

DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

KOZÁK TAMÁS

Debrecen

2012

**DEBRECENI EGYETEM
AGRÁR- ÉS GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYOK CENTRUMA
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI KAR
GAZDÁLKODÁSTUDOMÁNYI INTÉZET**

**IHRIG KÁROLY GAZDÁLKODÁS- ÉS
SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA**

Doktori iskola vezető: Dr. Popp József egyetemi tanár, DSc

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

Készítette:

KOZÁK TAMÁS

Témavezető:

Dr. NÁBRÁDI ANDRÁS

egyetemi tanár
a közgazdaságtudomány kandidátusa

DEBRECEN

2012

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

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: **Kozák Tamás okleveles közgazda**

A doktori szigorlati bizottság:

	név	tud. fok.
elnök:
tagok:

A doktori szigorlat időpontja: 2012.

Az értekezés bírálói:

	név, tud. fok	aláírás
.....	
.....	

A bíráló bizottság:

	név, tud. fok	aláírás
elnök:
titkár:
tagok:

Az értekezés védésének időpontja: 201... ..

Tartalomjegyzék

BEVEZETÉS.....	4
1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS.....	8
1.1. Előzetes kutatás kérdőíves megkérdezés alapján.....	10
1.2. Stratégiai opciók értékelése, stratégia-audit.....	10
1.3. Hipotézisek.....	13
2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	14
2.1. Stratégiai menedzsment	14
2.2. Stratégiai tervezés	23
2.3. Stratégiai célok.....	28
2.4. Kockázatelemzés.....	36
2.5. Stratégia-audit	39
3. ELŐZETES KUTATÁS KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉSSEL.....	42
3.1. A kérdőíves megkérdezés célja, módszerének, illetve adatbázisának bemutatása	42
3.2. A kérdőíves megkérdezés eredményei.....	43
3.3. Az előzetes kutatás eredményeinek összefoglalása	49
4. A STRATÉGIA-ÉRTÉKELÉS MÓDSZERE	51
4.1. SWOT elemzés súlyozással és stratégiai tényezők értékelésével	51
4.2. Hosszú távú célok, stratégiai irányok meghatározása.....	54
4.3. Az egyes tervezési opciók kockázati kitettségének tesztelése, számszerűsítése.....	60
4.4. Helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók értékelése.....	63
4.5. A stratégia-értékelés összefoglalása.....	66
5. A CARGO VÁLLALAT BEMUTATÁSA STRATÉGIÁJÁNAK ISMERTETÉSE.....	68
5.1. Működési környezet	68
5.2. A vállalat bemutatása	73
5.3. A vállalat stratégiája.....	75
5.4. Stratégiai opciók ismertetése.....	80
6. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE.....	83
6.1. Külső tényezők SWOT alapú értékelése.....	84
6.2. Belső tényezők SWOT elemzése	87

6.3. SWOT elemzés súlyszámainak páros összehasonlítása.....	88
6.4. Helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók elkészítése	90
6.5. Stratégiai opciók kiértékelése	93
6.6. Stratégiai kockázatok értékelése	94
6.7. Stratégiák értékelése, „legjobb stratégia” kiválasztása	101
6.8. A kutatás eredményének összefoglalása	103
7. A STARTÉGIA AUDIT MÓDSZERÉNEK FEJLESZTÉSE.....	105
7.1. Stratégia-audit jelenlegi szakmai háttere	106
7.2. A stratégia-audittal, mint folyamattal kapcsolatos követelmények	109
7.3. A stratégia-audit megállapításai	113
7.4. A stratégia-audit összefoglalása	117
8. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK, VALAMINT AZ ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK	119
8.1. A stratégiaértékelő (ISAM) módszer kritikai elemzése	119
8.2. Javaslat az ISAM módszer alternatív célú felhasználására.....	122
8.3. A kutatás új, illetve újszerű eredményei	128
8.4. A hipotézisek megerősítése vagy elvetése	129
ÖSSZEFOGLALÁS.....	131
SUMMARY	135
IRODALOMJEGYZÉK	139
SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
TÁBLÁZATJEGYZÉK	147
ÁBRAJEGYZÉK	148
MELLÉKLETEK	149
1. melléklet: Kérdőív.....	150
2. melléklet: Kockázati események bekövetkezésének valószínűsége	153
3. melléklet: Kockázati hatás osztályozása	154
4. melléklet: Konzekvencia kritériumok összesítése	155
5. melléklet: Külső tényezők értékelése közvetlen becslés alapján	157
6. melléklet: Belső tényezők értékelése közvetlen becslés alapján.....	158
7. melléklet: Külső tényezők súlyainak páros összehasonlítása	159
8. melléklet: Belső tényezők súlyainak páros összehasonlítása.....	160
9. melléklet: Külső tényezők súlyainak intervallumskálái.....	161
10. melléklet: Külső tényezők intervallum skála számításainak összehasonlítása ...	162
11. melléklet: Kockázati kitettség I/a.....	163

12. melléklet: Kockázati kitettség I/b.....	164
13. melléklet: Kockázati kitettség II/a	165
14. melléklet: Kockázati kitettség II/b	166
15. melléklet: Korrigált SWOT értékek opciós összehasonlítása – külső tényezők.....	167
16. melléklet: Korrigált SWOT értékek opciós összehasonlítása – belső tényezők.....	168
17. melléklet: Gazdasági Hozzáadott Érték számítása „1”	169
18. melléklet: Gazdasági Hozzáadott Érték számítás „2”	170
19. melléklet: Privatizáció előtti üzleti hatás	171
20. melléklet: Privatizáció utáni üzleti hatás.....	172
21. melléklet: Stratégia-audit értékei	173
22. melléklet: Szószedet.....	175

BEVEZETÉS

A szakirodalomban, az üzleti életben a stratégiai menedzsment, stratégiai tervezés, mint üzleti szakkifejezések az elmúlt évtizedekben rendkívül népszerűek lettek, a "business strategy" kifejezést az internetes keresőbe begépelve 22 millió találatot kapunk. A stratégia körülbelül fél évszázaddal ezelőtt kilépett az eredeti katonai elméleti rendszerekből, ma már az üzleti világon túl olyan területeken is találkozhatunk ezzel a kifejezéssel, mint az életpálya, vagy a karriertervezés. Dolgozatomban az üzleti élet, a vállalati stratégiai tervezés elméletének és gyakorlatának elemzésével foglalkozom, ebben a világban dolgoztam és gyűjtöttem tapasztalatot sok éven keresztül. Véleményem szerint a magyar vállalatok stratégia-készítési és tervezési gyakorlata sok vonatkozásban jelentősen eltér az ún. „best practice” gyakorlattól, amely alapvetően a nemzetközi, multinacionális vállalatoknál figyelhető meg. Summázva ezt talán úgy lehetne megfogalmazni, hogy amíg a cég helyzetének, piaci környezetének feltérképezése a feladat, addig nincs hiány – még a magyar tulajdonú vállalatoknál sem - sokszor talán túlzott mértékű elemzésekben. A menedzsment a jövőkép megfogalmazásában sem szűkölködik az ambiciózus elképzelésekben, ugyanakkor érdekes módon a küldetésük meghatározásában már nagyobb bizonytalanságról tesznek tanúbizonyságot. A stratégiai tervezés talán leggyengébb láncszeme a hosszú távú stratégiai célkitűzések meghatározása, illetve a stratégiai kockázatok felmérése, értékelése. Különösen gyengének tartom az implementációs szakasz menedzselésével kapcsolatos vállalati kompetenciákat, ezek azonban nem képezik dolgozatom tárgyát.

