

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**A STRATÉGIA-ÉRTÉKELÉS, VALAMINT A
STRATÉGIA-AUDIT MÓDSZERTANÁNAK
FEJLESZTÉSE**

Kozák Tamás

Témavezető:
Dr. NÁBRÁDI ANDRÁS
egyetemi tanár
a közgazdaságtudomány kandidátusa



DEBRECENI EGYETEM
Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori
Iskola
Debrecen, 2012

Tartalom

1. A kutatás előzményei, célkitűzései és a kutatási hipotézis bemutatása	2
1.1. Előzmények	2
1.2. Célkitűzések.....	2
1.3. Kutatási hipotézisek.....	5
2. Adatbázis és az alkalmazott módszerek ismertetése	6
2.1. Kérdőíves megkérdezés	6
2.2. Stratégia-alkotás folyamata.....	7
2.3. Hosszú távú célok, stratégiai irányok meghatározása.....	7
2.4. Az egyes tervezési opciók kockázati kitettségének tesztelése, számszerűsítése ...	8
2.5. Helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók értékelése.....	8
2.6. A „legjobb stratégia” kiválasztás	8
2.7. Stratégia-audit	9
3. Az értekezés főbb megállapításai.....	11
3.1. A kérdőíves megkérdezés	11
3.2. A vizsgált vállalat stratégiájának értékelése	12
3.3. Stratégia-audit	12
4. Az értekezés új, illetve újszerű eredményei.....	14
5. Az eredmények elméleti-gyakorlati hasznosíthatósága.....	19
5.1. Stratégia-értékelés.....	19
5.2. Stratégia-audit	19
5.3. Privatizációs döntések.....	20
5.4. Az ISAM modell integráltsága, elemeinek kapcsolata	21
6. Az értekezés témakörében készült publikációk	23

1. A kutatás előzményei, célkitűzései és a kutatási hipotézis bemutatása

1.1. Előzmények

Témaválasztásomat két dolog motiválta, mindkettő vezetői, illetve szakmai pályafutásomhoz kapcsolódik. Az első ok a stratégiai tervezés általam tapasztalt gyakorlatára vonatkozik, hiszen a stratégia menedzsment elméletétől sokszor igen távol álló és eltérő tervezési módszerekkel találkoztam. Számomra kiemelt kutatási témát jelent az, hogyan lehetne a stratégiai tervek, illetve ezek célkitűzéseinek „megvalósulási arányát” jelentősen növelni. Talán nem vagyok egyedül azzal a tapasztalattal, hogy a puha költségvetési korláttal, de jelentős időráfordítással készülő stratégiák többsége nem, vagy lényeges kérdésekben is csak részben valósulnak meg, és ez többnyire tervezési módszertani hiányosságokra vezethető vissza. A témaválasztás második oka az volt, hogy a közelmúltban részt vettem egy üzleti terv kidolgozásában abból a célból, hogy a terv a könyvvizsgálói audit után benyújtható legyen egy hivatalba működési engedély kiadása céljából. Az üzleti terv elkészítése után elmélyedtem a stratégia-audit nemzetközi szakirodalmában, és arra a következtetésre jutottam, hogy a vonatkozó standardok nem tartalmazzak egyértelmű értékelési szempontokat, irányelveket. Ennek legfőbb oka, hogy a stratégiai tervezés követelményrendszere sincs egyértelműen kidolgozva, így ez a felvetésem kapcsolódik az első motivációs tényezőhöz. Mindezek alapján fontosnak tartom a stratégia összeállításához **kapcsolódó elméleti módszertannak olyan irányú fejlesztését**, amely alapján a stratégiai menedzsment eszköztára tovább gazdagodhat. Amennyiben sikerül egy integrált stratégiai tervezési módszertan elméleti alapjait meghatározni, úgy ez jelentős előrelépést jelenthet a stratégia-audit metodikájának továbbfejlesztésében. A stratégia-értékelési módszer ismertetése egy vasúti fuvarozással foglalkozó vállalat (továbbiakban CARGO VÁLLALAT) 2006 évi stratégiájának utólagos felülvizsgálatán keresztül kerül bemutatásra.

1.2. Célkitűzések

Kutatásom egy olyan stratégia-értékelő és audit módszer kidolgozására irányult, amely a stratégia-alkotás egyes elemeit integrált módszerbe foglalja az értékelési metodikák gazdagításával. Munkám során azokkal a feltételezésekkel éltem, hogy a vállalat környezetének, erőforrásainak SWOT elemzése olyan értékelési szempont alapján

történik, ahol az egyes stratégiai tényezők minősítése előre meghatározott szempontrendszer alapján megy végbe. A kutatásom fő területét képező modellnek az ISAM nevet adtam, az Integrált Stratégia-audit Modell (Integrated Strategic Audit Model) kifejezés az auditra utal, ugyanakkor ezt az elnevezést megtartottam a stratégia-alkotás, stratégia-értékelés kapcsán kidolgozott módszerre is. Ennek oka, hogy a stratégia-audit során megfogalmazott követelmények, eljárások jelölik ki a stratégiai tervezéssel szemben támasztott elvárásokat is.

Az integrált stratégia-audit módszer (ISAM) kidolgozása során az alábbi feltételek teljesülését vizsgáltam:

- a kockázati tényezők feltérképezése a „hagyományos” pénzügyi kitettség (gazdasági kihatás) elemzésen kívül a stratégiai sikertényezők teljes vertikumán keresztül történhet,
- a kockázati kitettség összesített értéke beépülhet a stratégiai opciók értékelési, kiválasztási folyamatába,
- a „legjobb stratégia” kiválasztásánál a gazdasági hozzáadott érték a stratégiai-pénzügyi célrendszer egyik meghatározó eleme lehet,
- a stratégia-értékelés módszere alapot nyújt, értékelési szempontrendszert jelenthet a stratégia-audithoz.

A kockázati kitettség mérése, illetve ennek figyelembe vétele eddig is a stratégia-alkotás szerves részét képezte, ugyanakkor az ISAM módszerben az algoritmizáltság, az objektivitás kerül előtérbe. A kockázati térkép alapján végzett értékelés eredménye a stratégia-értékelés szerves részét képezi.

