép és küldetés, valamint a vállalkozás külső és belső környezeti elemzés együttes figyelembe vételével kerül meghatározásra. A stratégia megvalósítása a stratégia üzemi és funkcionális lebontásával készített programok, illetve éves tervek alapján valósul meg a menedzsment utóellenőrzése mellett.



4.számú ábra : A kisvállalkozás stratégia tervezése

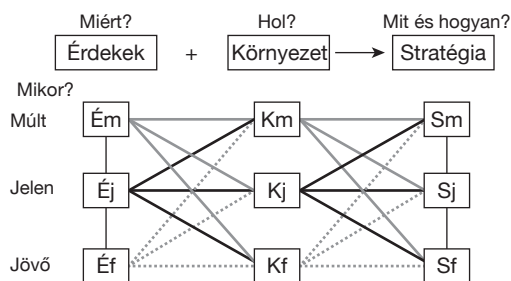
3.1.1. Stratégiai elemzés – a piaci környezet és a kiinduló helyzet elemzése

A kisvállalkozás vezetősége elemzést készít a munkatársak – lehetőség szerint külső szakértő - bevonásával a vállalkozás jelenlegi helyzetéről, valamint a piaci környezetéről.

A vezetőség stratégiai koncepciót (megvalósítási tanulmányt) készít(ett) az iparág, illetve a kijelölt üzleti területek termék értékesítésének jelenlegi helyzetéről, külső környezetéről, piaci pozíciójáról, megvizsgálják a gazdasági, társadalmi és egyéb a vállalkozás szempontjából fontos, releváns folyamatok várható alakulását, amely szükséges a jövőkép kialakításához és a küldetés meghatározásához.

Jelen elemzés – jövő tervezés

A stratégia célok/célkitűzések megalkotása a Miért? Hol? Mit és Hogyan? Múlt – Jelen - Jövő dimenziókban való megválaszolásával történő rendszerezés keretében ajánlott az Érdekek + Környezet = Stratégia kontextusában javasolt elvégezni.



5. számú ábra : A stratégiai elemzés

A stratégiai célok/célkitűzések megalkotásához a jelenlegi helyzet kritikus elemzése szükséges. A megvalósítás csapatmunkában történik, ezért a kisvállalkozás vezetésének meg kell határoznia a munkatársakkal szembeni követelményeket, illetve elvárásokat és határidők és felelősök megjelölésével Intézkedési, cselekvési terveket kell készíteni a megvalósítás szakmai irányítása érdekében. A vezetői (irányítási) tevékenység szerves részét képezi a megvalósítás időbeli tervének (ütemtervének), illetve teljesítmény paramétereinek (mutatószámainak) ellenőrzése, kontrollingja. Amennyiben a mérési pontokon a tervtől a teljesítések eltérnek (kontrolling : eltéréselemzés), akkor a vezetés a szükséges módosításokat elrendeli az eredeti, vagy már az eltérések miatt módosított célok elérése érdekében.

3.1.2. Jövőkép és küldetés kialakítása

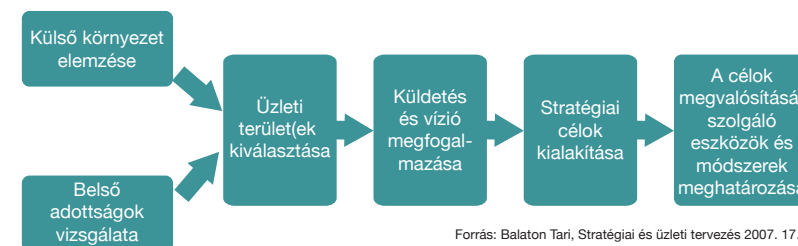
A vállalkozás jövőképe (víziója) és küldetése (missziója) nem kerülhet ötletszerűen, a rendelkezésre álló információkat figyelmen kívül hagyva, meghatározásra, hanem a vállalkozás külső környezetének és belső adottságainak és a megvalósításban résztvevő üzleti területek rendelkezésre álló információi figyelembe vételével kell meghatározni (lásd 5.számú ábrát).

A jövőkép és küldetés meghatározása döntő fontosságú a vállalkozás jövője, - fennmaradása és gazdálkodásának sikere – szempontjából, ezért megalkotása magas színvonalú szakértelmet és a vezetés és a vállalati kollektíva elkötelezettségét igényli.

A jövőkép és a küldetés meghatározását Stratégiai tanulmány (Megvalósítási tanulmány) készítésével javasoljuk megalapozni. Az elkészítéséhez, illetve a stratégia megtervezéséhez és megvalósításához a kis létszámú kisvállalkozásoknak javasoljuk a stratégiai tanácsadó igénybevételét a minőségi és kompetencia feltételek biztosítása érdekében.

A kisvállalkozás küldetésének (missziójának) és jövőképének (víziójának) a meghatározása

A stratégiai tervezés modellje



Forrás: Balaton Tari, Stratégiai és üzleti tervezés 2007. 17.o.

5.számú ábra : A stratégiai tervezés modellje

Az 5. számú ábra bemutatja a küldetés és vízió valamint a stratégiai célok megtervezésének modelljét.

Joggal merülhet fel az a kérdés, hogy a jelenlegi adottságokhoz való ragaszkodás előnyös – e a változó környezethez igazodni akaró megújulásra törekvő vállalkozásnak?

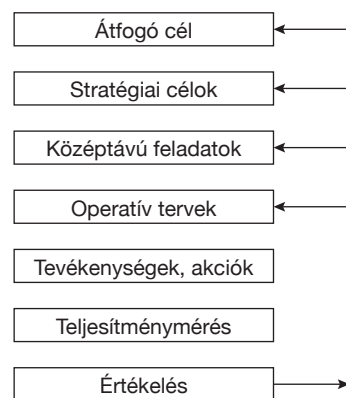
Ahhoz, hogy a jelenlegi adottságok ne „betonozhassák be” a jövőt, amely stagnálásra és visszafejlődésre kényszerítne a vállalkozást, kreatív gondolkodás, stratégiai szemlélet szükséges, illetve a stratégiai célok kialakításánál azok az eszközök és módszerek is, amelyek a jövőben várható eseményekre prognózist adnak a jövőbeni változásokhoz igazodó pozicionálás érdekében. Ez azt jelenti, hogy a jelenlegi információk elemzése, azaz „helyzetelemzés” szükséges a stratégiai célok kialakításához.

A stratégia megalkotásánál a helyzetelemzésnek prioritása van a jövőkép megalkotásánál, mivel a kisvállalkozás nem alkothat meg olyan jövőképet (víziót) és küldetést (missziót), amely ellentétes a saját pozíciójával és helyzetével (pl. magyar űrrrepülőgép fejlesztése és gyártása).

Jövőkép mint fő célkitűzés

A vállalkozás fő célkitűzésének kialakításának fontossága a 6. számú ábra, a stratégia működési modellje alapján tekinthető át.

Az átfogó cél meghatározása és a stratégiai vezetés



6. számú ábra : Az átfogó cél meghatározása⁵⁾

A kisvállalkozás a jövőképe (víziója) annak a célnak a meghatározását jelenti, amelyet a stratégia időhorizontján belül meg akar valósítani. Ez a cél határozza meg a követendő irányt és a vállalkozás jövőbeni tevékenységét. Az átfogó cél a vállalkozás küldetése (missziója) alapján meghatározott konkrét célok és tevékenységek együttese, amelyek a jövőkép megvalósításához szükségesek. Az átfogó cél meghatározásánál meg kell fogalmazni azokat az alapvető értékeket is, amelyek a kisvállalkozás vezetőinek és alkalmazottjainak a stratégiai szemléletét és tevékenységét irányítják.

A stratégiai tervezés a vállalkozás menedzsmentjének egyik legfontosabb tevékenysége, mivel ez biztosítja a környezet változásaihoz való igazodást és a piaci lehetőségekhez való alkalmazkodást. A stratégia tervezési folyamatában a vezetőség (menedzsment) megfogalmazza az alapvető cél megvalósításához szükséges szervezeti célokat, feladatokat és tevékenységi programokat, valamint meghatározza a döntéshozatalhoz szükséges irányvonalakat és prioritásokat, amelyek a rendelkezésre álló eszközök elosztásához szükségesek.

Erősíti a munkatársak elkötelezettségét és motivációját a „közös” stratégiai szemlélet kialakításához. Végül nem utolsósorban kialakítja az ellenőrzési (kontrolling) rendszerét az üzemi egységek és funkcionális szervezetek teljesítményének, illetve a tevékenységük hatékonyságának a mérésére.

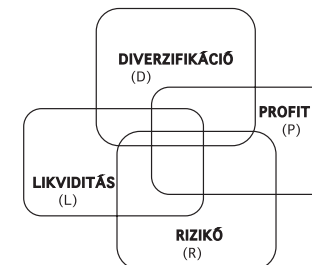
A vállalkozás általános (fő)cél struktúrája

(célalkotás elméleti összefüggései)

A stratégiai célok meghatározásához szükség van a vállalkozás jövőképeinek és küldetésének a meghatározására, amely a helyzetelemzés, illetve stratégiai elemzés információinak a felhasználásával történik.

Az általános célkitűzés (átfogó célok) meghatározásához segítséget nyújt a profitérdekeltéggű vállalat rendszerelméleti összefüggéseit bemutató 7. számú ábra és annak magyarázata.

3.1.3. A vállalkozás általános célkitűzésének a meghatározása⁴⁾



7. számú ábra : A kisvállalkozás általános célstruktúrája

Diverzifikáció:

A kisvállalkozás fejlesztési célkitűzése. A szervezet

- nagyságának,
- a szolgáltatások körének,
- innováció révén új termékek/szolgáltatások bevezetésének,
- a nemzetközi együttműködés és a belföldi kooperáció bővítésben való érdekeltységnek,
- a menedzsmentnek a kisvállalkozás munkatársainak szakmai kvalitásának emelésében való érdekelttségének

a vizsgálatán alapul

Likviditás:

A vállalkozás biztonságos működése. A szervezet pénzügyi gazdálkodásának a biztonsága (a kisvállalkozás képessége pénzügyi kötelezettségeinek mindenkor teljesítésére).

A likviditás tehát, a kisvállalkozásnak azt a tulajdonságát jelenti, hogy képes felkészülni a fizetési kötelezettségei teljesítésére.