Témaválasztásomat két dolog motiválta, mindkettő vezetői, 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 beadható 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 tartalmaznak egyértelmű értékelési szempontokat, irányelveket. Ennek legfőbb oka, hogy a stratégiai tervezés követelményrendszere sincs egyértelműen lefektetve, így ez a felvetésem kapcsolódik az első motivációs tényezőhöz. Amennyiben sikerül egy integrált stratégiai tervezési módszertan elméleti alapjait meghatározni, úgy ez jelentős előrelépést jelenthet a stratégia-audit metodikájának továbbfejlesztésében.

Vállalati vezetők kérdőíves megkérdezésével, illetve a válaszok feldolgozásával gyűjtöttem és elemeztem adatokat azzal kapcsolatban, hogy a Magyarországon működő cégek milyen tervezési gyakorlatot folytatnak, illetve milyen kockázat-értékelési metodikát alkalmaznak. Az előzetes kutatás arra is irányult, hogy készülnek-e eltérő tervezési forgatókönyvek, és ha igen, ezek növelik-e a jóváhagyott tervek hitelességét. Fontosnak tartom hangsúlyozni, hogy a kérdőíves megkérdezések eredményének vizsgálata elsősorban azt a célt szolgálja, hogy rávilágítson és empirikusan alátámassza a stratégiai menedzsmenttel kapcsolatos, később kifejtendő feltevéseimet.

Dolgozatomban módszertani javaslatot teszek arra vonatkozóan, hogyan lehet javítani a célkitűzések megalapozottságát, illetve már elkészült terveket hogyan lehet utólagos auditálással átvilágítani, értékelni. E tervezés-módszertani javaslat alapvetően arra irányul, hogy olyan integrált, lépéseiben egymásra épülő stratégia-alkotási folyamatot írjak le, amely magában foglalja a stratégiai kockázatok értékelésének eredményét is, és mindezek alapján az úgynevezett „legjobb stratégia” kiválasztása a vállalat egészének értékelésére alkalmas pénzügyi mutatószám alapján történjen. A javasolt módszer a vizsgált tényezők számszerű értékelését foglalja magában, de hangsúlyoznom kell, hogy az értékelési folyamat nem nélkülözheti az intuitív, a menedzserek tapasztalataira épülő képességeket sem. A stratégia-értékelési módszer ismertetése egy vasúti fuvarozással foglalkozó vállalat (továbbiakban CARGO VÁLLALAT) 2006 évi stratégiájának utólagos felülvizsgálatán, auditjának elvégzésén keresztül kerül bemutatásra. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy dolgozatomban nem a CARGO VÁLLALAT stratégiájának retrospektív megalkotására vagy bírálatára vállalkozom, hanem arra, hogy a 2006-ban rendelkezésre álló információk bázisán alkotott programot módszertanilag ellenőrizsem, a javasolt módszer szerinti tervezési folyamatot teszteljem, eredményét értékeljem és összehasonlítsam az eredeti célkitűzésekkel.

Lényegesnek tartom azt, hogy prezentáljam e stratégiaértékelő módszer sokoldalú alkalmazhatóságát, így például az állami tulajdonú privatizációs döntésekben való használhatóságát. Az elmúlt időszak eseményei is bizonyítják, mennyire nehéz még az esetleges politikai „üzenetektől” megtisztított vagyoneértékesítési kérdésekben is a tisztán pénzügyi szempontok figyelembe vétele, jól érthető kommunikálása. A „legjobb stratégia” kiválasztásával kapcsolatban felmerülhet az a kérdés, hogy egy tulajdonosváltással járó stratégiai irányváltás az „érintetti kör” (stakeholderek) üzleti, pénzügyi elvárásait hogyan befolyásolja. Ebben az esetben a vállalati szintű pénzügyi stratégia-értékelést ki kell terjeszteni a régi (magyar állam) és az új tulajdonos pozícióváltozásának, illetve ennek hatásainak az elemzésére. Dolgozatomban a már említett CARGO VÁLLALAT üzleti stratégiájának felülvizsgálatát szeretném az itt elemzett és bemutatott módszerrel elvégezni. Az eredeti és a módosított stratégiai célkitűzések esetleges eltéréseinek elemzése mellett azt kívánom bemutatni, hogy a privatizációs tranzakciók értékelésében a javasolt módszer alkalmazása hogyan járulhat hozzá a pénzügyi, gazdasági hatások hiteles vizsgálatához és kommunikációjához.

A vizsgált stratégia-értékelési módszer gyakorlati alkalmazását tárgyalom abban a fejezetben, amelyben megvizsgálom, hogy a jelenleg is alkalmazott – könyvvizsgálói standardok alapján szabályozott – stratégia-audit módszerét hogyan lehet továbbfejleszteni. Célom, hogy a dolgozatomban bemutatott metodika alapján az auditori vélemény kialakítása megalapozottabbá váljon.

Az értekezés szerkezete az Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola Működési Szabályzatában foglalt ajánlott tagoláshoz igazodik, ugyanakkor a kutatásom logikájához igazodóan néhány fejezetben ettől eltértem (például az előzetes kutatás kiemelése, vagy az új és újszerű eredmények különválasztása. Az egyes fejezeteken belül a bevezetés, célmeghatározás, a tárgyalás, elemzés, valamint a befejezés, összefoglalás struktúráját igyekeztem követni. Az értekezés szövegében több rövidítés, illetve angol nyelvű kifejezés szerepel, ezeket a szövegben vagy a szószedetben (22. melléklet) magyarázom, illetve fordítom.