A gazdasági hozzáadott érték (EVA) számítása a stratégiai kontrolling rendszer egyik fontos, jól ismert mérőszáma, ugyanakkor ennek önálló, a stratégia-értékeléshez szervesen nem kötődő alkalmazása nem nyújt elegendő információt az tervezési opció kiválasztással kapcsolatos döntések meghozatalában. Amennyiben a hosszú távú célok megvalósítását szolgáló stratégiai opciók összhangban vannak a környezeti kihívásokkal és a vállalati erőforrásokkal, az EVA mutató a terv-változatok értékelését segíti elő.

Az ISAM módszer alapján tehát összeállítható egy olyan stratégia-audit leírás, amely magában foglalja a dolgozatomban vizsgált értékelési módszer eredményeit is. Bár a stratégia-audit alapvetően stratégia-alkotás és - értékelés folyamatát vizsgálja, nem

hagyhatja figyelmen kívül a végrehajthatóság, megvalósíthatóság vizsgálatát sem. Ebben az esetben az elfogadhatóság – megfelelés – konzisztencia követelmények teljesülésének ellenőrzése egy integrált rendszeren belül történik..

A kérdőíves megkérdezés célja az volt, hogy olyan előzetes kutatási koncepcióhoz képet kaphassak arról, hogy milyen a magyar vállalatok stratégiai tervezési gyakorlata. A kutatás megkezdése előtt azzal a feltételezéssel éltem, hogy a megkérdezett vállalati vezetők gondolkodásában jelen van a stratégiai gondolkodás. A kérdőíves megkérdezés 164 vezetői interjú alapján készült, illetve ennek eredménye tehát előzetes koncepciót magalapozó kutatásnak minősül, célja tehát az, hogy iránymutatással szolgáljon a szekunder kutatás tárgyának valóban kritikus pontjainak azonosításához,

Az eredeti és a módosított stratégiai célkitűzések esetleges eltérésének elemzése mellett azt kívántam bemutatni, hogy a privatizációs tranzakciók értékelésében a javasolt módszer továbbfejlesztése hogyan járulhat hozzá a pénzügyi, gazdasági hatások hiteles vizsgálatához és kommunikációjához.

1.3. Kutatási hipotézisek

A kutatásom tárgyát képező módszertani fejlesztés során az alábbi feltevésekkel élek:

1. Az előzetes kutatás eredményeinek feldolgozása alapján levonható az a következtetés, hogy a megkérdezett vállalatok stratégia-tervezési gyakorlata általában nem tükrözi vissza a stratégia-alkotással szemben támasztott követelményeket.
2. Létrehozható olyan integrált stratégiai értékelő rendszer, amely magában foglalja az egyes stratégiai opciók kockázati kitettségeinek számszerű értékelését.
3. A vállalati célok rendszerében meghatározható olyan pénzügyi mutatószám, amely jövedelmezőségnek, illetve a finanszírozási források költségének integrált számbavételén alapul és ez a stratégiai terv elfogadhatóságára vonatkozó döntéshez használható fel.
4. A módszertani elemzés alapján összeállítható egy olyan stratégia-audit módszertani leírás, amely magában foglalja a stratégiai terv belső konzisztenciájának, megvalósíthatóságának, teljes körűségének vizsgálatát.
5. Az ISAM stratégia-értékelési rendszer továbbfejleszthető olyan privatizációs döntések, cégértékesítések előzetes pénzügyi alátámasztására, illetve utólagos értékelésére is, ahol a tulajdon csökkenése, vagy megszűnése után is kimutatható a vállalat és a költségvetés, illetve az eredeti tulajdonos közötti kapcsolat.

2. Adatbázis és az alkalmazott módszerek ismertetése

2.1. Kérdőíves megkérdezés

A megkérdezéses, mint primer adatgyűjtés horizontális jellegű volt, azaz egymástól független vállalatok körében zajlott a vizsgálat. A kutatás Magyarországon zajlott, és három hónapig tartott. Az adatgyűjtés primer jellegéből adódóan a vállalatoknál korábban nem folyt ilyen jellegű kutatás, a beérkezett válaszok egy része objektív, adat jellegű, másrészt menedzsmenti tapasztalaton nyugvó szubjektív értékítéletet tükröz vissza. A kérdőívek cca. 50%-nak kiküldéséhez, illetve a visszaérkezett válaszok kiértékeléséhez az SPSS modellt használtam. Az online kiküldött kérdőívekre adott válaszok közvetlenül az SPSS (predictive analytics software and solutions) piackutatási alkalmazásában kerültek rögzítésre, a személyes, papír alapú kérdőíves megkérdezések eredménye xls. formátummal került a rendszerbe importálásra. A kereszttábla-elemzésnél két változó kapcsolatát vizsgálom, azaz, hogy a két kapcsolat mennyire releváns, szignifikáns. Az eredményeket az SPSS rendszer statisztikai alapján elemzem. Khi-négyzet próbaszámításokat azért végeztem, hogy kimutassam, két változó között statisztikai értelemben van-e – és ha igen milyen mértékű - összefüggés.

A cégek jelentős részben a szolgáltatói szektorba tartoznak (43%), a kereskedelem, vendéglátás 39%-t képvisel, az egyéb kategóriába például logisztikai-, és iparvállalatok tartoznak. A foglalkoztatási szintek megoszlása közel egyenlő mértékű, azaz a 10 fő alatti, 50 fő feletti és a kettő közötti alkalmazotti létszám kategóriák közel 1/3 – 1/3 – 1/3 arányt képviselnek. A vállalkozások több mint fele (57%) 2 millió Euró alatti árbevétel-kategóriába tartozik. A 10 fős létszámhatárral együtt kell teljesülnie annak a feltételeknek, miszerint mikro-vállalkozás esetében az éves nettó árbevétel vagy mérlegfőösszeg legfeljebb 2 millió Eurónak megfelelő forintösszeg (körülbelül 600 millió Ft) lehet. A vállalatok háromnegyede az elmúlt három évben nyereséges volt. A kérdőíves megkérdezés megállapításokból levonható - kiemelten az opciós tervezés, illetve a kockázat-felmérés gyakorlatára vonatkozó - következtetéseket beépítem az ISAM módszer elméletébe.