A likviditással rokon fogalomként használatos

- a diszponibilitás
- a mobilitás és
- a bonitás.

A likviditás lényegében három tényező összhangját jelenti. Nevezetesen a

- likviditás (mint fizetési képesség)
- diszponibilitás (mint realizálható likviditás)
- mobilitás (mint azonnal teljesíthető fizetési kötelezettség)

Ide szokás sorolni még elsősorban a kisvállalkozás hitelignélése esetén a bonitást is, amely a fentiekhez hasonlóan a hitelképességet jelenti. A hazai pénzintézetek figyelik a kisvállalkozások bonitásását és a megbízhatóságuk és mutatóik alapján sorolják be az ügyfélmi-nősítési osztályokba.

Diszponibilitáson a kisvállalkozás pénzfolyamatainak a Bevételek és Kiadások egyensúlyának a kedvező alakulását értjük, amely nem más mint a folyamatos fizetőképesség. A diszponibilitás tehát egy dinamikus, mozgó pénzügyi folyamat, így lényegében a diszponibilitás elemeként jelenik meg a likviditás a folyamat egy-egy időpontjában.

A likviditásnak és a diszponibilitásnak szerves része a fizetőképesség.

Mobilitás alatt a kisvállalkozásnak azt a képességét értjük, hogy a vállalkozásban lekötött eszközök mennyi idő alatt és hogyan tehetőek készpénzzé.

A bonitás a hitelezők körében kialakult üzleti megítélés. Tehát nem más, mint a korábbi hitelek visszafizetésénél szerzett tapasztalat. A hitelképesség egy változó megítélés, amely az adott vállalkozások piaci helyzetétől függő magatartás szerint megfordíthatja a fizetőképesség és a bonitás állapotát.

Profit:

A kisvállalkozás működésnek mozgató rugója az értékalakítás (értéknövelés) által elért pozitív eredmény, azaz nyereség (nyereségérdekeltség).

A kisvállalkozás eredménye

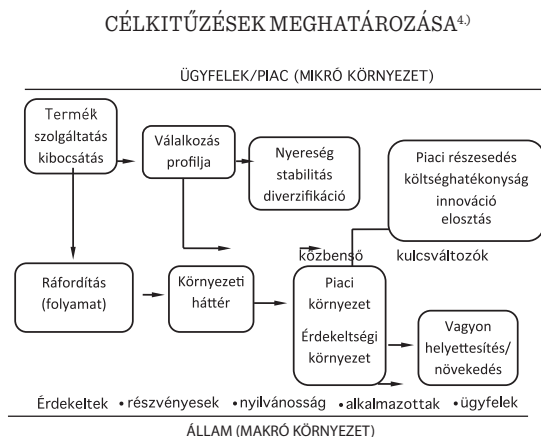
A kisvállalkozás eredménye a vállalati éves beszámoló részét képező eredmény-kimutatás szerinti állapítható meg.

Javasoljuk a kisvállalkozás célkitűzéseinek a D-L-R-P szempontok szerinti egyensúlyozási vizsgálatát. (pl. a diverzifikáció növelése csökkenti a likviditást és növeli a kockázatot (RISK), amely együttes hatásaként csökken a rövid távú nyereség (profit), de a fejlesztési célkitűzés (DIVERZIFIKÁCIÓ) megvalósítása esetén új magasabb szintű egyensúlyt hoz létre, vagy a kisvállalkozás kockázatának (R) a növekedése csökkenti a likviditást és a nyereséget (P) és a veszteség forráscsökkentő hatása miatt csökken a (D) a fejlesztési, illetve növekedési lehetőség).

Ezeknek a tényezőknek jellemzője az állandó változás, illetve egymás változtatása. Az általános célkitűzés megtervezésénél figyelembe kell venni a tényezők optimális kombinációját, illetve a változások esetében az optimális nyereséges környezetben maradási.

3.1.4. A vállalkozás környezeti kapcsolata

(a vállalkozási stratégia megvalósításának környezete)



8.számú ábra : A vállalkozás környezete

A célkitűzések meghatározásánál figyelembe kell venni a kisvállalkozás belső környezetét főként a tulajdonosi kör érdekeit, szándékait és a vagyon helyettesítés eszközeit (pl. hitel), ugyanis a vállalkozás alapítói, jegyzett tőkéje nem mobilizálható, mert a vállalkozás működésének feltétele a jegyzett tőke megtartása, amely egyúttal a működés biztonságát is jelenti.

A kisvállalkozások stratégiája a profit érdekeltségük miatt az értékesítés növelésére, valamint ezen keresztül a vállalkozási eredmény növelésére, a vállalkozási potenciál erősítésére irányul. Ennek érdekében a kisvállalkozás dinamikus kapcsolatot tart fenn a környezetével, amely alatt a makró (állam), illetve a piaci kapcsolatokat (ügyletkapcsolatokat) kell értenünk.

Az értékesítésre kerülő termékek és szolgáltatások határozzák meg a vállalkozás profilját (termékszerkezetét). A vállalkozás stratégia általános stratégiai célja a nyereség növelése, stabilitás, diverzifikáció (növekedés), amelyet innovációra alapozott piaci részesedés növelésével és a költséghatékonyság javításával érhet el a kisvállalkozás.

Piaci környezet

A kisvállalkozás ügyfelei a versenytársak marketing céltábláját képezi, ezért folyamatosan elemezni kell azokat a külső tényezőket, versenytársak piaci pozícióját (erejét), amelyek a kisvállalkozás piaci pozícióját a megcélzott ügyfelekkel való kapcsolat fejlesztésében.

Mikró környezet

Az a közvetlen környezet, amely a kisvállalkozót körülvézi és meghatározza annak piaci jelenlétét, amely vállalkozás piac kiszolgálására való alkalmasságát is jelenti. A vállalkozás piaci sikere függ a szervezeti egységek hatékonyságától, a szállítóktól, piaci közvetítőktől, a vevőktől, a versenytársaktól, a vevők elégedettségétől, közvéleménytől, amelyek befolyásolhatják a vállalkozó célkitűzéseinek megvalósítását.

Makró környezet

A kisvállalkozás makró környezete a társadalmi környezet, amely hatással van a mikró környezetre. Ezek a környezeti elemek (erők) a mikró környezettel szemben a vállalkozás részéről nem befolyásolhatók és ellenőrizhetők, ezért a kisvállalkozásnak kell alkalmazkodni és a stratégiáját ezekhez igazítani.

Ilyen társadalmi hatóerők például a

- gazdasági,
 - politikai, -jogi (államigazgatási),
 - technológiai,
 - kulturális,
 - demográfiai
- erők

3.2. Értékalakítás : működő modell meghatározása⁴⁾

A kisvállalkozás stratégiai koncepciója korszerűségének fontos kritériuma a vállalkozás vezetőinek és dolgozóinak szakmai kompetenciája és küldetéstudata (hozzáállása) a stratégiai célkitűzések megvalósításához. A 9. számú Értékalakítási modell ábrában be kívánjuk mutatni, hogy a kisvállalkozás kollektívájának mennyire komplexen kell kezelnie a bonyolult vállalati folyamatokat annak érdekében, hogy piaci pozíciókat szerezzen, megtartsa és növeljen az eredményes működés, a stratégiai célkitűzés elérése érdekében.

	eredményes működés	ügyfelek bizalmának megszerzése	üzlet vezetés módja
Stratégia	Megbízható termékek, szolgáltatások nyújtása versenyképes áron, (minimális nehézségekkel)	A piacok pontos szegmentálása és célba vétele, amelyet a kínálatok ügyfelek igényére igazítása követ annak érdekében, hogy ezeknek a piaci részeknek a szükségleteit pontosan összeillesszék	Vezető termékek, szolgáltatások ajánlása, amelyek következetesen növelik az ügyfelek ezeken a termékekre, szolgáltatásokra vonatkozó igényét valamint az ennek kielégítésére irányuló alkalmazásokat
Motiváció (kultúra, hozzáállás)	Olyan hozzáállás, amely folyamatosan keresi a vállalkozás működési költségeinek a minimalizálását, valamint a folyamatok összekapcsolása, a funkcionális és működési határokon felül szükségtelen költségek elkerülését	Az ügyfelekkel közvetlen kapcsolatban álló ügyintézők (Front-office) felhatalmazása és bátorítása a jó kapcsolatra, illetve az ügyintézők kreatív döntéshozatali képességének az erősítése	Nyitottság az új ötletek felé, különösen az új (külső) ötletek felkutatása. Erős indíttatás arra, hogy új alkalmazottak felvételével, illetve a folyamatok újraszervezésével a vállalkozás megpróbálja a kultúráját, imázsát fenntartani a rendelkezésre álló lehetőségekkel (forrásokkal) összhangban
Technológia (Informatikai rendszer)	Hatékony és megbízhatóság biztosítása, összpontosítva a folyamatok integrálása	Ügyfélismeret gyors piaci reagáló képességgel egyesítve. Képesség arra, hogy minden egyes ügyfél szükségleteire külön reagáljanak többféle termékkel, szolgáltatásokkal	Minden új ötletből kifejezett tüzlet, illetve minden új szolgáltatás gyors piaci bevezetése és állandó új ötletek keresése a „régik problémák” megoldására, ... valódi készség a status quo elavulásának elfogadására
Integráció	Integráció és az ügyleti (üzemviteli) folyamatok alacsony költségeinek a hangsúlyozása	Az információk sok forrásból való gyűjtése, integrálása, elemzése	Minőség (pontoság, aktualitás, stb.) és gyorsaság (gyors bevezetés, alkalmazás) előtérbe helyezése

9.számú ábra : Értékalakítás működő modellje

A stratégiai folyamat szervesen kapcsolódik a motiváció (érdekltség, hozzáállás), technológia és integráció folyamatokhoz.

A folyamatok a piac (ügyfelek) igényei alapján összehangoltan, optimalizálva biztosítják azt az együttes hatást, illetve eredményt, amely a kisvállalkozás gazdálkodási teljesítményének és piaci potenciáljának a növeléséhez szükséges. A folyamatok egyenrangúak, de a stratégia minősége kihat az összesre, ezért meghatározó annak színvonala.

A 9. számú ábra alapján a kisvállalkozás ellenőrizheti a vállalati folyamatait, hogy ezek mennyiben felelnek meg az értékalakító, értékteremtő működési feltételeknek.