A disszertáció felépítése

Az első fejezetben (Témafelvetés és célkitűzés) a stratégia-értékelést és a stratégia-auditot, mint kutatásom fő területeit határolom le, bemutatom, hogy milyen eredményt szeretnék elérni, végül a hipotéziseket ismertetem. Itt jegyzem meg, hogy a hipotézisek

ismertetése tartalmilag e fejezethez tartozik, ezért helyeztem el ezeket az első fejezetben, azonban kutatás - módszertanilag az előzetes kutatás eredményének feldolgozása után születtek meg a hipotézisek.

A második fejezetben (Szakirodalmi áttekintés) a stratégiai menedzsment, a stratégiai tervezés, a stratégiai célok, a kockázatelemzés, valamint a stratégia-audit fejlődéséhez, fogalom meghatározásához kapcsolódó szakirodalmat dolgozom fel.

A szakirodalmi áttekintésben foglaltak kapcsolódnak a kutatási témához, ezért külön is értékelem azokat a területeket, amelyek elősegíthetik az értekezés elméleti részének áttekintését, megértését.

A harmadik fejezetben (Előzetes kutatás kérdőíves megkérdezéssel) a kérdőíves megkérdezés módszerét, illetve adatbázisát mutatom be, majd a kérdőíves megkérdezés eredményeit ismertetem.

A negyedik fejezetben (A stratégia-értékelés módszere) a stratégia-értékelés ISAM (Integrated Strategic Audit Model) módszer alapján történő elméletét ismertetem. A SWOT elemzésből képzett adatbázis képezi az alapját a kockázat-értékelésnek, majd a „legjobb stratégiai opció” kiválasztásának.

Az ötödik fejezetben a CARGO VÁLLALATOT és ennek stratégiáját ismertetem. Külön alfejezetben részletezem azt a kettő stratégiai opciót, amelyek értékelését az 5. fejezetben végzem el.

A hatodik fejezetben a kutatás eredményeit mutatom be és értékelem az esettanulmányon keresztül. Az ISAM módszer alkalmazásával kettő stratégiai opció közül választom ki azt, amelyik az előre rögzített tervezési követelményeknek jobban megfelel.

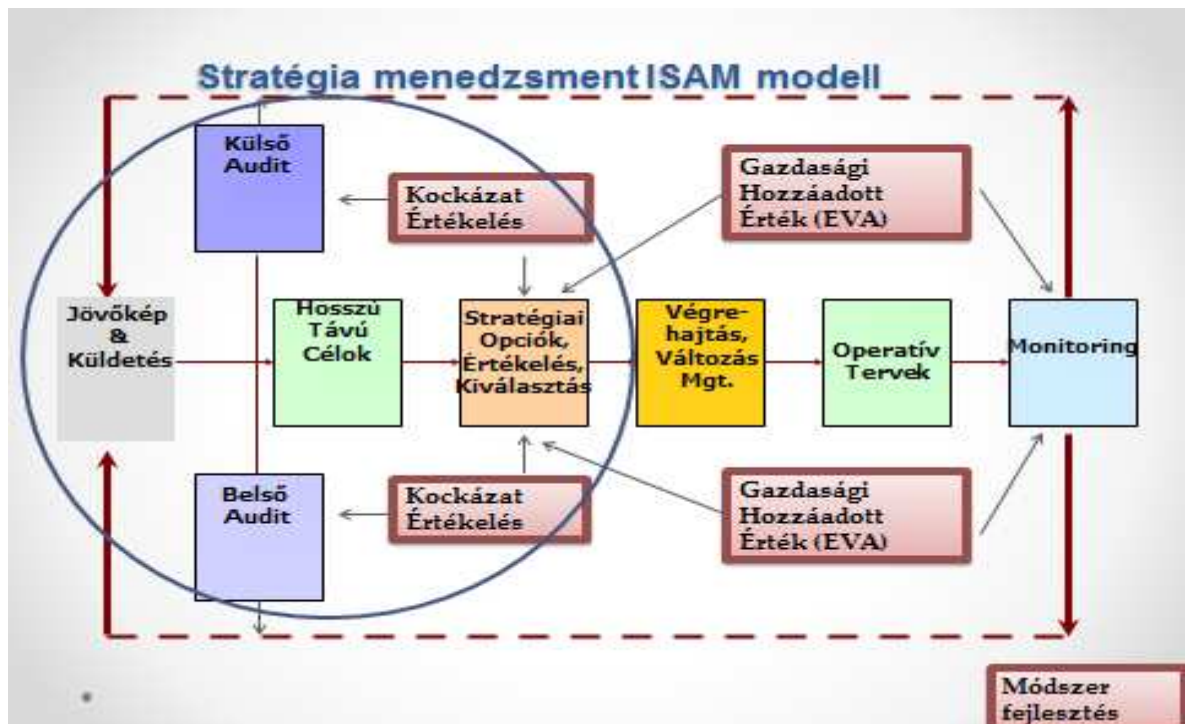
A hetedik fejezetben a Stratégia-audit továbbfejlesztett módszerét ismertetem. Az esettanulmány alapján ismertetem az általam elvégzett audit eredményét.

A nyolcadik fejezetben (Következtetések és javaslatok) javaslatot teszek az ISAM módszer alternatív célú felhasználására, illetve ismertetem a kutatás új és újszerű eredményeit.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

A kutatásomban azt vizsgálom, hogy milyen módszerekkel lehet a stratégia-értékelés folyamatát, illetve ennek metodikáját úgy továbbfejleszteni, hogy az ezt lehetővé tevő, egymásra épülő lépések integrált rendszere magában foglalja a stratégiai kockázatok felmérését, valamint az egyes stratégiai opciók (forgatókönyvek) értékelését. A stratégia-értékelés módszertani továbbfejlesztése hozzájárulhat a stratégia-audit jelenleg alkalmazott metodikájának megújításához, erre vonatkozóan a 4. és a 6. számú fejezetekben dolgozom ki és ismertetem a javaslatomat. A kutatási téma felvezetését szolgáló kérdőíves megkérdezés, mint előzetes kutatást fontosnak tartom az általános stratégia-készítési gyakorlattal kapcsolatos feltevéseim megfogalmazásához. Az elméleti anyag gyakorlati alkalmazását a CARGO VÁLLALAT 2006 évi stratégiájának utólagos felülvizsgálatán keresztül mutatom be. Annak figyelembe vételével teszek javaslatot a stratégiaértékelő és audit módszer továbbfejlesztésére, hogy a kutatás eredményeként leírandó döntési algoritmus milyen mértékben hasznosítható állami tulajdonú vállalatok privatizációjának előkészítésekor.