2.2. Stratégia-alkotás folyamata

Az előzetes kutatás eredményének figyelembe vétele alapján kutatásomat a stratégia-értékelés és stratégia-audit módszertanának fejlesztésére összpontosítottam. Az alábbiakban ismertetem az ISAM módszer lépéseit, amelyeken végighaladva végezhető el a stratégiai opciók meghatározása, a stratégiai opciók kiértékelése. Az üzleti küldetés, mint a szervezet alapnyilatkozata az értékrendekkel, elvárásokkal van kapcsolatban, a jövőkép megfogalmazása, mint a stratégiai útirány meghatározása a stratégiai tervezés kiinduló pontja. A vállalati külső és belső környezet elemzése csak a küldetésben és a jövőképben foglaltaknak alárendelten történhet meg. A környezeti, vállalati diagnózis (például SWOT analízis) felállítása után határozhatjuk meg a hosszú távú célokat, illetve ezek megvalósítását szolgáló a stratégiai változatokat (például TOWS, BSM Mátrix, vagy SPACE analízis alapján). A fejlesztési módszerek, források meghatározása a vállalati értéklánc, illetve erőforrás elemzés alapján valósítható meg. Az ISAM módszer elősegíti ezeknek a lépéseknek a konzisztenciáját, egy folyamaton belüli integráltságát. Az főbb lépések módszertani jellemzőit az alábbiakban ismertetem.

2.3. Hosszú távú célok, stratégiai irányok meghatározása

Miután felmértem környezetet, és a belső erőforrásokat, ki kellett jelölnöm azokat a lehetséges „utakat”, amelyek egyikén végig haladva megvalósulhat a vállalat víziója. A tervezési folyamat konzisztencia követelményét figyelembe véve ezek a lépések egymásra épülnek. **A stratégiai irányok, mint tervezési opciók a státusz quo-t összekötik a vállalat jövőképevel, hidat képezve a jelen és a jövő között, lehetővé téve a környezeti kihívásoknak való megfelelést és a stratégiai erőforrásokhoz való hozzáférést.** A stratégiai irány meghatározásakor már kijelöljük a stratégia megvalósítását megalapozó feladat, - akcióterv keretét is. Ebben az értelemben a lehetséges stratégiai eszközrendszerek meghatározását végezem el a konzisztencia követelményét szem előtt tartva ehhez az következő módszereket alkalmazom.

2.4. Az egyes tervezési opciók kockázati kitettségének tesztelése, számszerűsítése

A kockázati kitettség felmérése és számszerűsítése során számba vettem azokat az eseteket, amelyekben az előzőekben feltárt stratégiai tényezők, mint lehetőségek „elszállhatnak”, váratlan események bekövetkezhetnek, a vállalati erőforrások erodálódhatnak, valamint nem sikerülhet a belső hiányosságokat felszámolni. Ezt a fajta megközelítés hozzásegített, hogy minden egyes stratégiai faktor esetében végiggondoljam, hogy adott esetben mi jelentheti a vállalat számára a konkrét kockázatot. Az így feltárt kockázatokot tipizáltam aszerint, hogy a feltárt események pénzügyi, szervezeti, piaci, vagy környezeti (makrogazdasági) természetűek-e. Az ISAM módszer tehát biztosítja, hogy az egyes stratégiai kockázati tényezők egyedi értéket kapjanak és így a stratégia-értékelés komplexitását és objektivitását tovább erősítsék.

2.5. Helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók értékelése.

A stratégia-értékelés tartalmilag a vizsgált tervváltozatok (opciók) minősítését jelenti. Az alkalmazott ISAM módszer azon alapul, hogy előzetesen meghatározott értékelési szempontok alapján összehasonlítjuk az egyes opciókat.. A stratégiai opciók értékelésének egyik dimenziója az, hogy a vállalat küldetésével, illetve jövőképével való összhangot vizsgáljuk meg, azaz az egyes tervváltozatban foglalt konkrét célkitűzések mennyire koherensek az általános célokkal. A küldetés és jövőkép tehát ebben az összefüggésben a stratégia célok meghatározásához nyújtanak keretet, így az értékeléshez is igazodási pontot jelentenek. Az értékelés másik dimenziója a különböző stratégiai opciók egymással történő összevetése. Ehhez az ISAM módszer kidolgozás során olyan értékelési szempontrendszerrel dolgoztam ki, amelyben a stratégiai tényezők értékelése, összehasonlítása algoritmizáltan, ún. SWOT értékek alapján történik.

2.6. A „legjobb stratégia” kiválasztás

A helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók értékelése során a felvázolt tervezési forgatókönyveket egymással összevettem és értékeltem, de az ún. legjobb stratégia kiválasztása során az ISAM módszer keretén belül még ellenőriztem,

hogy történik-e vállalati értéknövekedés. A kockázati kitettség hatását is tartalmazó gazdasági hozzáadott érték (EVA) számítás arra a kérdésre ad választ, hogy megtérülnek-e a befektetett tőke finanszírozásához kapcsolódó költségek. Azért választottam az EVA alapú értékelést, mert véleményem szerint ez a mutató az Értékalapú Vezetés egyik leghatékonyabb eszköze, emellett úgy a stratégiai tervezésben, mint a visszamérésben jól használható. Megvizsgáltam a „hagyományos”, illetve a DCF típusú vezetési, tervezési instrumentumokat is, de az ISAM módszer keretén belül a hozzáadott gazdasági értéke bizonyult a leghatásosabbnak. A súlyozott tőkekölség (WACC) számítása során figyelembe veszem a vizsgált opció kockázati kitettségét, ez utóbbi mértékével korrigálom a számított értéket. A „legjobb stratégia kiválasztása” után az elfogadhatósági vizsgálat arra a kérdésre ad választ, hogy a kiválasztott opció eredménye elégséges-e a forrásköltségek fedezetére. Amennyiben erre negatív válasz születik, úgy a stratégia-alkotás folyamat kezdődik előlről.

2.7. Stratégia-audit

Az ISAM módszer alapján készülő stratégia-audit követelmény- és szempontrendszerét az alábbiakban részletezem. Mindenekelőtt a tervezési kritériumokat szükséges meghatározni, amelyek teljesítésének megítélése kiindulópontja minden üzleti terv felülvizsgálatának. A jövőre vonatkozó pénzügyi információk vizsgálata az alábbi alapelvek figyelembevételével történik.