A modell a magasabb vállalati eredmény elérése érdekében nem kizárólagosan a növekedési célokat tartalmazza, hanem a dolgozók elkötelezettségére számítva a vállalati ráfordítások ésszerű csökkentésére, illetve az ehhez szükséges technológiai és integrációs feltételek megteremtésére koncentrálnak. A Stratégia – Motiváció – Technológia – Integráció tényezők optimalizálásával, illetve összehangolásával éri el a vállalat termékeinek és szolgáltatásainak értékességi paraméterének a növelését, amely fontos feltétele a kisvállalkozás versenyképességének biztosításához, illetve megőrzéséhez⁶⁾

vállalati termékek, szolgáltatások értékessége = termékek, szolgáltatások funkciói / ráfordítás				
viszonyszám maximalizálása.				
Javasoljuk a vizsgálat elvégzését				
folyamat	megfelelőség igen / nem			intézkedés
	eredményes működés	ügyfelek bizalmának elnyerése	üzletvezetés módja	
stratégia				
motiváció				
technológia				
integráció				

Nem válaszok esetén célszerű a stratégia felülvizsgálata !

A vállalkozás általános céljának meghatározása

A vállalati stratégia elméleti és gyakorlati ismeretei alapján a kisvállalkozásnak olyan fő vagy általános célkitűzést, illetve jövőképet kell meghatározni, amely egyrészt

- a tevékenységekre koncentrálnak (alapul veszi a vállalkozás jelenlegi tevékenységeit),
- mérhető és értékelhető célt határoz meg,
- hatni képes, mert megváltoztatni képes a verseny alapját a vállalkozás működési területén,
- a vállalkozás vezetőiből és munkatársaiból azonosulást, elszántságot vált ki,
- tükrözi a vállalkozás értékrendjét,

másrészt a jövőképből származtatott stratégiai célok biztosítják

- a piaci jellemzők, vevői igények, külső környezeti helyzetkép, változási trendek, lehetőségek (potenciálok és esélyek) és a várható kockázatok alapján
- a stratégia sikerét (a főcél megvalósítását)

3.2.1. Leegyszerűsített példa a jövőkép és küldetés meghatározására:

Gépalkatrész gyártó kisvállalkozás univerzális szerszámgépekhez gyártott nehezen pótolható alkatrészeket

A kisvállalkozás jövőképe arra épült, hogy a rendszer váltást követő privatizáció miatt a kisvállalkozások szerszámgépeinek a gyártása megszűnt, és nem maradt olyan vállalat amely a használtgép alkatrészpótlási piacot ellátja,

Küldetesként készült fel arra, hogy a szerszámgépekkel üzemelő kisvállalkozók - akik új szerszámgépek beszerzésére a pénzügyi eszközök és a hitelképesség hiányában képtelenek - tevékenységét megmenti azzal, hogy pótalkatrészeket gyárt és biztosítja alkatrészeivel a szerszámgépek karbantartását és javítását.

A jelenlegi időszakra a kisvállalkozás megrendelése megtriktultak, az alkatrészigények

megszűntek, mivel a multi hobbi és háztartási gépgyártók új és erősebb típusokat fejlesztettek ki, amelyek helyettesíteni tudták a hazai szerszámgépes tevékenységgel rendelkező kisvállalkozásokat. A kisvállalkozások ezeket kezdték alkalmazni.

A kisvállalkozó a – külső stratégiai tanácsadó bevonásával - helyzetelemzést végeztetett, amely a piaci vizsgálat során felderítette, hogy ezek az olcsó „barkácsgépek”-hez elhasználódásuk esetén alkatrész nem kapható, ezért csak újra cserélni lehet a gépeket. Így már nem olcsók, másrészt az élettartamuk nem éri el a régi gyártású univerzális gépek igen hosszú élettartamát.

A kisvállalkozó a stratégiai tanácsadó javaslatára a rendelkezésre álló információk alapján küldetésként határozza meg a hazai kisvállalkozások olcsó univerzális szerszámgépekkel való ellátását. Az eddigi gyártási tapasztalatok alapján olcsó, kitűnő minőségű saját fejlesztésű kisgépek kifejlesztésével és piaci bevezetésével. Az új univerzális kis szerszámgépek kísérleti szériáját nagy sikerrel mutatta be a hazai és nemzetközi ipari vásárokon.

A szerszámgépek korszerű hazai gyártású lézer elven működő mérőberendezésekkel kerültek kivitelezésre, amely biztosította a nagy pontosságú precíziós alkatrészek gyártását is. Az ára a tervezett sorozatnagyságra való felkészülés esetén jóval kedvezőbb az importból beszerezhető nagygépektől és nem sokkal haladja meg a multi cég által árusított kisgépeket.

Eredmény

A kisvállalkozás felhasznalta belső (termelési) és külső (piaci) információit és ennek alapján egy innovatív új szerszámgép termék kifejlesztésével – részköltő stratégiai céllal – a fogyasztók igényét magasabb műszaki színvonalon, kedvezőbb szolgáltatással (folyamatos alkatrészpótlás) megfelelő piaci áron elégti ki.

A stratégiai koncepció alapján a kisvállalkozó, a további korszerűsítésekkel és a szerszámgépek tipizálásával megőrizheti a piaci potenciálját. Ezt a lehetőségét erősíti, hogy mintegy 20 éves múlttal és kitűnő szakember gárdával rendelkezik és professzionális stratégiai szakértőnek a folyamatos segítségét is igénybe veszi.

A kisvállalkozó stratégiai célkitűzésének DLPR ábra szerint kiértékelése első (döntés előtti) fázis:

- az árbevétel csökkenése miatt a kisvállalkozás pénzeszközei csökkenése miatt romlik (csökken) a likviditás, nő a kockázat (risk), mivel a árbevételi pozíció folyamatosan romlik,
- a kisvállalkozás növekedési esélye (diverzifikáció) nullához konvergál,

második (döntés utáni) fejlesztési fázis:

- a tulajdonos további befektetése és K+F+I hitel felvételével a kisvállalkozás eddigi gyártási tapasztalatai felhasználásával a piaci igények pontos ismeretének birtokában kifejleszt az új univerzális szerszámgépet, amely kísérleti példányát nagy sikerrel bemutatja,
- a diverzifikáció nő a fejlesztési projekt miatt, ezzel arányosan nő a kockázat (risk) a kisvállalkozás adósságállománya miatt, csökken a likviditás mivel minden mobilizálható Cash bevonásra kerül a fejlesztési projektbe, a fejlesztés időszakában a profit tovább csökken, mert az új szerszámgépek még nem készültek el, illetve a kísérleti sorozat nem értékesíthető,

harmadik (fejlesztés utáni) piac bevezetési fázis:

- a termék továbbfejlesztése miatt a diverzifikáció tovább nő, a profit a fogyasztók várakozása miatt ugrásszerűen megnő, a likviditás (L) ennek megfelelően javul, a kockázat (R) csökken, mivel az árbevételből és a nyereségből az adósság visszafizetésre kerül, sőt a nyereségből biztosítható a további fejlesztéshez (diverzifikáció) szükség-

ges pénzügyi forrás (nincs szükség új hitelre),

- a termék sikeres piaci bevezetése lehetővé teszi a termékválaszték növelésével az árbevétel és a nyereség további növelését (P), a diverzifikáció (D) és a likviditás (L) további növelését és a kockázat (R) további csökkentését.

Mi lett volna, ha a kisvállalkozás nem kapott volna tanácsot arra, hogy a jelenleg veszteséges termelése „ugrókő” lehet az innovációval rendelkező új termék kifejlesztéséhez, ha nem tudta volna, hogy a piacon az ügyfelek nincsenek megelégedve a barkácsgépekkel, és továbbra is megoldatlan az alkatrészellátásuk?

A kisvállalkozás felszámolása lett volna.

4. Üzleti modell készítése^{7.1}

A vállalkozás menedzsmentjében a legmagasabb szintű tevékenység a stratégiai menedzsment tevékenység. Kisvállalkozás esetében is a vezetés legfontosabb és legmagasabb szintű funkciója a stratégiai folyamatrendszer, amely meghatározza a vállalati működés alapvető irányait, hosszú távú céljait és megvalósítja azokat.

Ennek keretében határozza meg a kisvállalkozói szervezet céljait, kidolgozza az elérését célzó vállalatpolitikát és elkészíti a megvalósításukhoz a stratégiai tervet, meghatározza a hozzá rendelhető cselekvési terveket, illetve akciókat, allokálja a stratégiai erőforrásokat és irányítja a megvalósítás folyamatát.

A stratégia meghozandó alapvető fontosságú döntései a vállalkozás felső vezetésének a kompetenciájába tartoznak, míg a végrehajtásuk az operatív szervek (üzleti egységek, funkcionális szervezetek) feladatát képezi.

Az előzőekben megismert stratégiai menedzsment folyamatok részét képezi a helyzetelemzés, az önértékelés, a versenytárs elemzés, a megvalósítás keretrendszerének a kialakítása, a menedzsment ellenőrzése - monitoring és kontroll - a motivációs, vagy ösztönző rendszer megtervezése, a szervezeti kultúra megteremtése és formálása, a megfelelő szervezeti struktúra kiépítése.

A helyesen kialakított stratégiai menedzsment folyamatok – alacsony létszámú kisvállalkozás esetében professzionális tudású stratégiai tanácsadó bevonása – választ ad a környezet kihívásaira, összhangot teremt a környezet és a vállalati stratégia, a vállalati szervezet, a vállalati kultúra között és hosszabb távon is hatékony, sikeres és versenyképes működést biztosít.

Az üzleti modellek ebben a stratégia menedzselési folyamatban helyezkednek el, mivel az alkalmazásuk nem független, hanem szerepet vállalnak a vállalat tartós stratégiai sikerének a biztosításában.

Az üzleti modelleknek a stratégia menedzselési folyamatban való szerepe, rendszerszerű megfogalmazást tesz indokoltá, amely szerint a fogalom meghatározása nem korlátozható a szűkebb szempontú megközelítésre (pl. kreatív ötlet, vásárlói hasznosság, stratégiai ár, az üzleti modell felépítése), hanem a piaci viszonyok, versenytársak figyelembe vétele, és az üzleti modell beépítése a stratégia menedzselési folyamatba oly módon, hogy megalkothassuk az üzleti modell alapú stratégiát.