Kutatásom fókuszpontjait az *1. ábrában* vázoltam fel. A bekarikázott mezőben szereplő feladatok a stratégia-alkotás elemei. A modell integritását és komplexitását kívánom erősíteni azzal, hogy a „tervezési értéklánc” szerves részévé teszem a kockázat-értékelés eredményét, valamint a gazdasági hozzáadott értéket. Dolgozatomban e modellnek az ISAM nevet adtam, ez az Integrált Stratégia-audit Modell (Integrated Strategic Audit Model) kifejezés rövidítése. A módszer kidolgozásakor a lehetőségek, fenyegetések, erősségek, gyengeségek feltárásához használt SWOT értékelésben támaszkodtam FRED R. DAVID által a QSPM (Quantitative Strategic Planning Model) modellben leírt metodikára. (DAVID, 2011,a)



1. ábra: Stratégia-alkotás elemei az ISAM modellben

Forrás: saját szerkesztés FRED R. DAVID. Strategic Management Concept alapján

Kutatásom tehát egy olyan stratégiaértékelő és audit módszer kidolgozására irányul, 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 súlyozása előre meghatározott szempontrendszer alapján megy végbe:

- a kockázati tényezők feltérképezése a „hagyományos” pénzügyi kitettség (gazdasági kihatás) elemzésen kívül a stratégiai sikertényezők teljes vertikumán keresztül történik,
- a kockázati kitettség összesített értéke beépül a stratégiai opciók értékelési, kiválasztási folyamatába,
- a „legjobb stratégia” kiválasztásánál a gazdasági hozzáadott érték stratégiai-pénzügyi célrendszer egyik eleme,
- a stratégia-értékelés módszere alapot nyújt a stratégia-audit értékelési szempontrendszerének meghatározásához.

1.1. Előzetes kutatás kérdőíves megkérdezés alapján

A primer kutatás keretében elvégzett előzetes kutatás azt a célt szolgálja, hogy iránymutatást kapjak a hipotézisek felállításához. A vállalatvezetői megkérdezések alapján egyrészt megerősítést szeretnék nyerni a magyarországi stratégiamenedzsment - általam feltételezett - jellemző vonásairól, másrészt információt kívánok szerezni az ezzel kapcsolatos kritikus területek vizsgálatához. A kérdőív kérdéseinek összeállításánál, illetve a feldolgozási szempontok meghatározásakor az alábbi feltételezésekkel élek:

- Akik több változatban készítenek stratégiát, nagyobb részben nyereségesek.
- Akik több változatban készítenek stratégiát, azoknak később nem, vagy kisebb arányban kellett módosítani a célkitűzéseiket.
- A vállalati kockázat-felmérések alapvetően a külső, környezeti tényezők értékelésén alapulnak, a szervezeti és humán kockázatok felmérésének igénye kevésbé releváns.

Azért emelem ki a felsorolt szempontokat, mert ezeket tekintem kritikus tényezőknek a sikeres stratégia-alkotás érdekében.

Kérdéseim, illetve a keresztábra elemzések tehát a stratégia-alkotásban alkalmazott módszerekre, ezen belül is kiemelten a kockázatelemzési és opcióértékelési gyakorlatra fókuszálnak. A kérdésekre adott válaszok eredményét, ezen belül is kiemelten a többváltozatú tervezésre, illetve kockázat-felmérési gyakorlatra kapott visszajelzéseket, mint orientációs alapot figyelembe veszem az ISAM módszer kidolgozásakor.

1.2. Stratégiai opciók értékelése, stratégia-audit

Szekunder kutatásaim során azt vizsgálom, hogy a stratégiaértékelési módszerek miként fejleszthetőek tovább, integritásuk hogyan fokozható. A stratégiai opció kifejezést olyan értelemben használom, mint egy terv-változat, amely a stratégia-értékelés tárgyát képezi. A megkérdezések eredményeinek, valamint az alternatív stratégia-értékelési, stratégia-audit módszerekre vonatkozó szakirodalom feldolgozásának alapján ismertetem a kutatásom tárgyát képező, a kockázat-értékelést is magában foglaló integrált módszer elméletét, illetve gyakorlati felhasználásának lehetőségét.

Kutatásomban azt keresem, hogy a stratégiai opciók hogyan hozhatók összhangba a kockázat-értékelést is magába foglaló helyzetértékeléssel. Ezzel kikerülhető az a

gyakori tervezési hiba, hogy a hosszú távú célok kijelölése elszakad a vállalati adottságoktól, illetve a környezeti tényezők változásaiból eredő kihívásoktól. A kockázat-felmérés eredménye elsősorban a vezetés értékítéletén kell, hogy alapuljon, ennek eredménye beépül a „legjobb stratégia” kiválasztási folyamatába. Az általam kidolgozott kockázati térkép tartalmazza mindazokat a tényezőket, amelyek lehetővé teszik mind az erőforrás alapú, mind a környezeti fókuszú stratégia kockázatelemzését. Fontos eleme az általam kidolgozott kockázatelemzési módszernek, hogy a kockázatok – bekövetkezési valószínűség és nem várt hatás alapján történő – értékelése, illetve ennek eredménye szervesen beépül a stratégia-értékelésbe.

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 tőkeköltségével 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 (NÁBRÁDI – PUPOS, 2010):

- a helyzetértékelés eredményének mérőszámokon alapuló értékelése,
- a helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók elkészítése,
- az egyes opciók kockázati kitettségének 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 irányul.**

Az általam kidolgozott módszer elsősorban az ún. előíró (prescriptive) jellegű stratégiáknál alkalmazható, míg, az ún. létrejövő vagy kifejlődő (emergent) stratégiáknál a javasolt módszer csak korlátozottan használható (LINCH, 2006). Az előbbi tervezési gyakorlata feltételezi, hogy a vállalat világos jövőképpel, küldetéssel rendelkezik, ez alapján határozza meg a menedzsment a stratégiai opciókat (PEARCE, 1982). Az utóbbi változatban nincsenek előre kitűzött célok, ezek stratégia-alkotás

közben kristályosodnak ki, amikor gyakran egy komplex problémás helyzetre kell megoldást találni, vagy egy fokozottan bizonytalan környezethez alkalmazkodni (LINCH, 2006b).

A módszertani elemzés alapján 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. A kutatásom fő területét képező modellnek az ISAM nevet adtam, az az Integrált Stratégia-audit Modell (Integrated Strategic Audit Model) kifejezés az auditra utal, ugyanakkor ezt az elnevezést megtartom 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.

Itt szeretnék egy kitérőt tenni a stratégia-audit kifejezés szemantikai szempontú elemzésére. A magyar szakirodalomban egyaránt előfordul a stratégiai-audit és a stratégia-audit kifejezés. Az előző kifejezésben a stratégiai szó egy jelzős szerkezet tagjaként az auditálás súlyát, fontosságát emeli ki, az utóbbiban a stratégia mint egy folyamat tárgya jelenik meg. Az értekezésben a stratégia-audit kifejezést használom, hiszen egy folyamatnak, a stratégiai tervezésnek és ennek eredményével szemben támasztott követelmények teljesülését vizsgáljuk.