A konzisztencia vizsgálat magában foglalja azoknak a külső környezeti adottságoknak, illetve a vállalati erőforrásoknak az elemzését, értékelését, amelyeken a tervezési információk is alapulnak, így a jövőre vonatkozó feltevések összhangban vannak egyrészt a menedzsment által megfogalmazott jövőképpel, küldetéssel, másrészt a jelenlegi (aktuális) helyzetre vonatkozó megállapításokkal. A konzisztencia vizsgálathoz tehát az auditornak meg kell bizonyosodnia arról, miszerint a környezeti és belső, vállalati adottságok összhangban vannak a jövőre vonatkozó pénzügyi információkkal.

A megfelelés követelményének teljesülése feltételezi, hogy olyan tervezés-szakmai követelményeket, versenyképességi tényezőket határoz meg a menedzsment, amely messzemenően figyelembe veszi a környezeti adottságokat, illetve belső erőforrásokat, így tehát azokat a stratégiai tényezőket vizsgálják, értékelik, amelyek alapvetően

meghatározzák a vállalat gazdálkodását, piaci tevékenységét. A megfelelőségi követelmény teljesítése tehát feltételezi, hogy hipotetikus feltevések alkalmazásakor figyelembe vettek minden lehetséges és jelentős stakeholder (érintetti) elvárását, - a jellemzően eredmény orientált vállalatoknál itt tulajdonosi elvárás jelenik meg markánsan. Dolgozatomban a megfelelőségi követelmények mellett a teljes körűséget is vizsgálom, véleményem szerint ez utóbbi kategória is a tervezés szakmai megfelelőségét is feltételezi..

A megvalósíthatóság a reális célkitűzéseket jelenti abból a szempontból, hogy a stratégiák mennyire vették figyelembe például az erőforrásokat, a szakmai felkészültséget, a vállalati kultúrát, piaci helyzetet, a versenytársak várható reagálását.

A megvalósíthatósági követelmény teljesítése tehát elősegíti, hogy a prognózisok és célkitűzések egyértelműen reálisak.

3. Az értekezés főbb megállapításai

3.1. A kérdőíves megkérdezés

A kérdőíves megkérdezés célja az volt, hogy olyan előzetes kutatást végezzek el, amely alapján egy összképet kapunk arról, hogy milyen a magyar vállalatok stratégiai tervezési gyakorlata. Azzal a feltételezéssel éltem, hogy a stratégiai menedzsment minden érintett vállalatnál jelen van. A megkérdezett vállalati vezetők döntő többsége (96%) nyilatkozott arról, hogy az elmúlt évben készítettek stratégiát. ugyanakkor a válaszadók csak kevesebb, mint fele (43%) készített több tervezési forgatókönyvet a stratégia-készítés során. Vizsgáltam azt is, hogy a több tervváltozatot készítő válaszadók milyen mértékben vizsgálták felül és módosították a stratégiájukat, - ez az arány 70% volt. Az alternatívát ki nem dolgozók 35%-a élt a módosítással, mindez arra utal, hogy a stratégiai tervek kidolgozása során nem sikerült olyan tervezési opciókat kidolgozni a stratégiáknak, amelyek közül a „legjobb” változat kiválasztása garantálhatta volna a célkitűzések időtállóságát. A változó környezetben a piac (62%), illetve a makró-gazdasági feltételek módosulása (51%) nagyobb mértékű, mint a vállalati belső erőforrások, kompetenciák változása (29%), ez az aránytalanság is azt jelzi, hogy a vállalatok jelentős hányadánál elmarad vagy nem elégséges az erőforrások, kompetenciák tudatos fejlesztése. Mindez összefügg a kockázatkezeléssel is, hiszen a szervezeti, humán kockázatok felmérésének igénye nem tudatosult olyan mértékben, mint a környezeti tényezők vizsgálata, ennek módszere nem ismert széles körben. A kérdőíves megkérdezés eredményei alapján az a véleményem alakult ki, hogy a stratégiai menedzsment fejlődését jelentősen segítheti egy olyan stratégiai tervezési és ellenőrzési módszer kidolgozása, amelyben a stratégia-alkotás egyes elemei egy integrált rendszer részét képezik, az egyes részfolyamatok egymásra épülnek, és a kockázat-felmérés folyamata beépül a stratégia-értékelésbe.

A feldolgozott válaszok alapján kijelenthető, hogy a stratégiai tervezés általános gyakorlata nem tükrözi vissza a konzisztens stratégia-alkotással szemben támasztott követelményeket.

3.2. A vizsgált vállalat stratégiájának értékelése

Megállapítható tehát, hogy a CARGO VÁLLALAT üzleti stratégiája 2006-ban nem vette számításba a recesszió hatásait és nem volt kidolgozott üzleti terve a veszteségek enyhítésére. A stratégiai partner megjelenése csak tompította az elszenvedett károkat, ilyen mértékű piaci teljesítmény csökkenésre az új tulajdonos sem volt felkészülve. Azt vizsgáltam a továbbiakban, hogy a 2006 évi stratégia kidolgozásakor, az akkor rendelkezésre álló információk birtokában készülhetett-e volna más stratégia eltérő megközelítéssel és módszerrel. Amennyiben nem történt volna meg a tulajdonosváltással járó stratégiai irányváltás, úgy a forráshiány miatt elmaradtak volna a fejlesztések (például vontatókapacitás), a vállalat versenyképessége tovább romlott volna.

Kettő stratégiai opciót vizsgáltam, a két stratégiai változatot összevettem a vállalati jövőképpel és megállapítottam, hogy mindkét opció ezzel összhangban van. Ez után megvizsgáltam, hogy az egyes tervváltozatok tartalmazzák-e az előre meghatározott premisszarendszerrel összhangban levő célkitűzéseket, így a teljes körűség követelményének való megfelelést ellenőriztem. A helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók értékelése során a kettő - kockázati kitettség hatását is tartalmazó – változatot összehasonlítottam egymással, ez alapján a magasabb SWOT értékek alapján a 2. opciót értékeltem magasabb szinten. A „legjobb stratégia kiválasztása” után az elfogadhatósági vizsgálat során azt vizsgáltam, hogy az egyes opciók jövedelmezőségi szintje elégséges-e a forrásköltségek fedezetére. Megállapítottam, hogy – még a magasabb SWOT értékkel kiválasztott „2”. tervváltozat sem – tartalmaz elégséges eredményt, így a gazdasági hozzáadott értékek is negatívak. Utólag már megállapíthatjuk, hogy gazdasági recesszió hatására a tényleges bevételi és eredményadatok elmaradtak az időarányos tervszámoktól (2008 és 2009 évi adatok nyilvánosak).