Az üzleti modellt ily módon a vállalati működésbe kell beillesztenünk, integrálnunk.

A stratégiai menedzsment folyamat aspektusából a stratégia menedzselése két szakaszra bontható

- stratégia megformálása:
 - hol vagyunk?
 - hová szeretnénk jutni?
 - miként érünk oda?

- stratégia megvalósítása :
 - részletes stratégiai erőforrás allokáció,
 - célok és feladatok lebontása üzleti egységekre és funkcionális szervezetekre,
 - monitoring értékelő és ösztönző rendszer,
 - szabályozási mechanizmusok kidolgozása



10. számú ábra Üzleti modellek helye a stratégiaalkotás és megvalósítás folyamatában⁷⁾

Az üzleti modellek az üzleti egységek szintjén a kijelölt termékek vagy termékcsoportok stratégiájának a megtervezésénél kerülnek alkalmazásra. Egyes esetekben az üzleti modelleket a funkciók tervezésénél is alkalmazzák, amennyiben az üzleti modell az adott funkció stratégiájának az alapját képezi.

Az üzleti modellek stratégiai irányítása az információk visszacsatolásával történik (pl. teljesítmény elmaradása esetén az üzleti modell korrekciójánál, vagy rosszabb esetben a szelekciójánál, illetve új modellel való helyettesítéssel).

Az üzleti modell nem azonosítható az üzleti szabályokkal, bár az utóbbi is segíti a vállalkozást a céljai elérésében, mivel leírják azokat a szempontokat, korlátokat és meghatározásokat, amelyeket a stratégia végrehajtása során figyelembe kell venni. Az üzleti modell ezzel szemben mint a stratégiai folyamat része arról szól, hogy navigáljuk a vállalkozást a siker elérése érdekében a külső piaci környezetben. Az üzleti modell technikai részleteket is tartalmazhat, amelyek a stratégiának cselekvési tervek, illetve akciókra való átalakítását és azok végrehajtását szolgálják. Ugyanakkor számos üzleti szabályt alkalmazunk a üzleti funkcionális területen (pl. a marketing stratégia területén, az árképzésnél, HR folyamatokban, stb.)

5. A stratégia célrendszerének megalkotása

A kisvállalkozás stratégiaalkotási folyamatának harmadik legfontosabb eleme a stratégiai rendszer, amely a stratégiai célok, célértékek és a stratégiai intézkedések megalkotását, megtervezését biztosítja.

A kisvállalkozások stratégiai célkitűzéseinek meghatározása bonyolult, mivel a vállalkozások makró és mikro környezetben kell elvégeznünk. A kisvállalkozás a külső és belső, illetve makró és mikro környezetével folyamatos interaktív kapcsolatban áll, amelyek nem

csak előnyöket, hanem a vállalkozás működését likvidáló veszélyhelyzeteket is jelent, amelyek folyamatos reagálásra készítetik.

A stratégia célkitűzések realizálásának fontos feltétele a megvalósításhoz szükséges erőforrások meghatározása és biztosítása. A rendelkezésre álló erőforrásokat a stratégia célkitűzés megvalósításában közreműködő üzleti egységek és funkcionális szervezetek között kell elosztani a tevékenységük súlya alapján.

Az erőforrások megtervezése csak akkor lehet eredményes, ha a kisvállalkozás szervezeti és vezetési rendszere jól szolgálja a stratégiai célok megvalósítását. A kisvállalkozás szervezetének a felépítése, belső tagozódása, döntési rendszere, belső elszámolási és érdekeltségi rendszere, információs rendszere alkalmas a stratégiai célok megvalósítására.

5.1. A stratégiai célkitűzések, célok lebontása

A kisvállalkozás általános célkitűzéseinek (vízió) szerinti össz-szervezeti és a konkrét (üzlet egységekre és funkcionális szervezetekre lebontott) céljainak a megtervezését az alábbi ábra mutatja be.



11. számú ábra : a vállalkozás stratégiai célkitűzéseinek megtervezése

A stratégia megtervezése két irányú művelet. Egyrészt a jövőkép, illetve főcélkitűzések felülről lefelé történő lebontásával, másrészt az üzleti terület (üzleti egységek és funkcionális szervezetek) alulról felfelé történő stratégiai javaslatainak az ütköztetésével. Csak a stratégiai célkitűzések „konszolidációjával” biztosítható a vállalkozás kollektívájának a bevonása a stratégia alkotásba és döntésekbe (stratégiai szemlélet).

A stratégiai célok valorizálásához szükséges információk, a stratégiai tervezés metodikája



12. számú ábra : A stratégia tervezés metodikája

5.2. A stratégiai tervezés tartalmi elemei

A stratégiai célok/célkitűzések tartalmi elemei

- piaci jellemzők, vevői igények,
- külső környezeti helyzetkép, változási trendek, lehetőségek / potenciálok és esélyek / kockázatok,
- kisvállalkozási feltételrendszer – belső adottságok és keretfeltételek, irányelvek, változási lehetőségek,
- jövőkép – tevékenységre koncentrált, mérhető és értékelhető célokat tartalmaz, hatni képes, mert képes megváltoztatni a verseny alapját a működési területen, s mert a szervezet tagjaiból azonosulást, elszántságot vált ki, tükrözi a cég értékrendjét,
- sikertényezők – feltételei a jövőkép életre keltésének, kulcskérdései,
 - mi az, amit jól csinálunk, mitől jó,
 - hogyan lehetne még jobban, másként,
 - hogyan hasznosíthatjuk ezeket a tapasztalatainkat (ismereteinket, képességeinket) másutt,

melyek a fejlesztendő területeink, ahol ezek a tapasztalatok hasznosíthatók

6. A stratégiai folyamat kiépítésének feltételei, a stratégiai cél megvalósítása



13. számú ábra : A stratégia célok megvalósításához szükséges feltételek

6.1. Struktúra :

Napjainkban a kisvállalkozások szervezeti funkciói nem sokban különböznek a nagyvállalatokétól, de üzemi méretük miatt a szervezeti felépítésük jelentősen eltér a azokétól horizontális és vertikális tagoltságukat illetően.

Az erős piaci versenynek köszönhetően a korszerű kisvállalati forma is jelentősen eltér a tradicionális autokratikus (tekintélyelvű) vezetésű, a vezető személyi adottságaira, kompetenciájára alapozott szervezettől, mert az innováció és a marketing igények gyökeresen megváltoztatták a kisvállalkozás vezetői követelményeit és a dolgozók motivációs feltételeit. A mai korszerű kisvállalkozásnak rendelkeznie kell szinte minden nagyvállalatra jellemző irányítási funkciókkal és kompetencia feltételekkel, amely kisebb tagoltságú – univerzális jelleget tükröző – összevont szervezeti egységekkel, amelyek ezeket a képességeket integráltan kisebb létszámú – összevont feladatokat ellátó – kisebb szervezeti egységekkel hatékonyan képes működtetni. A nemzetközi tapasztalatok is alátámasztják, hogy a kisebb, széleskörű kompetenciával rendelkező szervezetek nem ritkán hatékonyabban képesek működni (gyorsabb döntési tevékenységük miatt), mint a nagyvállalatok professzionális szervezeti egységei. Ennek a tulajdonságuknak is köszönhető volt, hogy a globális válság során a nagyvállalatoknál jobban át tudták vészelné a krízis helyzeteket.

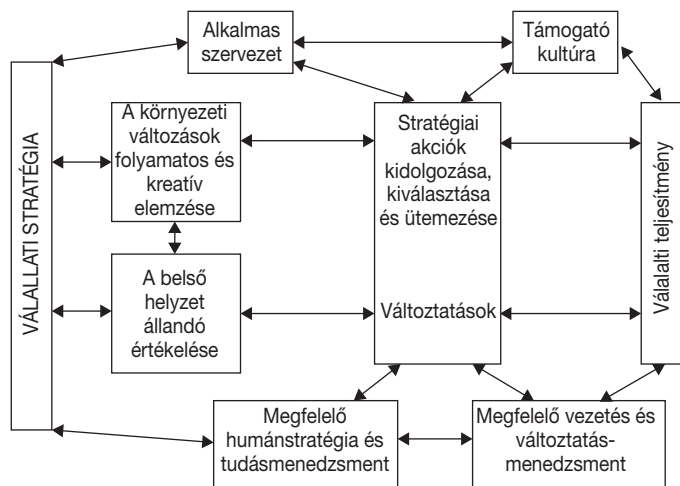
A kisvállalkozási szervezet korszerűségének meghatározója a szervezet stratégiai orientációja. A stratégiai irányításra alkalmas kisvállalkozás szervezeti modellje.

6.2. Rendszerek

A kisvállalkozásoknak a funkcionalitási feltételek biztosítása érdekében korszerű infrastruktúrával, informatikai rendszerekkel, marketing eszközökkel és megfelelő kompetenciákkal rendelkező személyzettel (vezetők és munkatársak) kell rendelkezniük a piacon maradásuk, illetve kapcsolatai tőkéjük, vállalkozási potenciáljuk növelése érdekében. Érdekeltségük megléte ellenére a rendszer- és szervezetfejlesztéseiket megnehezíti, hogy a legtöbb rendszer eszköz nagyvállalati méretre került kifejlesztésre, és ezek magas beruházási és üzemeltetési költségeit a kisvállalkozások nem tudják „kitermelni” ezért olyan „helyettesítő megoldásokat” kénytelenek alkalmazni, amely nem ekvivalens a nagyvállalatok eszközeivel és kisebb hatékonysága miatt rontja a versenyképességüket.

Szükséges lenne a kisvállalkozói szektor kisvállalkozásai számára a kisvállalati igényekre központilag kifejlesztetni ezeket az infrastruktúra eszközöket és kedvező bérleti konstrukci-

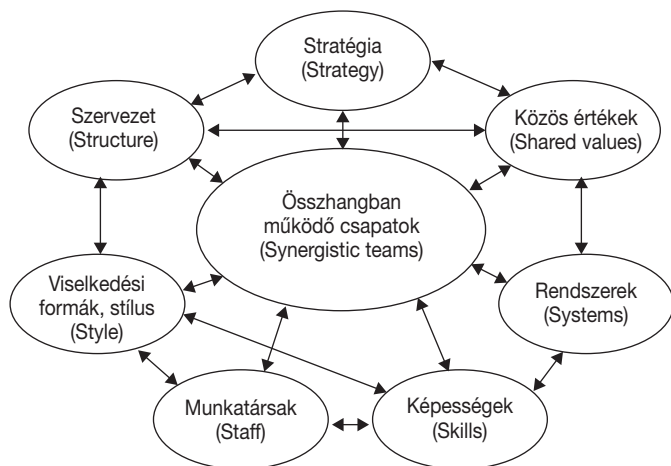
óban a szektor részére biztosítani (pl. vállalatirányítási, üzlettervezési és modellezési, kontrolling, stb. rendszerek). Erre igen alkalmas lenne a VOSZ szervezete (VOSZ-BESZ).