Bár nem tartozok kutatásom központi területeihez, az értekezésben kitérek az ISAM módszer továbbfejlesztésének egy lehetséges irányára. Ez a kitekintés arra vonatkozik, hogyan lehet felhasználni a gazdasági hozzáadott érték alapú számítást a privatizációs döntésekhez vagy utólagos értékelésekhez.

Mindezek alapján a módszertani kérdések vizsgálatakor, illetve javaslataim összeállításakor az alábbi kutatási feltevésekkel élek, Létrehozható olyan stratégiai értékelő mutatószámrendszer, amely magában foglalja az egyes stratégiai változatok kockázatviselő képességének, jövedelmezőségi szintjének, eszközhatékonyságának, finanszírozhatóságának felmérését is.

A stratégia-alkotás egyes elemeinek számszerűsítésével olyan integrált rendszert dolgozok ki, amely jól használható a vállalatok stratégiai tervezésének fejlesztésére.

A stratégia-értékelés ISAM módszere az üzleti tervek belső felülvizsgálatára, és külső szakértők által elvégzendő stratégia-auditra egyaránt alkalmazhatóak.

Az ISAM stratégia-értékelési rendszer továbbfejleszthető olyan privatizációs döntések, cégértékesítések előzetes pénzügyi alátámasztására, illetve utólagos értékelésére is, ahol a tulajdonrész csökkenése, vagy megszűnése után is kimutatható a vállalat és a költségvetés, illetve az eredeti tulajdonos közötti kapcsolat.

1.3. Hipotézisek

Tudományos felvetéseim egyrészt stratégia-értékelésre, másrészt a stratégia-audit módszerének továbbfejlesztésére vonatkoznak.

Az alább felsorolt feltevések közül az első közvetlen okozati leszármaztatása az előzetes kutatásnak. A 2-5 hipotéziseknél az előzetes kutatás eredményéhez közvetetten kapcsolódó, egymáshoz közvetlenül nem tartozó tények ok - okozati összetartozását szeretném megerősíteni. Kutatásom során az alábbiak bizonyítására törekszem:

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 kitettségének 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.

A hipotézisek megerősítését, illetve részbeni vagy teljes elvetését az 8. fejezetben ismertetem.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szakirodalom feldolgozása során azokat a forrásmunkákat tekintetem át, amelyek kapcsolódnak kutatási témámhoz. A forrásmunkákat az irodalomjegyzékben soroltam fel. Az egyes forrásmunkákat abból a szempontból értékelem, hogy egy témában milyen szakmai megközelítések születtek, ezek hogyan viszonyulnak egymáshoz, illetve mit tudtam ezekből dolgozatomban felhasználni. A szakirodalmi áttekintés keretében ismertetem a kutatási témám kritikus pontjaihoz kapcsolódó alternatív módszereket, illetve az ezeket feldolgozó jelentősebb műveket. Az irodalmi áttekintésben a stratégiai menedzsment fejlődését foglalom össze, majd ismertetem a stratégiai tervezéssel kapcsolatos szakirodalmakat, kutatásokat. Külön alfejezetet szenteltem a stratégia-auditnak, itt külön hangsúlyt kapott e terület létjogosultságának bizonyítása.

2.1. Stratégiai menedzsment

A stratégiai kérdések előtérbe kerülése az ötvenes évektől datálható, amikor a II. világháborút követő gazdasági fellendülés következtében a vállalatok közötti verseny kiéleződött. A menedzserek felismerték, hogy azokat a célokat érhetik el a legkönnyebben, melyek kitűzésük során összhangban vannak a vállalat erőforrásaival és a környezeti lehetőségekkel és fenyegetésekkel. Ez az Ansofftól származó gondolat a stratégiai menedzsment egyik kulcskérdésének tekinthető (ANSOFF, 1965). Általánosan elfogadott koncepció, hogy a stratégiai gondolkodással kapcsolatos iskolák, egymást követően, illetve egymással együtt élve alakultak, fejlődésükben négy időszakot különböztethetünk meg (BARAKONYI, 1991).

I. szakasz. Rövid távú operatív költségtervezés

Az első formalizált tervezési tevékenység a rendelkezésre álló pénzügyi erőforrások allokálását és felhasználásuk ellenőrzését foglalta magában. Ez az időszak a XX. század első felében a nagy gazdasági világválság után elkezdődött és az 50-es évek közepéig tartott. A vállalati működés egy-egy részterületére kidolgozott költségtervek elsősorban a múltbeli trendeken és a változatlan piaci kereslet feltételezésén alapultak. A tervezés során az üzleti tevékenység pénzügyi vonatkozásai álltak a középpontban, jellemző volt a bázisszemlélet (BARAKONYI-LORANGE, 2000).

II. szakasz. Hosszú távú tervezés

Az 50-es évek közepétől kezdődő szakaszban a hangsúly áttevődött a hosszú távú előrejelzésre. A kiváltó tényezők között említhetjük a technológiai és a politikai-gazdasági környezet átalakulását, a változások felgyorsulását. Ebben a szakaszban a tervezők a jelenlegi (aktuális) trendeket vetítették előre. Ezen tervek kidolgozását segítő megjelentek a formalizált prognosztikai módszerek, például matematikai függvényeken alapuló trendelemzés, piackutatás. A hosszú távú tervezés hátránya, hogy az egy sajátos – előre valóban kiszámítható módon változó – gazdasági közegben tud érvényesülni, de a fellendülések elmúltával, a kereslet visszaesésével már nem működik megfelelően egy turbulens piaci környezetben. A gazdasági növekedés lassulásával (lásd olajválság) egyre inkább kiütköztek a módszer gyengeségei, és a vállalatok kénytelenek voltak még intenzívebben a piaci környezet felé fordulni, még jobban megismerni az ottani folyamatokat, dinamikákat. Ez vezetett a stratégiai tervezés korszakának megjelenéséhez.