3.3. Stratégia-audit

Elvégeztem az auditori kérdésekre adott válaszok kiértékelését, ennek alapján az alábbiakban ismertetem a CARGO VÁLLALAT stratégiájára vonatkozó auditori véleményt:

„Elvégeztem a stratégia vizsgálatát a jövőre vonatkozó üzleti és pénzügyi információk elemzése alapján. A vállalat menedzsmentje felelős az előrejelzésért, beleértve azon feltevéseket és értékeléseket is, amelyek az üzleti stratégia irányát megszabják. A vállalati környezet, valamint az erőforrások és kompetenciák felmérése olyan mértékben valósult meg, amely lehetővé teszi a stratégiai tényezők azonosítását és értékelését, ugyanakkor a gazdasági visszaesés lehetősége és hatása nem épült be a kockázatelemzésbe. A vállalati adottságok, lehetőségek, feltárt kockázatok, valamint tervezési premisszák vizsgálata alapján úgy ítélem meg, hogy ezek a feltevések nem képezik elfogadható alapját az előrejelzéseknek, így a teljes körűség követelményét a terv nem elégíti ki.”

Az előrejelzések valós tervezési opciókat tartalmaznak, az egyes üzleti tervváltozatok lényeges választási és értékelési lehetőséget biztosítanak a tulajdonosok, illetve menedzsment részére. Bár az értékelési premisszarendszer tartalmazza a befektetői hozamelvárást, a pénzügyi előrejelzések alapján a forrásköltséget meghaladó eredmény nem mutatható ki, azaz pozitív gazdasági hozzáadott érték nem biztosítható. A stratégiai célkitűzések olyan jövedelmezőségi, pénzügyi és vagyoni szintet határoznak meg, amelyek a tervezési perióduson belül nem biztosítják a saját és idegen forrás költségének megtérülését, ugyanakkor más (például a szolgáltatások fedezetszintjére, piaci részesedésre vonatkozó) stratégiai célok teljesíthetőek. A stratégiai célok megvalósítása lehetővé teszi a vállalat jövőképeiben, küldetésében megfogalmazottak elérését, mindehhez a környezeti és belső stratégiai tényezők, adottságok figyelembevétele is megtörtént, ugyanakkor a pénzügyi megtérülésre vonatkozó döntés csak 1-es minősítést kapott, így a stratégia korlátozottan tekinthető koherensnek.

4. Az értekezés új, illetve újszerű eredményei

A kutatásommal kapcsolatban azt tekintem új eredménynek, amely a stratégiai menedzsmenttudomány fejlesztéséhez eddig nem alkalmazott módszerrel, újfajta megközelítéssel, új összefüggések meghatározásával járul hozzá. A kutatási eredményeket újszerűnek tartom, amennyiben azok már korábban kidolgozott stratégiai menedzsment elmélet vagy módszer továbbfejlesztéséhez kapcsolódnak. Ezek az eredmények rekonstruálhatók, azaz azonos, vagy hasonló körülmények között a megismételt kutatás azonos vagy hasonló eredmény elérését teszi lehetővé.

A stratégia-értékelés szakirodalmában sok módszert találunk arra vonatkozóan, hogyan mérjük fel a környezeti, illetve vállalati stratégiai tényezőket, milyen módszerekkel határozzuk meg stratégiai opciókat és választjuk ki ezek közül a legsikeresebbnek gondolt változatot. Kutatásom során e témával kapcsolatban az újszerűség akkor merült fel, mikor az értékelési folyamat során az egyes fázisok szerves részévé tettem a stratégia-alkotással és – értékeléssel szemben támasztott követelményeket, illetve ezek betartását, úgy, mint:

- teljeskörűség
- konzisztencia
- elfogadhatóság

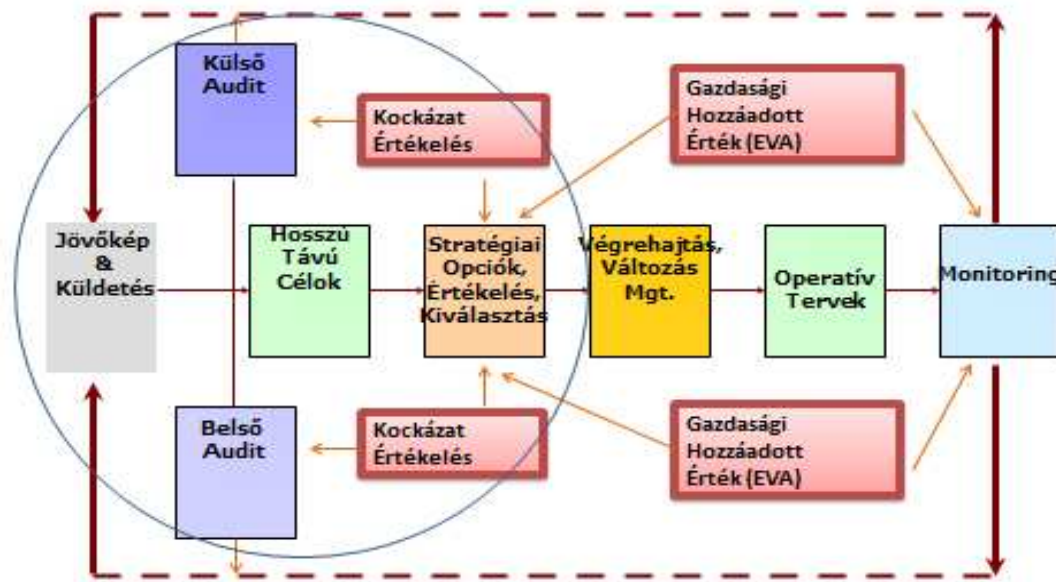
E követelmények teljesülését nemcsak szubjektív megítélés alapján erősítjük vagy cáfoljuk meg, hanem az ISAM módszer alapján végzett számításokkal erősítjük az értékelési és kiválasztási folyamat integritását és objektivitását. Új eredményként tekintem azt, hogy a stratégia-értékelés folyamatát kettő módszer beépítésével fejleszttem. Új eredmény: (1.) A kockázati kitettség mérési eredményének beépítése erősíti az értékelés komplexitását, (2.) a gazdasági hozzáadott érték számítása hozzájárul az elfogadhatóság objektívebb megítéléséhez.