14. ábra : A kisvállalkozás javasolt szervezeti modellje

6.3. Stílus

A vállalkozás stílusának (vezetői és munkatársi intelligenciájának) a színvonala meghatározza a kisvállalkozás sikerességét. Egyre tudatosabbá válik az, hogy a vállalkozási folyamatokban legnagyobb és legfontosabb érték az ember a szakmai tudásával.



15. számú ábra : A vállalkozás eredményes működésének személyzeti és szervezeti feltételei

6.3.1. A vállalkozás személyzetének motiválása a stratégiai szemlélet alapján

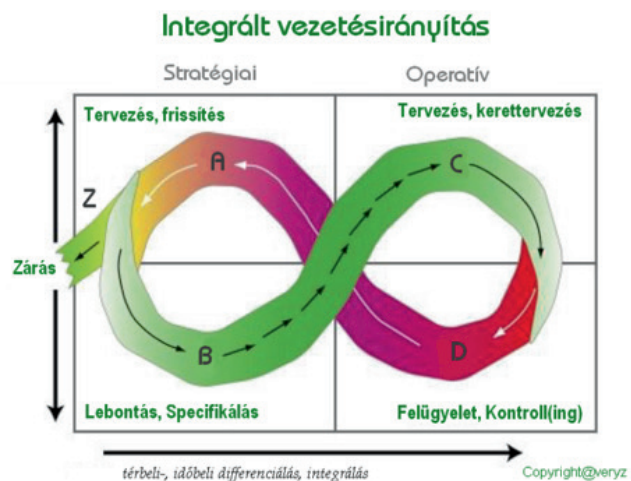
Bizalom	Új utak, lehetőségek		Vizió	
	Rendszer védelme	<p>Bevonás Hangsúly: kapcsolat, nyitott dialógus Minden érintett részt vett a beszélgetésben? Támogató voltam? Mindenki kifejezhette a nézőpontját? A konfliktusok felszínre kerültek? A döntést együtt hoztuk meg? Összetart a csapat?</p>		<p>Formálás Hangsúly: potenciál, erősség Tiszta a célom? A beosztottaimra figyelek magam helyett? Nyitott vagyok? A bizonytalanság felé haladok? Követnek az emberek?</p>
Megfelelés	<p>Kényszerítés Hangsúly: Hatalom, befolyás Egyértelmű a hatásköröm? Érthetőek az utasításaim? Képes vagyok szankciókat alkalmazni? Tiszta a teljesítmény-jutalom kapcsolata? Kihasznlom a státuszomat? Megfelelők az emberek?</p>	<p>Megmondás Hangsúly: tény, racionális meggyőzés Kompetens vagyok? Összeszedtem az összes tény? Alapos elemzést készítettem? A következtetésem kiállja a kritikákat? Tiszták az érveim? Figyelnek az emberek?</p>	Logika	
		Struktúra, ellenőrzés		

16. számú ábra : A kisvállalkozás személyzetének motiválása

Ahogy minden vállalkozás úgy a kisvállalkozások sikeres működése nagymértékben a vezetés (menedzsment) kvalitásán múlik, ezért nagy súlyt kell helyezni a kisvállalkozói szektor menedzsmentjének képzésére, illetve továbbképzésére és korszerű Hi - Tec informatikai, illetve kommunikációs eszközökkel való ellátására.

Ennek fontosságát alátámasztja az a tény is, hogy a nagyvállalatok specializációja miatt a hazai menedzsmentek szakemberei részfeladatokban dönthetnek, míg a kisvállalkozásoknak teljes-körűen kell a döntéseiket meghozniuk.

E feltételek központi biztosítása érdekében szükséges a kisvállalkozók számára mind a felsőfokú, mind a felnőtt oktatásban szakirányú menedzsment képzést biztosítani, és a kisvállalkozásokat alkalmassá tenni az integrált vezetésirányítási feladatok ellátására.



17.számú ábra : Kisvállalkozások integrált vezetésirányítása

7. A stratégiai célok megalkotásának-megvalósításának folyamata^{8,1)}

A vállalkozás stratégiai célkitűzéseinek tervezését és a vállalkozás céljainak a megvalósítását a 18. számú ábra mutatja be. A vállalat jövőképe és küldetése alapján meghatározott stratégiai főcélkitűzések a vállalati stratégia, illetve annak tovább bontásával az üzletági és a funkcionális stratégiaiként a vállalkozás legmagasabb szintjén a stratégiai programokként, operatív üzleti tervezés keretében kerül megvalósításra.

A vállalati stratégia sikerét a stratégia a stratégia mozgásterét és dinamizmusa jelenti. A stratégia alapján az üzleti terv (budget) cselekvési terveket, akciókat tartalmaz, amelyek méretüktől függően projektekből kerülnék megvalósításra (lásd 18. számú ábra).



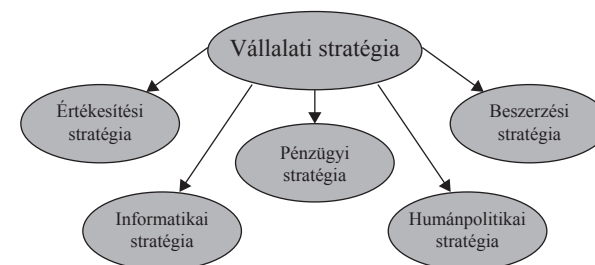
18. számú ábra : A stratégiai célok/célkitűzések megalkotása – megvalósítása

A hierarchikus szintek szerint elkülöníthetünk

- vállalati stratégiát
- üzletági stratégiát
- funkcionális stratégiát.

7.1. Vállalati stratégia

Vállalati stratégiai az a döntési rendszer, amely meghatározza a vállalkozás küldetését és vállalati céljait. Tartalmazza a stratégiai célok megvalósításához szükséges politikát (pl. fejlesztési-, üzlet- innovációspolitikát), terveket és körülhatárolja a vállalkozás tevékenységeit, illetve működési körét.



19. számú ábra : Vállalati stratégia

A vállalati stratégia feladatát képezi a vállalati célok megvalósításához szükséges vállalati szintű feltételek biztosítása. Például a stratégiához rendelt termékszerkezet korszerűsítés, vagy átalakítás a tervezett vállalati portfólió megvalósítása.

A vállalati stratégia határozza meg a vállalat küldetésének a teljesítéséhez a feltételrendszert, tartalmazva a működési körének megfelelő politikai, stratégiai eszközöket (pl. fejlesztés-, oktatás-, üzletpolitika, stb.).

A stratégiai célok/célkitűzések vonatkozásában minden érintett vállalati funkcióra célszerű a konkrét rész- vagy funkcionális stratégiákat kidolgozni, mivel a vállalati stratégia sikerét ezek egységes a stratégiai koncepció alapján összehangolt hatásmechanizmusa biztosítja.

A vállalati stratégia egységbe foglalja az alábbi funkcionális stratégiákat

- értékesítési vagy marketing stratégia (a marketing bővebb fogalom),
- informatikai stratégia,
- beszerzési stratégia,
- humánpolitikai stratégia,
- pénzügyi stratégia

Ezek a vállalati (fejlesztési) célok lebontásától függően bővíthetők a fejlesztési koncepció alapján

- termelési/szolgáltatási stratégia,
- kutatás-fejlesztési stratégia
- szervezetfejlesztési stratégia
- logisztikai stratégia
- stb.

A vállalati stratégia gondoskodik

- új tevékenység, vagy új termékek bevezetéséről (termékszerkezet átalakítás, korszerűsítés, cél a profit növelése, munkaerő racionalizálása),

- új üzletág létrehozásáról (alapítás, beruházás, fejlesztés : cél a profit növelése, új munkahelyek létrehozása),
- a rendelkezésre álló erőforrások üzletágak szerinti leosztásáról (cél a profit növelése),
- nem nyereséges, veszteséges üzletágak, termékek visszafejlesztéséről (cél a veszteség csökkentése, a munkaerő nyereséges területre történő átcsoportosítása),

7.2. Funkcionális stratégiák

A kisvállalkozás stratégiai célkitűzései, fő céljai (víziói) általánosan nem valósíthatók meg, mivel a funkcionálisan működő szervezeti egységek csak a funkciójukra lebontva képesek a megvalósításhoz hozzájárulni.

A korszerű kisvállalkozások, hogy eleget tudjanak tenni a piaci versenyhelyzetükből adódó kihívásoknak és kezelni tudják a veszélyhelyzeteiket a funkciókat külön-külön is fejlesztik (pl. informatika, marketing) oly módon, hogy külön vagy egyes funkciókat összevontan kezelő szervezeti egységeket hoznak létre. A funkciók lényegében erőforrásokat működtetnek a vállalati és üzleti stratégiák megvalósításához.



Ezek a szervezeti egységek a stratégiai célkitűzésekre, illetve Cselekvési és Intézkedési valamint az Operatív tervre hivatkozva a stratégia célkitűzés megvalósítására hivatkozva a rendelkezésre álló erőforrások minél nagyobb hányadának a megszerzésére törekednek a saját biztonságuk érdekében. Ezek a törekvések az erőforrások korlátozottsága miatt ellentmondásokat, illetve aránytalanságokat és ennek következményeként a célkitűzés megvalósítását és a hatékonyság leromlását okozhatják, ezért a kisvállalkozás vezetése stratégiai menedzsmentet hoz létre a funkcionális területek közötti egyensúly biztosítása érdekében.

A stratégiai menedzsment látja el a funkcionális területek közötti koordinációt és biztosítja az erőforrások optimális elosztását. Ez a funkciók súlyától függő arányos és nem egyenlő elosztást jelent, mivel a kisvállalkozás üzleti vállalkozásainak a sikere a rendelkezésre álló források minél hatékonyabb és ésszerűbb elosztásán – az optimális elosztáson – múlik.