III. szakasz. Stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés a 60-as években az USA-ban indult el, és csúcspontját a 80-as években érte el. A szakasz 10-15 év eltolódással hasonló utat járt be Európában is (CSATH, 2000. in.: MÉSZÁROS – HORVÁTH – VIRÁG, 2000). A hosszú távú tervezés korszakának kialakulása a technológiai fejlődés felgyorsulásának a következménye. Éleződő piaci verseny, az informatika térnyerése jellemezte ezt a korszakot. A szervezet komplexitásának és méretének növekedéséből kifolyólag a konglomerátumokat fel kellett bontani kisebb és relatíve autonóm részekre, „stratégiai üzleti egységekre” (Strategic Business Unit, röviden SBU-ra). Ennek egyik leghíresebb példája Jack Welch által levezényelt General Electric átalakítás. Ennek jellemző elemei voltak az ügyfél szegmentáció és a portfólió-menedzsment. A *stratégiai tervezés* korszakát tehát a környezet, a szervezet, a menedzsment komplex, rendszerszemléletű kezelésére való törekvés jellemezte. A tervezés és a tervek mindenhatósága kapott jelentős hangsúlyt az akkori menedzsment gyakorlatban, ugyanakkor a stratégiai tervezés kritikájaként tervek kidolgozásának időbeli követelménye említhető, hiszen ezek kidolgozása éveket is igénybe vehet. Egy gyorsan változó környezetben működő vállalatnál a terv már érvényét is veszti mire elkészül. A vállalati tevékenységek túlszabályozásával a szervezet rugalmassága egyébként is csökken, megmerevedik a szabályozási illetve tervezési rendszer. Az irányzat

szemléletére jellemző, hogy szerinte a „világ áll, amíg a terveket kidolgozzák, majd a kijelölt úton halad tovább” (BARAKONYI, 1999). A stratégiai tervezés tehát ott lehet releváns módszer, ahol a környezeti változások lassabbak, mint a tervek kidolgozásának ideje. Az egyre turbulensebb környezetben egy új megközelítésű stratégiai menedzsment igénye merült fel.

IV. szakasz. Stratégiai menedzsment

A stratégiai menedzsment modern elméletének kezdetei az 1960-as évekre nyúlnak vissza. A stratégia-elmélet úttörői közé tartoznak a Harvard Business School tanárai, ők voltak, akik a SWOT analízis elméleti alapjait fektették le (BALATON – TARI, 2007). Abban az időszakban a környezet változásainak még intenzívebbé válása, a társadalmi-politikai életben bekövetkezett változások, a technológiai környezet fejlődése a vállalatoktól újszerű és hatékony válaszok megfogalmazását követelte. Az informatikai rendszerek stratégiai eszközként jelentek meg a vállalatok irányításában. A napjainkban is jelenlévő és folyamatosan fejlődő „válasz” *stratégiai menedzsment* néven került be a stratégia szakirodalmába. A stratégiai menedzsment alapvető jellemzője a folyamatos pro-aktivitás, előretekintés, a rendszerszemléletű megközelítés. Az elemzésen és az előrejelzésen túl felértékelődött az implementáció, illetve az ezeket szintetizálni képes *stratégiai gondolkodás*. Lényeges eleme a szervezet változtatása és folyamatos átalakítása az állandóan és turbulensen változó üzleti környezet körülményei között, mindez csak a gördülő tervezés gyakorlatának elterjedésével volt menedzselhető. A stratégiai menedzsment korszakának jellemzője, hogy a stratégiai vízió áthatja az egész szervezetet (HAX – MAJLUF, 1984). A stratégia-alkotásba a szervezeti hierarchia minden szintjén bevonják a dolgozókat, ezekben a folyamatokban aktívan részt vehetnek. A stratégiai menedzsment szakaszában a szervezet jövőorientált és sokkal jobban piacorientált, mint a korábbi fázisokban. A stratégiák fókusza – a stratégia tartalom és fogalom – inkább a jövőképre tevődött át (ASPLUND, 1975). A stratégiai menedzsment koncepcióit és tartalmát jól prezentálják az alábbi megközelítések:

- „A stratégiai menedzsment az a folyamat, amelynek során a felső vezetés meghatározza a szervezet működésének hosszú távú irányát és teljesítményét a stratégia gondos kialakítása, helyes megvalósítása és folyamatos értékelése révén” (RUE, 1986).
- „A stratégiai menedzsment célja és feladata, hogy – a szervezet alapfeladataira, hosszú távú jövőjére összpontosítva, a szervezeti folyamatok, a szervezeti

viselkedés kereteit kijelölve, a tudatos változást megvalósítva az erőforrásokban, a szervezeti felépítésben és a vállalati kultúrában – a szervezetnek a változó környezethez való illeszkedését megalapozza, és biztosítja a mindennapi tevékenység célorientáltságát, rugalmasságát, tudatosságát” (MAROSÁN, 1996).

Csath Magdolna „Stratégiai változtatásmenedzsment” című könyvének alapgondolata, hogy a gazdasági-üzleti életre jellemző *változás* alapvetően hat az egyének, szervezetek életére, a vállalatok életében pedig a szándékos változtatások terepe a stratégia-alkotás, illetve a stratégia megvalósítása. A stratégia-alkotás legfontosabb célja pedig az, hogy biztosítható legyen a cég tartós versenyképessége, piaci sikere: vagyis a jövője. E siker feltétele az állandó és folyamatos megújulás, amihez pedig döntések, stratégiai akciók szükségesek (CSATH, 2001).

A vállalat fejlődési irányának meghatározásához, a stratégiai célok kijelöléséhez a hetvenes évek vége óta szorosan beletartozik a küldetés (misszió) meghatározása (ROÓZ – KOZMA, 2000). A misszió a vállalat létének általános célját, a menedzsment üzleti törekvéseinek irányát, illetve a képviselt értékeket fejezi ki. A kilencvenes évek óta egyre nagyobb hangsúlyt kap a vállalat társadalmi küldetésének meghatározása (DAVID F. R. 1998, a). A jövőkép a vállalat elérni kívánt jövőbeni állapotát azonosítja tömör, rövid megfogalmazásban. A vízió magában foglalhatja például az alapvető erőforrások, kompetenciák meghatározását, a vállalat tevékenységének fókuszát, az elérendő piaci pozíciót. Számos kutató hangsúlyozza, hogy a jövőkép egyik kiemelt funkciója az alkalmazottak motiválása, a tulajdonosi, menedzsmenti célok kommunikálása (SALONDER et al. 2001)

Barakonyi Károly értelmezése szerint a stratégiai menedzsment egy olyan összetett folyamat, amelynek célja, hogy a gyorsan változó környezetben is sikereket érjen el a vállalat (BARAKONYI, 2000). Ennek feltétele, hogy irányítási, szervezeti rendszerek segítsék az üzleti folyamatokat, amelyek megteremtik az összhangot a stratégiai és az operatív döntéshozatal valamennyi szintje között. A stratégiai menedzsment több mint a stratégiai terv megvalósításának menedzselése. A stratégiai tervezés dinamikus folyamat, nincsenek 5-10 évre köbe vésett tervcélkitűzések, egy turbulens környezethez való alkalmazkodás folyamatos tervezést tesz szükségessé, ennek menedzselése is a stratégiai menedzsment feladata közé tartozik.