A stratégia-audit a mérés, visszacsatolás viszonylag új területe. A kutatásomban kidolgozott módszer újszerűségét abban látom, hogy az értékelési folyamattal összhangban kidolgozott követelmény rendszer a stratégia-auditot a stratégiai menedzsment szerves részévé teszi. Az előre meghatározott szempontrendszer szerinti

kérdéslista összeállítása, a válaszok pontozásos értékelése és az auditori jelentés tartalma, formája a kutatás új eredményei közé tartoznak.

A privatizációs döntések előkészítésében, illetve értékelésében a gazdasági hozzáadott értéknek és a stratégia váltás hatásának pénzben kifejezett megjelenítése az ISAM módszer használatának egy alternatív felhasználási területét jelenti. E szempontok kiemelését, a döntési algoritmus kidolgozását a kutatásomhoz kapcsolódóan új eredménynek tekintem.

Az integrált stratégia-értékelő és stratégia-audit rendszer elemei és ezek kapcsolódásai az alábbiak szerint írhatók le (1. ábra):



1. ábra: Stratégia menedzsment ISAM modell

Forrás: saját összeállítás

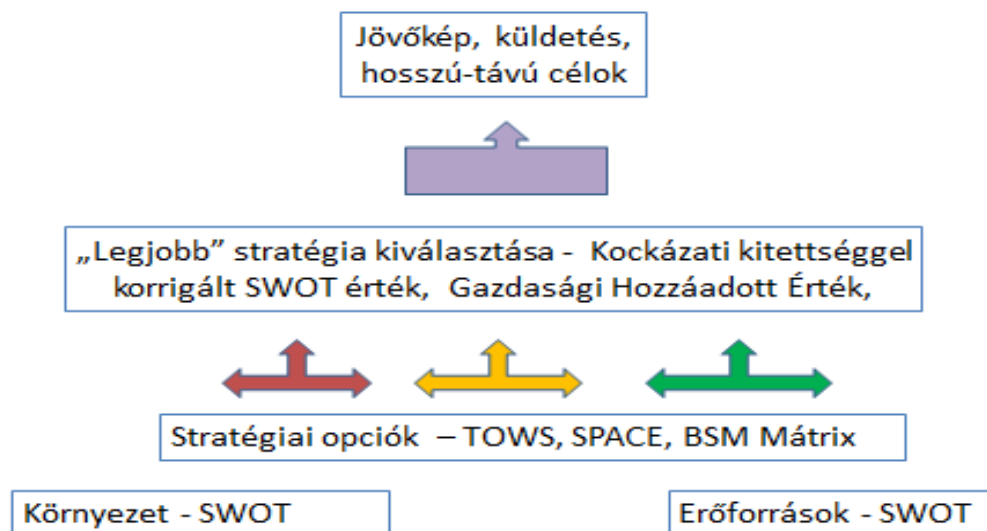
(i) A küldetés, jövőkép – SWOT elemzés – hosszú-távú célok meghatározása az ISAM rendszer alapjait képezik, inputot jelentenek az értékelési és audit folyamathoz.

(ii) A stratégiai opciók összeállítása a SWOT elemzés eredményeinek figyelembevételével történik biztosítva a környezeti kihívásokkal és a vállalati erőforrásokkal történő összhangot. A stratégiai opciók meghatározásához a TOWS, SPACE és BSM Mátrix módszereket használok fel.

(iii) A "legjobb stratégia" kiválasztása a 2. Pontban definiált opciók közül történik a kockázati kitettséggel korrigált ISAM érték alapján. A kiválasztás II. szintjén történik az „elégletes” pénzügyi követelmény megfelelésének vizsgálata, azaz a Gazdasági Hozzáadott Érték (EVA) számítása.

(iv) A stratégia audit a stratégia megfelelésének, konzisztenciájának és elfogadhatóságának vizsgálatát és minősítését foglalja magában. E követelmények teljesülésének elemzése az ISAM módszer alapján történik. A vizsgálathoz szükséges input kérdőíves megkérdezés eredménye alapján áll össze.

A stratégia-értékelés és stratégia-audit elemeinek (2. ábra) integráltsága egy újfajta elméleti módszertani megközelítést és eszközt jelenthet a stratégiai menedzsmentben. Az ISAM módszer használata a vállalati gyakorlatban hozzájárulhat a tervezési, stratégia-alkotási folyamat megbízhatóságának javításához, szakmai színvonalának emeléséhez.



2 ábra: ISAM módszer elemei

Forrás: saját összeállítás

A kutatásom tárgyát képező módszertani fejlesztés során a **hipotézisek** megerősítése vagy elfogadása az alábbiak szerint történt:

1. hipotézis: hipotézist megerősítem és elfogadom.

Indoklás: A megkérdezett vállalatok mindösszesen 43 %-a dolgozott ki opciókat a stratégiai tervezés során, ezen belül 70%-uk válaszolta azt, hogy felülvizsgálták és módosították célkitűzéseiket. A tervezési kockázatok felmérésében a pénzügyi és a piaci kockázatok domináltak

2. hipotézis: a hipotézist megerősítem és elfogadom.

Indoklás: Az ISAM modell szerves részét képezi a kockázat kitettség mérése. A nem várt esemény bekövetkezésének valószínűségére és hatására vonatkozó becslés és számszaki értékelés lehetővé teszi a kockázati kitettség mérését és a stratégia opciók értékelésénél ennek figyelembe vételét.

3. hipotézis: a hipotézist megerősítem és elfogadom.

Indoklás: A gazdasági hozzáadott érték (EVA) számítása során az üzleti terv adózás utáni üzemi eredményét vetjük össze az igénybevett saját és idegen forrás költségével. Amennyiben a tervezett eredmény nem nyújt fedezetet a lekötendő források átlagos költségére, úgy a vizsgált tervváltozat nem felel meg az elfogadhatósági követelményeknek. Az ISAM modellben a magasabb kockázatú stratégiai opció magasabb WACC (súlyozott, átlagos tőkeköltség) értéket von maga után.