A stratégia menedzsment biztosítja a vállalati stratégia érvényesítésével a

- a vezetői beavatkozások rendszerének kidolgozását,
- stratégiai tervezés és stratégiai vezetés közötti összhang biztosítását,
- tervezési módszerek fejlesztését (formalizált stratégiai tervezés), környezeteti adaptivitás biztosítása,



Funkcionális stratégiák ismertetése

7.2.1. Értékesítési (marketing) stratégia

A kisvállalkozás értékesítési (marketing) stratégiáját az innovációra alapozott termékek értékesítésére, illetve a termékszerkezet korszerűsítésére célszerű alapozni.

Amennyiben nem rendelkezik új innovatív termékekkel célszerű a „részkitöltő” vagy „racionálizáló” marketing stratégiát alkalmazni. A „részkitöltő” stratégiánál hatékony lehet a piaci rést új, vagy korszerűsített termékekkel lefedni a piaci lehetőség tartós megőrzése érdekében.

Innováció megvalósítása esetén az új termék még nem ismert, ezért ennek bevezetése offenzív marketingstratégia alkalmazásával is megvalósítható, amely felkészült dinamikusan fejlődő kisvállalkozás részére piaci előnyön túl piacvezető szerepet is lehetővé tehet az innovatív termék életgörbe bevezető és progresszíven növekvő szakaszában.

A marketingstratégia feladata

A kisvállalkozásnak a piac igényei szerint kell kialakítani a marketingstratégiáját.

Meg kell határozni

- milyen piaci szegmensben kíván működni (a piac mely rétegének, illetve szegmentumának az igényeit szeretné kielégíteni),
- új termék, illetve piac esetén milyen módszerrel kíván a piacra bejutni,
- hogyan tervezi a piaci részesedését növelni,

Marketingmix megtervezése (4P)

- termékek (Product),
- árak és feltételek (Price),
- kommunikáció (Public Relation),
- értékesítési hely (Place)

együttes (összehangolt) tervezése.

7.2.2. Informatikai stratégia

Az a kisvállalkozás, amely a korszerű stratégiák alkalmazására és dinamikus fejlődésre törekszik nem engedheti meg, hogy a informatikai eszközök minőségében lemaradjon, mert a fejlődés nélkülözhetetlen feltételévé vált az IT korszerűsége, a legújabb kommunikációs rendszerek alkalmazása.

A korszerű informatikai eszközök révén képes a kisvállalkozás a együttműködését fejleszteni az ügyfelei igényeit magas színvonalon kiszolgálni (interneten raktárból történő értékesítés, ügyfél elégedettség vizsgálat, stb.). A kisvállalkozások beruházási költségei kímélése érdekében célszerű megvizsgálni a informatikai eszközök leasing lehetőségét, illetve a „server hosting” szolgáltatások biztosítását közös informatikai bázis létesítésével.

7.2.3. Humánpolitikai stratégia

A kisvállalkozás működéséhez szükséges munkaerőt biztosítja. Humánstratégiai célokként határozzuk meg a

- munkaerő mennyiségi,
- munkaerő összetételére,
- munkaerő képzésére, továbbképzésére,
- utánpótlás foglalkoztatására,
- személyi állomány motiválására

vonatkozó igények alapján megfogalmazott célkitűzések, eszközök és módszerek összességét.

A humánstratégia eszközei tartalmazzák a

- munkaerő felvételi követelmények,
- munkaerő átcsoportosítási, elbocsátási követelmények,
- belső munkahelyi oktatás, képzés,
- teljesítménymérés,
- cafeteria eszközök,
- igényekhez szükséges stratégiai eszközöket is.

7.2.4. Beszerzési stratégia

A korszerű kisvállalkozás tartós beszerzési kapcsolatokra törekszik a termelési biztonsága érdekében. A vállalkozás fontos stratégiai lépése „a gyártani, vagy beszerezni” kérdés megválaszolása. Ez alapvetően gazdasági kérdés, de a beszállító bizonytalansága, kiszámíthatatlansága miatt sokszor a kisvállalkozás a „drágább” saját gyártást választja.

A VOSZ a vállalkozók biztonsága és a kedvező beszerzési csatornák fenntartása érdekében hozta létre a VOSZ-BESZ ZRt., amely a kedvező árfekvés mellett nagyfokú stabilitást biztosít a VOSZ tagsággal rendelkező kisvállalkozások számára. Célszerűnek tartjuk a vállalkozók belépését.

A beszerzési stratégia fontos területe a beszerzési információs rendszer kiépítése, annak érdekében hogy a szállítók minőségét megoldja és a készletezést optimalizálja.

7.2.5. Pénzügyi stratégia

A kisvállalkozás „legrázósabb” stratégiai területe a stratégiai célok megvalósításához szükséges pénzügyi források előteremtése, amely a pénzügyi stratégia feladatát jelenti.

A kisvállalkozás finanszírozására jellemzővé vált, hogy „hitel nélkül nem megy”. A kereskedelmi bankoknál létrejött „devizaalapú hitelezési válság” maximális óvatosságra készíteti a bankokat, ahol a „megnehezített hitel feltételek” kárvallottjai a kisvállalkozások, mivel ezeket a „tőkeszegénység” és a kis méretűségük is jelentős hányadukat kizárja a finanszírozásból.

A pénzügyi stratégia feladata

- „tőkeszegénység” megszüntetése, tőkeszerkezet korszerűsítése, saját/idegen tőke arány optimalizálása, hitelképesség és bonítás biztosítása, EU, illetve állami támogatások igénybevétele (pályázati feltételek biztosítása)
- vállalati likviditás, diszponibilitás biztosítása,
- tartós befektetések (állampapír, üzletrész),
- hitel felvételek biztosítása (hitelezési dokumentációk készítése),
- működő tőke igénybevételei lehetőségeinek vizsgálata,
- pénzügyi helyzetről belső jelentések, beszámolók készítése,

- kisvállalkozás osztalékpolitikájának kialakítása,
- amortizációs stratégia kialakítása,
- biztosítási politika

7.2.6. Termelési/szolgáltatási stratégia

A kisvállalkozás a termelési/szolgáltatási stratégia célkitűzések kidolgozása során dönt a

- termelési/szolgáltatási kapacitások kihasználtságának a mértékéről,
- gyár, illetve üzemfejlesztési koncepciókról (új termékgyártás igényel-e új csarnok építést, meglévő gépsorok bővíthetőségéről, a gépi kapacitások korszerűsítéséről, termelési költségekről,
- az alkalmazott gyártástechnológia színvonaláról, (gépesítettség, termelékenység színvonaláról)

7.2.7. Kutatás-fejlesztési stratégia

A kisvállalkozás K+F+I stratégiája határozza meg az innovációs, termék-, termékszerkezet korszerűsítési szinteket, valamint a vállalati tudásbázis, illetve együttműködési és kooperáció fejlesztésének szempontjait. Meghatározza a különböző termékek közötti prioritásokat, amelyek meghatározzák a finanszírozás módját és mértékét.

Fontos eleme a licencpolitika, amely meghatározza hogy az új terméket licenc megvásárlásával vagy saját fejlesztés eredményeként kívánják gyártani.

A K+F+I stratégia jellemzője a komplexitás, amely új termék, termékcsalád bevezetését általában technológia váltással valósítják meg. Amennyiben a kisvállalkozás piaci stratégiájában a piacvezető szerepre pályáznak, a gyártás- és szervezési technológia is a kutatás tárgyát képezi, amely a technológia berendezések cseréjét jelenti, illetve technológiai váltást igényel.



20. számú ábra : A vállalkozás K+F+I modellje

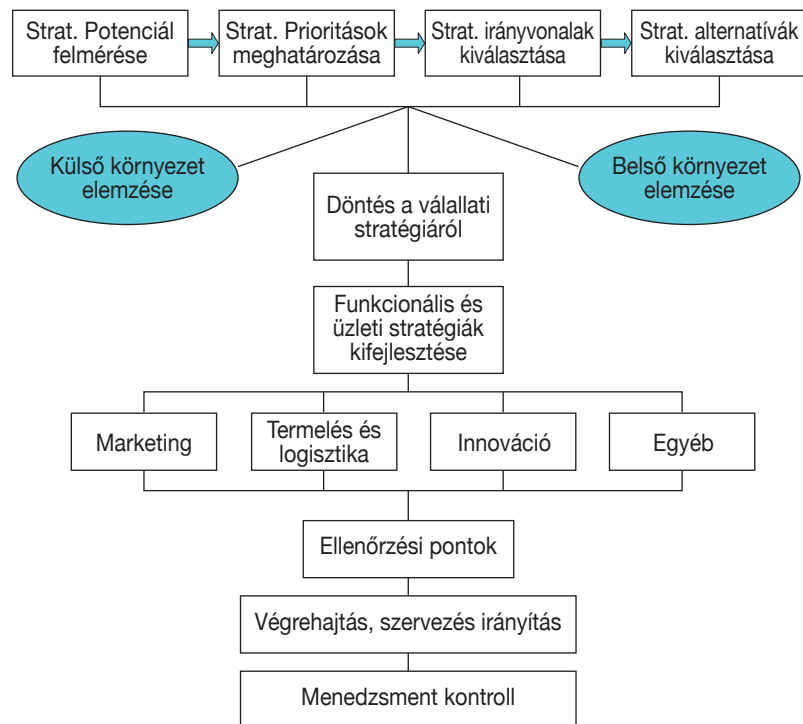
8. A vállalati stratégia megvalósítása

A kisvállalkozás vezetési feladatát képezi a

- stratégia alkotás,
- stratégia megvalósítása (ellenőrzése, értékelése), valamint
- funkcionális, üzleti és vállalati stratégiák összehangolása

Az üzletegységekre és funkcionális területekre kidolgozott stratégiai célok és a hozzárendelendő eszközök összehangolása a kisvállalkozás vezetésének (stratégiai menedzsment team) feladatát képezi.