A stratégia jelentésének változásának egyik legösszetettebb áttekintését Henry Mintzberg adta a Strategy Safari című művében (Mintzberg, 1998). Mintzberg a stratégia fogalmának öt megközelítését különböztette meg:

1. Terv: A stratégia, mint terv azt jelenti, hogy a szervezet tudatos, előre meghatározott lépések sorozataként alakítja ki a jövőre vonatkozó elképzeléseit (stratégiai tervek).
2. Manőver (csel): A hangsúly az ellenfél, azaz a versenytársak megtévesztésén van (a vállalat félrevezető manővereket alkalmaz azért, hogy a versenytársak ne tudják kiismerni valós szándékait). Ez a stratégia csak akkor lehet sikeres, ha a vállalat rendelkezik azokkal a kompetenciákkal, amelyek fenntartják vagy növelik a már elért versenyelőnyt.
3. Jövőkép: A stratégia, mint jövőkép a szervezet alapvető törekvéseit, a vállalatnak a környezethez való viszonyát és a távolabbi jövőben elérendő állapotokat határozza meg (iránymutatás a konkrét stratégiák kidolgozásához), azaz mint egy világító torony segít a helyes út tartásában.
4. Pozíció: A stratégia mint pozíció a versenytársakhoz viszonyítva helyezi el a vállalatot a piaci versenyben (megkülönböztetés – egyedi termék - elérhető magasabb ár – versenyelőny!). E definícióhoz kapcsolódva adta meg Porter a stratégia egyik legismertebb meghatározását, miszerint a stratégia nem más, mint különleges és értékes pozíció létrehozása a tevékenységek különbözősége útján (PORTER, 1996), Itt tehát a versenytársaktól való különbözőségeen van a hangsúly.
5. Viselkedési minta: A stratégia, mint cselekvési minta a vállalat által megvalósítandó magatartást írja le, kifejezi, hogy egy adott időszakban mi a jellemző a vállalat által hozandó döntésekben.

Mintzberg a stratégia-alkotásnak, mint folyamatnak a szempontjából három csoporton (előíró, leíró és alakító) belül tíz iskolát különböztet meg. A következőkben összefoglalom, illetve felsorolom az egyes iskolák jellemzőit. Kutatásom tárgyát képező ISAM modell az előíró (prescriptive) iskolákhoz áll közel, ezért ezekre részletesebben térek ki.

Koncepció központú iskola (design school)

Az „establish fit”, azaz megfelelés, összhang biztosítása lehet ennek az iskolának a mottója. A SWOT elemzés biztosíthatja a belső erőforrások és a környezeti kihívások összhangját. Először Philip Selznick hívta fel a figyelmet a belső tényezők és külső elvárások megfeleltetésének fontosságára (Selznick, 1957). A kilencvenes években megjelenik az alternatív stratégiák értékelésének gondolata, ehhez Rumelt az alábbi teszt kritériumokat adja (Rumelt, 1997):

- összhang a célok között,
- maximális versenyelőny elérése,
- megvalósítható stratégia, azaz reális célok kitűzése.

Ennek az iskolának a főbb premisszái a következőkben foglalható össze (Christensen, 1982): A stratégia-alkotás mindig tudatos, előre megtervezett *folyamat*, a vállalat első számú vezetője a fő stratégia, ő felelős a stratégia-alkotásért. A stratégia-alkotásnak, mint folyamatnak mindig áttekinthetőnek kell lennie, a stratégiai tervezést mindig a *konkrét helyzethez* kell alkalmazni, nincsenek minden körülmény között alkalmazható általános módszerek. A tervezési folyamat mindig formalizált, szabályozott és a folyamat végén perspektívá(ka)t tartalmaz. A stratégiák *explicitek*, kommunikálhatóak, és a vállalaton belül mindenki által hozzáférhetőnek kell lenniük, a stratégiáknak *implementálhatóknak*, végrehajthatóknak kell lenniük.

Tervezési iskola (Planning school)

A tervezési iskola tanításai a koncepció-központú iskola kifejlődésével közel egy időben jelentek meg. Az elméleti fejlődésre a legnagyobb hatással H. Igor Ansoff Corporate Strategy című könyve volt (ANSOFF, 1965). Ez az iskola a formalizáltságra helyezi a hangsúlyt, jelentős szerepe van az empirikus (LORANGE, 1979) kutatásoknak. A tervezési folyamatot George Steiner foglalta össze a Top Management Planning című művében (STEINER, 1969). Eszerint a tervezés főbb szakaszai a következők:

- stratégiai célok kitűzése,
- környezeti audit,
- belső audit,
- stratégia értékelés, kiválasztás,
- végrehajtási szakasz.

Steinert több kritika is érte a célkitűzési szakasz tartalmát illetően, hiszen a célok szintje, konkretizáltsága nem volt kellően tisztázva (SCHENDEL-HOFER, 1979).

Pozicionáló iskola

Ennek az iskolának a megjelenése Michael Porter Competitive Strategy című könyvéhez kapcsolható. Ennek az iskolának a tanítása szerint csak azok a stratégiák lehetnek sikeresek, amelyek a versenyelőny megtartását vagy növelését biztosítják. Kiemelt szempont a versenytársakhoz való helyzetünk meghatározása, a vállalat pozicionálása. Ennek a stratégiai iskolának a főbb jellemzői a következők:

- a stratégia a piaci pozicionáláson alapul,
- a piacnak gazdasági és verseny ismérvei vannak,
- a piaci pozicionálást mindig kutatás, elemzés előzi meg,
- a legjobb stratégia kiválasztása menedzsmenti felelősség,
- a piaci pozíció a vállalat struktúráját is meghatározza.

A pozicionáló iskolákhoz kapcsolódnak az ún. katonai iskolák is, természetesen ezek elméleti fejlődésük jóval korábban megkezdődtek. A stratégia – a szó eredeti értelmében – a „hadviselés művészete” (ROÓZ, 2006). Ahogyan az eredeti értelmezés szerint a katonai doktrínában, úgy a gazdasági szervezetek működésében is – alapvetően a XX. század közepétől – a távoli jövőre koncentrálva a versenyelőny elérése és fenntartása a fő stratégiai cél. A stratégia mindig a „fontos, de nem sürgős” kérdések megválaszolására összpontosít (EUNSON, 1988).