4. hipotézis: a hipotézist megerősítem és elfogadom.

Indoklás: A stratégia felülvizsgálata során az ISAM modell alapján a célkitűzéseknek a jövőképpel és küldetéssel, valamint a környezeti és vállalati diagnózis eredményével való konzisztenciát vizsgáljuk és értékeljük. A teljes körűség követelménye a SWOT elemzés és a kockázati térkép összeállítása során azonosított és értékelt stratégiai tényezőkre vonatkozik. A megvalósíthatóság vizsgálata során az auditor a stratégia realitását értékeli. A stratégia-audit során a feltett kérdésekre adott válaszok értékelése előre meghatározott osztályozási szempontrendszer szerint történik.

5. hipotézis: A hipotézist megerősítem és elfogadom.

Indoklás: A tőke tranzakció előtt számolt vállalati gazdasági hozzáadott érték (EVA), és az ezután kalkulált – a stratégiaváltás hatását is figyelembe vevő – EVA érték összehasonlítása iránymutatásul szolgál a privatizációs döntés pénzügyi szemléletű megítéléséhez. Ez a módszer lehetőséget nyújt arra, hogy a tulajdonos szempontjából vizsgáljuk a megtérülésnek és az elvárt hozamnak az alakulását.

5. Az eredmények elméleti-gyakorlati hasznosíthatósága

5.1. Stratégia-értékelés

Olyan stratégiai értékelő mutatószámrendszer felállítását céloztam meg, amely magában foglalja az egyes stratégiai változatok kockázatviselő képességének, jövedelmezőségi szintjének, eszközhatékonyságának, valamint finanszírozhatóságának felmérését. Az értékelési szempontok között számolok a finanszírozási források tőkeköltésével is. A stratégia végrehajtását segíti, ha a célkitűzések alacsonyabb vezetői szintre is továbbbonthatóak, a módszer alkalmazhatóságát teszi könnyebbé, ha a visszamérés vállalati, könyvelt adatokra támaszkodik. A módszertani javaslat az alábbi egymásra épülő, integrált stratégia-alkotási lépéseket foglalja magában:

- a helyzetértékelés eredményének mérőszámokon alapuló értékelése,
- a helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók elkészítése,
- az egyes opciók kockázati kitettségeinek tesztelése, számszerűsítése,
- a helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók kiértékelése,
- a „legjobb stratégia kiválasztása”.

A „legjobb stratégia” kiválasztása stratégiai és pénzügyi célkitűzések alapján történik. Kutatásom egyik része a pénzügyi mutatószámokon belül a gazdasági hozzáadott érték (EVA) alapú, a kockázati kitettség vizsgálatának eredményét is magában foglaló értékelési módszer továbbfejlesztésére irányult. A kidolgozott stratégia-értékelő módszer egyrészt hozzájárul a stratégiai menedzsment tudomány fejlődéséhez, másrészt az ISAM módszer alkalmazása javítja a vállalatok tervezési gyakorlatának a megbízhatóságát.

5.2. Stratégia-audit

A jelenlegi - 3400. témaszámú, a „Jövőre vonatkozó pénzügyi információk vizsgálata” című - Nemzetközi Bizonyosságot Nyújtó Szolgáltatási Standard célja, hogy „standardokat alakítson ki, és iránymutatással szolgáljon olyan megbízásokhoz, amelyek értelmében jövőre vonatkozó pénzügyi információkat kell megvizsgálni és azokról jelentést adni, beleértve a legjobb becslésen alapuló feltevésekkel és a hipotetikus feltevésekkel kapcsolatos vizsgálati eljárásokat is”. A stratégia-audit menedzsment szemléletű, hiszen nem elsősorban számviteli, pénzügyi kérdésekre

fókuszál, hanem a vállalat működésének teljes vertikumát elemzi, értékeli. Az érvényben levő standard célja, hogy iránymutatással szolgáljon tervek értékeléséhez, mindezek során a jövőre vonatkozó pénzügyi információkat (üzleti tervet) az alábbi kritériumok, követelmények alapján kell megvizsgálni és véleményt alkotni:

„A vizsgálati eljárások jellegének, ütemezésének és terjedelmének meghatározásakor a könyvvizsgálónak az alábbi szempontokat kell szem előtt tartania”:

- (a) lényeges hibás állítás valószínűsége;
- (b) a korábbi megbízások alatt szerzett ismeretei;
- (c) a vezetés szakértelme a jövőre vonatkozó pénzügyi információk összeállítása tekintetében;
- (d) milyen mértékben befolyásolja a jövőre vonatkozó pénzügyi információkat a vezetés véleménye; valamint
- (e) az alátámasztó adatok megfelelő volta és megbízhatósága.

A stratégia- audit kidolgozott módszertana bővíti a stratégiai menedzsment szakirodalmát, ugyanakkor az audit elvégzése erősíti a stratégiai tervek megbízhatóságát, hitelességét.

5.3. Privatizációs döntések

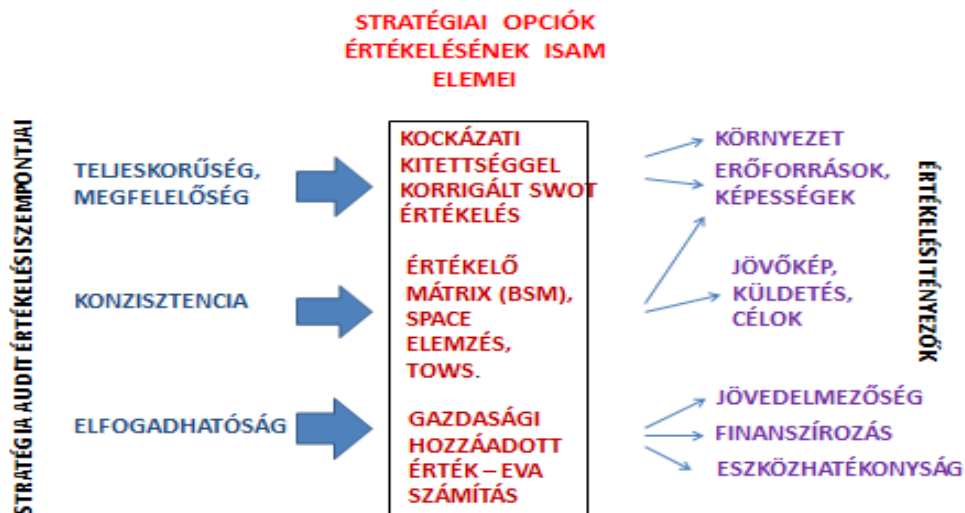
A bemutatott ISAM módszer egyik lehetséges fejlesztési iránya lehet egy olyan privatizációs döntési modell kidolgozása, amely a tulajdonosváltás és az ezzel járó üzleti stratégia-értékelési opcióként szerepel. A modell alkalmazásának feltétele, hogy az állam, mint tulajdonos a privatizáció után is üzleti és költségvetési kapcsolatban maradjon a vállalattal. Az ISAM modell alkalmazását egy esettanulmányon keresztül mutattam be, célom volt az értékelési algoritmus prezentálása, a számok nem a tényleges tranzakció adatait tükrözik. Mielőtt a modell kiterjesztésének lehetőségét ismertetem, röviden áttekintem a vállalat, illetve üzleti érték meghatározására használt „hagyományos” módszereket.