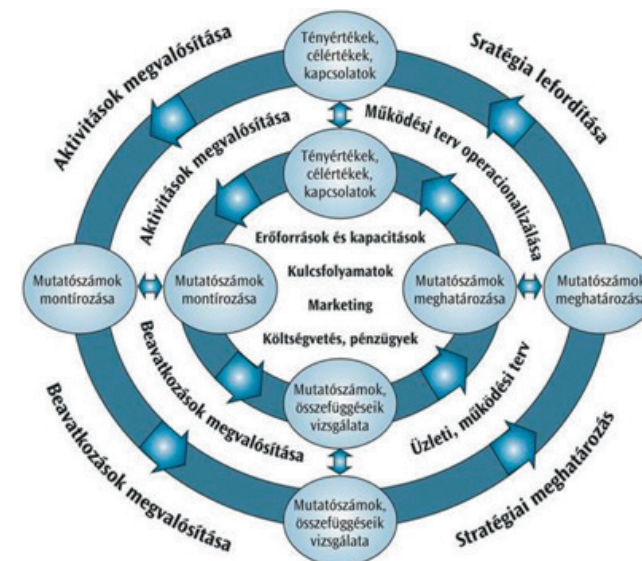
A vállalati részstratégiák összehangolását az általános (globális) célkitűzések megvalósításához való hozzájárulás prioritása alapján kell elvégezni. A prioritások arányában biztosítható a rendelkezésre álló erőforrások hatékony elosztása.



21. számú ábra : A vállalati stratégiák összehangolása

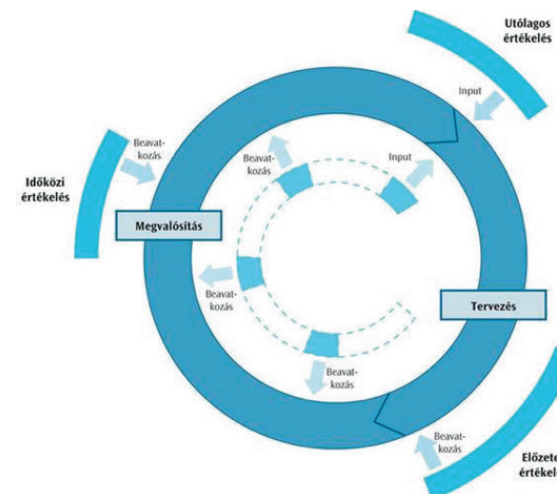
A funkcionális és üzleti stratégiák kifejlesztése elsősorban a piaci (marketing) és innovációs szempontok érvényesítésével kell, hogy történjen a vállalkozás piaci pozícióinak megőrzése és erősítése érdekében. Az innovációval rendelkező új termékek kibocsátásával a vállalkozás felfríszítheti ügyfélkapcsolatait, marketing tevékenységét. A kisvállalkozás inspirációja mindig valami újjal, korszerűbb, jobb minőségű termékkel, szolgáltatással való megjelenés (aktív üzleti stratégiával).

A vállalati stratégia komplex tervezését a 22. számú ábra, míg a stratégiai tervek megvalósítását a 23. számú ábra mutatja be.



22. számú ábra : A vállalati stratégia tervezésének komplex folyamata

A vállalati stratégia megvalósításának kiértékelésénél a tervezési paraméterek alapján folyamatosan történik, mivel az utólagos értékelés előtt időközi értékelést végez a vállalkozás az esetleges beavatkozások érdekében.



23. számú ábra : A vállalati stratégia megvalósításának értékelése

II. fejezet : Stratégia típusok , a vállalkozás stratégiai üzleti döntései

A kisvállalkozás a piaci versenyhelyzete alapján az alábbi stratégiával rendelkezhet

9. Stratégia típusok

9.1. Offenzív stratégiák

A kisvállalkozás a piaci potenciáljának a növelésére, illetve megőrzésére koncentrálna alakitja ki a stratégiáját.
típusai :

Kihívó stratégia

A vállalkozás támadásra készül fel a kihívó és hozzá hasonló vállalattal szemben. Esetenként a piaci pozíciója növelése érdekében nála kisebb vállalatot is megtámad, ha veszélyeztetve látja a piaci pozícióját.

Védekezési stratégia

Új vetélytárs megjelenése esetén megelőző védekezést folytat ellentámadással, rugalmasan és ésszerűen védekezik, ha szükséges átmenetileg visszavonul, hogy újabb taktikára felkészüljön

Követő stratégia

A piaci pozíciói megtartása érdekében szorosan követi a versenytársait, amennyiben lemarad szelektív követésre vagy távolból való követésre rendezkedik be

9.2. Racionalizáló stratégiák

A racionalizáló stratégiák a vállalkozás erőforrásainak optimális kihasználása érdekében – ésszerű módon – kívánják fenntartani a piaci jelenlétüket.

Meghúzó stratégia

A vállalkozás racionálisan felmérve a piaci pozícióit a vevők igényének versenyképesebb kiszolgálása érdekében szakosodik vertikális (vevőcsoportok szerinti, vagy horizontális termékcsoport szerinti szintekre). A stratégia sikere azon múlik, hogy tud-e újat nyújtani a vevőinek (innováció orientáltság).

Réskitöltő stratégia

A vállalkozás nem törekszik átütő sikerre, mivel ennek az erőforrás feltételeivel nem rendelkezik. Helyette a versenytársak által nem favorizált termékekre/ szolgáltatásokra koncentrálna „felszedi a morzsát” és lehetőség szerint a figyelmet nem magára felhívva teljesíti a vevői igényeket.

9.3. Visszavonulási stratégia

A vállalkozás folyamatos piaci kudarcai folyamatos és növekvő veszteséget idéznek elő a vállalat gazdálkodásában és a vállalatvezetés az erőforrások beszűkülése, a belső és külső forráslehetőségek elapadása miatt nem lát lehetőséget a vállalkozás kritikus állapotának

megszüntetésére. Mivel minden nap növeli a veszteségeket a legjobb megoldásnak a vállalat tevékenységének a megszüntetése, illetve a vállalat felszámolása a további veszteségek elkerülése érdekében.

Amennyiben a vállalat eszközfeltételei lehetővé teszik működő tőke bevonásával lehetséges a vállalkozás fenntartása, a vállalat átszervezésével és feltőkésítésével. Ez esetben a tulajdonosi szerkezet megváltoztatása miatt is a vezetés, illetve menedzsment lecserélésre kerül.

10. A vállalkozás stratégiai üzleti döntései⁹⁾

A vállalkozások az üzleti döntéseik (marketing stratégiai döntéseik) meghozatalánál legtöbbszörre a SWOT – analízist és a BCG mátrixot alkalmazzák.

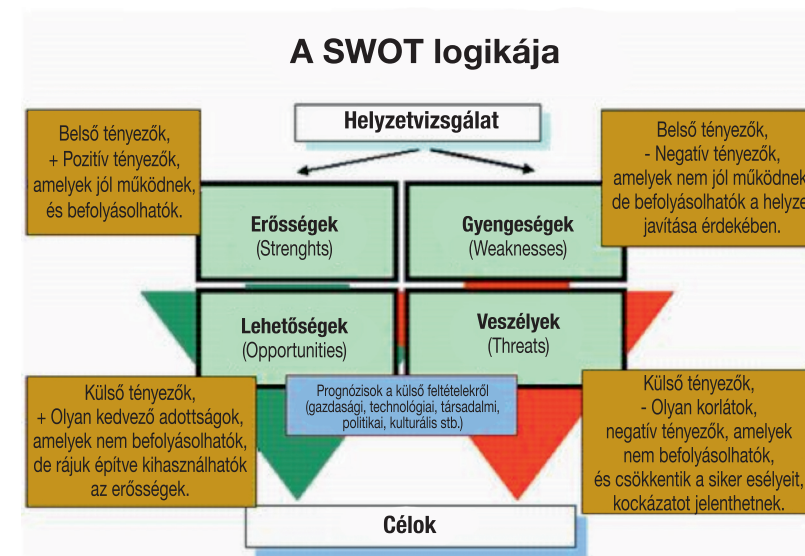
Széles téma van a versenyhelyzet elemzéséhez felhasználható módszereknek, amelyek tanulmányozása minden kisvállalkozás számára fontos feladat. A tanulmány terjedelmi korlátai miatt, ezért az említett két módszert mutatjuk be.

10.1. SWOT analízis

A SWOT analízis segítségével a vállalkozás üzleti portfólióját, egyes projektjének erősségeit (strengths), gyengeségeit (weaknesses), lehetőségeit (opportunities) és veszélyeit (threats) határozhatjuk meg.⁹⁹⁾

A táblázat pontos kitöltéséhez ajánljuk végiggondolni a SWOT eljárás minden lépését. Mi bizonyítja az erősségünket, hogyan lehetünk úrrá a gyengeségeinken? Hogyan használhatjuk ki maximálisan a lehetőségeinket és védhetjük meg magunkat a veszélyektől?

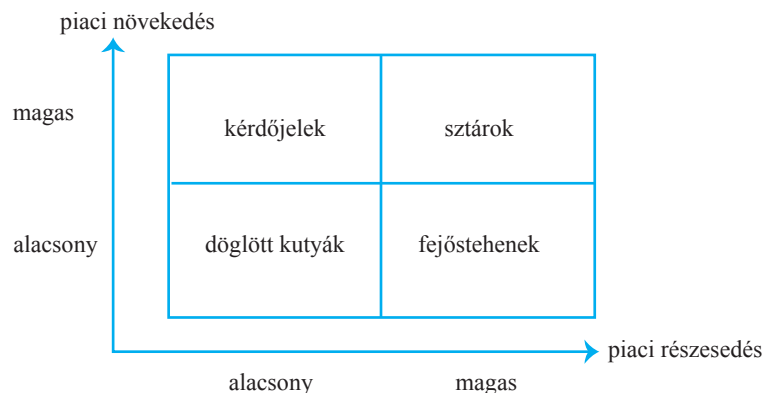
Portfólió elemzés



24.számú ábra : A SWOT elemzés bemutatása

10.2. BCG mátrix

A BCG mátrix szerinti elemzés



25. ábra : BCG mátrix

A Boston Consulting Group által kifejlesztett mátrix a vállalkozás stratégiai üzletágainak a piaci növekedés, illetve piaci részesedés alapján négy csoportba (fiókba) osztja fel.

A vállalkozás üzletágainak a mátrixban történő bevitelével és ábrázolásával hasznos értékelést kapunk a helyes, követendő stratégia kiválasztásához és kiépítéséhez.