A dolgozatban bemutatott döntési modell az ISAM módszer továbbfejlesztésének egy lehetséges iránya. Privatizációs döntésekben a pénzügyi kérdések játszanak fő szerepet, az értékesítendő vállalat üzleti stratégia változásának hatása általában nem jelentkezik a döntésekben. Másik jellemző hiányossága a hagyományos értékelési szempontrendszernek, hogy a tulajdonosi döntések gyakran elválnak az üzleti,

költségvetési jellegű számításoktól. A javasolt módszertani fejlesztési irány az integritás irányába mutat, bár a leírt algoritmus további finomításokat igényel (például az alkalmazott kamatlábak meghatározása), ez azonban már meghaladja dolgozatom kereteit.

5.4. Az ISAM modell integráltsága, elemeinek kapcsolata

A stratégia-értékelés a stratégia-audit kapcsolatát a 3. ábrán keresztül szemléltetem. A stratégiai opciók értékelési szempontjai egyben a stratégia audit alapvető vizsgálati szempontjait is meghatározzák, úgy mint a megfelelés, konzisztencia és elfogadhatóság.



3. ábra: A stratégia-értékelése a stratégia-audit kapcsolata.

Forrás: saját összeállítás

A megfelelés a környezeti tényezők és a vállalati erőforrások, illetve képességek felmérésének teljes körűségét és a feldolgozott információk relevanciáját minősíti. Ehhez a kockázati kitettség figyelembe vételével összeállított SWOT elemzés ad alapot. A konzisztencia vizsgálat az célhierarchia szintjeinek összhangját, valamint a hosszútávú célok és a SWOT elemzés megállapításainak „harmóniájára” ad választ. Ehhez az elemzéshez modell három módszert használ: BSM mátrix, SPACE elemzés és TOWS részstratégiák meghatározása.

Az elfogadhatóság elemzése a stratégiai célok közül a pénzügyi típusú előrejelzések vizsgálatára fókuszál, ezzel adva választ arra a kérdésre is, hogy a tulajdonosi elvárások teljesülése mellett a tervek megvalósíthatósága mennyire alátámasztott pénzügyi szempontból.

Az ISAM modellen belül az egyes részfolyamatok eredményei egymásra épülnek, a módszer integráltsága és elemeinek konzisztenciája biztosítható. A kidolgozott módszer gyakorlati felhasználása egyrészt az üzleti életben javíthatja a stratégiai tervek megbízhatóságát, másrészt a stratégia menedzsment oktatásában a stratégia alkotás folyamatának szemléltetésére lehet alkalmazni.

6. Az értekezés témakörében készült publikációk

PUBLIKÁCIÓK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

Kozák, T. (2011): Hogyan lehet így tervezni? Marketing és menedzsment, 2011/1 szám (21-25. oldal).

Kozák, T. (2011): Funkcionális értéklánc tervezés egy kereskedelmi vállalat példáján keresztül. Marketing és menedzsment 2011/4 szám (54-59 oldal). .

Kozák, T. (2012): Is it the right direction? The audit of business strategy. Apstratct, No. 2012. VI./3-4 (121-124 oldal),

Kozák, T. (2012): Terv audit - Módszertani javaslat a terv audit továbbfejlesztésére. Számvitel –Adó – Könyvvizsgálat. Saldo Zrt, 2012. 9. Szám (389-391 oldal).

Kozák, T. (2012): Matching Structure with Strategy. Marketing és menedzsment, No. 2012/ 1-2 (129-132 oldal).

Kozák, T. (2013): Making Forecasts in Case of Opening New Businesses. Marketing és menedzsment, közlésre elfogadott, várható megjelenés: 2013.

TOVÁBBI PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

Intézeti kiadványok magyar nyelven

Kozák, T. (1988): A jövedelem és az ár élelmiszer-fogyasztást befolyásoló szerepe. Kereskedelmi Szemle 1988/2, (33-36. oldal).

Kozák, T. (2004): A kormány fogyasztóvédelmi politikája. Fogyasztóvédelmi szemle 2004/március (73-78. oldal).

Kozák, T. (2004): Élelmiszer-kereskedelem, élelmiszerbiztonság. Fogyasztóvédelem 2004/12 (10. oldal).

Magyar nyelven megjelent előadás idegen nyelvű összefoglalóval

Kozák, T. (2011): Vállalati stratégia auditja, értékelése. In: Útkeresés és növekedés. Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola, 2011. november 10-11.

Kozák, T. (2012): Kereskedők – piacok – stratégiák. In: A kereskedelem perspektívái 2012 után, Budapest, Budapesti Gazdasági Főiskola, 2012. május 10

Magyar nyelven megjelent előadás, idegen nyelvű összefoglaló nélkül

Kozák, T. (2009): A magyar vasúti közlekedés régiós kapcsolatai, fejlesztési tervek. In: Közlekedéstudományi Egyesület, Salgótarján, 2008. október 16. Salgótarján

Kozák, T. (2009): A közszolgáltatási szerződés helyzete és a veszteség-kiegyenlítés gyakorlata a vasúti közlekedésben. In: Közlekedéstudományi Egyesület, STRATOSZ, Hévíz, 2009. április 16-17.