Ehhez segítséget nyújt a négy fő csoport jellemzői alapján való besorolás, illetve a szóba jöhető stratégiára vonatkozó ajánlás

Sztárok (stars)

Nagy piaci részesedés és nagy növekedési potenciál jellemzi ezeket. A vállalat büszkeségei, a legjobb pozíciójú termékek, amelyek egy vonzó piacon nagy relatív részesedéssel vannak jelen, a versenytársaikkal szemben nagy kompetitív előnyökkel rendelkeznek. A bővülő piachoz való alkalmazkodás kapacitásbővítést indokol, ami jelentősebb beruházási igényt jelent.

szóba jöhető stratégiák:

- minden beruházási, fejlesztési és marketingtámogatást meg kell adni a pozíció további erősítésére.
- az adott pozíció megtartására irányuló stratégia, ha már elegendő beruházás történt.

Fejős tehének (cash cows)

Nagy piaci részesedéssel, de alacsony növekedési potenciállal rendelkeznek. Nem kerülnek sokba, de magas jövedelmet ígérnek. A kiöregedett sztárok mezeje. A piacon hajdan vezető szerepük volt és nagy részesedést értek el, amely már elvesztette vonzerejét.

Hanyatló, de még működő termékek, de amelyeknél már nem érdemes beruházni, profit azonban még jelentkezik.

szóba jöhető stratégiák:

- az adott pozíció megtartására irányuló stratégia.
- aratási stratégia: az elérhető előnyök maximális kihasználása a piaci pozíció várható gyengülésének árán is.

Kérdőjelek (question marks)

Nagy növekedést rejtnek magukban alacsony piaci részesedéssel. Ide kerülnek azok az ötletek, azok a teljesen új felfutás előtt álló termékek, amelyek piaca ígéretes, de jelentős piaci részesedést még nem mondhatnak magukénak

Piacuk megeremtése és a termelési kapacitások kiépítése nagy ráfordítást igényel, ezért csak néhányuknak adatik meg a felemelkedés lehetősége. A döntés kockázatos és tipikusan stratégiai természetű, a vállalat jövőjét érinti:

Választható stratégiák:

- erőfeszítés a piaci részarány növelésére, jelentős beruházás a sztárrá válás érdekében
- további támogatások megszüntetése átmenet a „Döglött kutyák”
- felfedező stratégia: újabb ötletek felkutatása, majd kidolgozásuk megkezdése.

Döglött kutyák (dogs)

Alacsony részesedés és telített piac jellemzi ezeket. Sikertelen termékek vonzeró nélkül, stagnáló ill. visszafejlődő piacon. Ezekről a bukott kérdőjelektől, profitot nem termelő kiöregedett fejős tehentől jobb megszabadulni.

Ajánlható stratégia:

- visszavonulás: ha már csak jelentéktelen eredményre van kilátás, vagy már semmilyen stratégiai előny nem várható.

A sikeres termék élete során végigjárja az egyes mezőket. Kérdőjelként elnyerve a maximális támogatást a sztárok sorába emelkedik, ahonnan a piac kifulladás után a fejős tehének közé kerül, majd a lecsúszási folyamat végén a döglött kutyák között köt ki.

A sikertelenek már az első fázisban elbuknak. Ha hibás volt a támogatott stratégia, akkor a bukás a csúcson is bekövetkezhet.

Összefoglalás

A fejezetek körvonalazott stratégiai folyamatai és a stratégiaalkotás – megvalósítás módszerei vonatkozó irányelvek és szempontok a stratégiai rendszer bonyolultságát, szerteágazó követelményrendszer nehéz kezelhetőségét tükrözik kisvállalkozások számára. A nagyvállalatok piaci előnye abból származik, hogy mind a vállalatvezetésük a stratégiára és az innovációra orientálódik. Szervezeti felépítésükben ezért kiemelt jelentőséget (funkciót) tulajdonítanak a stratégiai folyamatoknak, elsősorban a stratégiai tervezés vállalatvezetési folyamatba integrálásának, a döntési és vezetési pontok a stratégia figyelembe vételével való megszervezésének.

Mit csináljanak a kisvállalkozások akik folyamatos tőke, erőforrás és szakember korlátok, illetve hiányok mellett, amikor „tűzoltómunkákra” és „ad-hoc” megoldásokra kényszerülnek és piaci folyamatok bizonytalansága miatt csak rövid időre tudnak tervezni és annak sem garantálható a sikerei.

Buta válaszunk erre az, hogy mennyivel jobb a vállalkozásuk helyzete, ha ezt a kaotikus állapotot fenntartják.

A stratégia bemutatásánál mind a stratégiai alapok, mind a kapcsolódások bemutatására törekedtünk annak érdekében, hogy minden kisvállalkozás amely nem a XXI. század követelményei alapján szervezte meg vezetését és stratégiáját, fokozatosan az alapok és összefüggések alapján képet kapjon arról, hogy miként kell fejleszteni a stratégiai folyamatait.

Ezért nem egy mindenki számára könnyen kezelhető és gyorsan alkalmazható egyszerűsített változat bemutatására szorítkoztunk – ez elvben is keresztülvihetetlen – hanem a nagyvállalati muniációkat is megvillantva azokat a szempontokat ismertettük, amelyek a kisvállalkozásoknál is bevezethetők. Erre az ad okot, hogy ha súlyukhoz képest szerényen is a kisvállalkozások a GDP (hozzáadott érték) több mint egyharmadát biztosítják hazánk számára.

Növekszik azoknak kisvállalkozásoknak az aránya, amelyek megfelelnek a XXI. század kihívásainak és nemzetközi szinten is versenyképesek. Ugyanakkor egyre jobban csökken azoknak a kisvállalkozásoknak a száma, amelyek kevés termékkel és szolgáltatással rendelkezve csak kis vállalati portfólióval rendelkeznek és éppen a méret és a választék hiánya miatt a piacon az értékesítésük bizonytalan.

A szaktanácsadói tapasztalatokra visszatérve mind a finanszírozás, mind a jog és munkaügy és munkavédelem területén a feltárt hiányosságok egyúttal a kisvállalkozás stratégiai szemléletében és gyakorlatában lévő hiányosságokra utalnak.

A VOSZ eddig is jelentős lépéseket tett a kisvállalkozások problémáinak a megoldásában. Az adózási rendszerben történt kezdeményezései, a közös flotta beszerzés lehetőségének a biztosítása, a pályázati eredmények javítása érdekében pályázatkészítési segítség nyújtás pályázati cég bevonásával, a kisvállalkozók érdekeinek képviselője minden szinten nagymértékben javították a kisvállalkozói tagjai esélyét a vállalkozásuk kibontakoztatására és felvirágoztatására.

A VOSZ segítségnyújtási útján továbbhaladva javasoljuk a kisvállalkozások stratégiai menedzsment tanácsadási iroda létrehozását, amely azoknak nyújthat segítséget, akik pénzügyi és személyzeti korlátjaik korlátaik miatt még hosszú ideig képtelenek kiépíteni a stratégiai folyamataikat. A számukra nyújtandó stratégiai tanácsadás hatékonyságát fokozná az, hogy a több kisvállalkozásoknál foglalkoztatott „profi” tanácsadók több tapasztalattal rendelkeznek és ezeket felhasználhatnák a megbízóik vállalkozásaiban. A stratégiai tanácsadás fontos részét képezné a marketingstratégiai terület, amely hasznosítaná a szakértők professzionális

piaci ismereteit és marketing kapcsolatait. További fontos VOSZ támogatást jelentene a kisvállalkozások nemzetközi kapcsolatok kiépítéséhez szükséges tanácsadás és kereskedelmi tanácsnyújtás a külföldi konzulátusokkal és kereskedelmi irodákkal való aktív kapcsolatok keretében. A Külgazdasági Minisztérium szorgalmazza a külképviseleteink vezetőinek a hazai vállalkozások részére nyújtandó tanácsadást és támogatást.

A kisvállalkozások hozzáadott értékének (GDP) növelése érdekében segíteni kell a szektor vállalkozásait innovációs termékek kifejlesztésében, amely a növeli és megerősíti a piaci potenciáljukat. Az innováció támogatása érdekében célszerű lenne a VOSZ keretein belül egy innovációs központ megszervezése, amely ellátná az innováció börze és innováció hasznosítási tevékenységet. Az innováció befogadására és hasznosítására különösen alkalmasak a kisvállalkozásaink kreativitásuk és rugalmasságukból adódóan. Sok hazai feltaláló külföldre viszi a találmányát, mert nem talál hazai gyártót, illetve finanszírozót. Ezeket a feltalálókat érdekeltté lehetne tenni abban, hogy a találmányvédelem mellett a VOSZ kisvállalkozói partnerei között találnának gyártót, amely lehetővé tenné a fejlesztő bázisuk kiépítését is. Ezzel a kisvállalkozásainknak a nyereséges versenyszférában tudnánk új foglalkoztatásokat és termékfejlesztéseket biztosítani, amely javítaná a jövedelmezőségüket.

Felhasznált irodalom

- 1.) NGM : Kis- és középvállalkozások stratégiája 2014-2020 Társadalmi egyeztetésre készített tervezet. 2013. május
- 2.) Csík Norbert : A stratégia fogalmának többrétűsége. Vállalatépítő on-line szakmai folyóirat
- 3.) Controlling a gyakorlatban – Scribd - hu.scribd.com/doc/186507019/Controlling – Gyakorlatban
- 4.) Kovács János - Práger Ádám : Pénzügyi gazdaságtan – Perfekt 2005.
- 5.) Zalainé Kovács Éva : Budapest, 1994. doktori értekezés átdolgozott fejezete – internet stratégiai ábra
- 6.) Dr Bedő Gyula – Ivanyos András-Tomcsányi Erzsébet-Dr Várday György: Vállalkozások gazdaságtana Perfekt 1994.
- 7.) prof DSc Barakonyi Károly : Üzleti ötletek – üzleti modell és vállalkozói stratégia - Vállalatépítő on-line szakmai folyóirat
- 8.) Szervezetek gazdasági irányítása I. A stratégia kialakítása és funkcionális stratégiák <http://eduline.hu/segedanyagtalalata>
- 9.) Mikael Krogerus – Roman Tschappeler : 52 döntési modell. A stratégiai gondolkodás kézikönyve : hvg könyvek 2012.
- 10.) stratégiai ábrák – Google képtárból kimásolva