A stratégiai menedzsment egyik korai írott formája SZUN-CE több mint kétezer éves összeállításában, a hadviselés művészetéről írott könyvben jelent meg. A stratégia e hagyományos megfogalmazása párhuzamba állítható a modern üzleti stratégiai gondolkodással, hiszen a piacgazdaságban a vállalatok éppen úgy hódítani, azaz piaci részesedést növelni, vagy túlélni akarnak, mint egy csatamezőn tevékenykedő hadsereg. A siker vagy a bukás kulcstényezője mindkét területen a hadi, illetve piaci helyzet alapos ismerete, a megfelelő stratégia. Az erős és gyenge pontok, így a háborút (piaci versenyt) meghatározó tényezők azonosítása is egyfajta SWOT elemzésnek fogható fel (SZUN CE, 2004). Az értékelendő tényezők közé tartozik például az érdekelttség, motiváció, vállalati kultúra, közös értékrend, természeti tényezők, időjárás, szezonáltság, földrajzi, területi adottságok, a vezető képességei, erényei, értékrendje, belső szabályozás, ösztönzés és elismerés. A sikerrel kecsegtető hadi helyzet, illetve a

vállalati sikertényezők (SADLER, 2003) olyan kérdések alapján határozhatóak meg, mint például: melyik uralkodó van birtokában a helyes útnak – melyik vállalat értékrendje kifinomultabb, melyiknek a vállalati kultúrája magasabb rendű, – vagy melyik hadvezér tehetségesebb – melyik vállalat élén áll felkészültebb, tehetségesebb, kreatívabb vezető?

Tanulságos és érdekes összevetni a két tudomány elméleti fejlődését, „mindemellett a klasszikus hadtudósok – inkább Szun Ce és nem annyira Clausewitz – sokkal nagyobb helyet foglalnak el a vállalatvezetés szakirodalmában, mint amekkora szerepet az üzleti stratégiák játszanak a katonai szakirodalomban (FREEDMAN, 2005).

Az első három iskola ún. előíró, normatív jellegű, eszerint a stratégia csak tudatos, előretekintő tevékenység eredményeként jöhet létre. E felfogás szerint előre meghatározzuk, hogy miképpen akarunk fejlődni, mit szeretnénk elérni a jövőben.

A következő hét iskola az ún. leíró jelleget. E tanítás szerint a stratégiáknak nem minden elemét lehet és kell előre meghatározni, a stratégiák a különböző erők eredőjeként inkább kialakulnak, mintsem létrehozzák azokat. Az alábbiakban csak felsorolom ezeket az iskolákat, kutatásom témája ezekhez nem kapcsolódik közvetlenül:

- vállalkozói,
- megismerő,
- tanuló,
- politikai,
- kulturális,
- környezeti.

Mindegyik iskola a teljes kép valamelyik szeletével, ismérével foglalkozik, és figyelmen kívül hagyja a többi aspektust. Amennyiben a különböző iskolák fejlődését megvizsgáljuk, akkor nyilvánvalóvá válik, hogy a stratégiai menedzsment mennyire összhangban van a globális szintű társadalmi, környezeti változásokkal. A stratégiai menedzsment számos kutatási területhez, más tudomány-terület által vizsgált jelenséghez kapcsolódik, és korántsem egységes elméleti rendszert takar. Amíg az előíró (normatív) iskolákban például a rendszerelmélet jelenik meg kapcsolt tudományterületként, addig a leíró iskolákban a pszichológia jelenik meg alkalmazott tudományként.

Véleményem szerint Mintzberg a stratégiai menedzsment területén az egyik legösszetettebb rendszerezését végezte el a kialakult stratégiai iskoláknak. A stratégia fogalmának értelmezéseit a kapcsolt tudományterületi megközelítés, a környezethez való viszony és más jellemzők (például tervezői felelősség) szerint rendszerezte.

Nézetem szerint Fred R. David adta a stratégiai menedzsment meghatározásához az egyik legkomplexebb definíciót (DAVID, 2011b). E szerint a stratégiai menedzsment a stratégiaalkotásnak, az értékelésnek és az implementációnak a tudománya. Mivel a stratégia menedzsment szakirodalmában (így az előző műben is) a stratégiai tervezés kiemelt szerepet tölt be, a következőkben külön alfejezetet rendeltek a kapcsolódó területek ismertetésére.

A stratégia, stratégiai menedzsment tudomány fejlődése nem lezárt folyamat, e témákban született legfrissebb szakkönyvekben, cikkekben gyakran találkozni újabb megközelítésekkel, elméletekkel és módszertanokkal. Ilyen újszerű megközelítést tükröz például a stratégiai gondolkodás magyar szerzők által felvetett rendszerezése. (Baracskaivelencei, 2011):

- klasszikus, „harvardi” iskola: adat-orientáció, vagy „high tech”,
- a tanulási megközelítés vagy innováció orientáció: „high concept”,
- és a művészeti iskola: az abduktív orientáció, „high touch”.

E csoportosítás az újszerűsége mellett némi hasonlóságot mutat a Mintzberg féle felosztással is, ahol az adat-orientáció az előíró iskolára, a tanulási megközelítés a megismerő, és az ún. kulturális iskola tanításaival van átfedésben. A klasszikus iskola tipikusan deduktív jellegű megközelítést takar, így a stratégia meghatározását előzetes adatfeldolgozás, elemzés előzi meg, tudatos és formalizált tervezési folyamat alapján fogalmazzuk meg célkitűzéseinket. A tanulási megközelítés az induktív következtetés jegyeit mutatja, azaz egy korábbi tapasztalatból, egy vállalati eseményből, esetből következtetünk egy iteratív tanulási folyamat eredményeképpen a megfelelő stratégiára. Az abduktív következtetés alkalmazásával egy eredmény (például egy versenytársnak egy adott helyzetre jellemző piaci tevékenysége) és egy tétel (például a vállalati SWOT elemzéssel összhangban álló porteri alapstratégia meghatározása) alapján fogalmazzuk meg a stratégiai célkitűzést, azaz egy konkrét esetre vonatkozó válaszlépést.

Az előzőekben ismertetett megközelítésekből tehát a stratégia fogalmának több fajta meghatározása is levezethető, de abban mindegyik közös, hogy a stratégia célokat határoz

meg, így irányt mutat, a vállalat fejlődését, mozgásterét határozza meg, és a menedzsment egyik legfontosabb irányítási eszköze.

2.2. Stratégiai tervezés

A stratégiai tervezési folyamat rendszerbe foglalása a hatvanas évek második felében, hetvenes évek elején jelent meg a szakirodalomban. A mai értelemben használt stratégia-alkotási folyamatot az elsők között Kenneth Andrews definiálta (ANDREWS, 1971), ez a modell már tartalmazza jövőkép, környezetelemzés és opció értékelés elemeit.

A vállalat környezetének, erőforrásainak felmérésére, értékelésére használt *SWOT elemzések* leggyakoribb formája az, hogy a vezetők, a stratégiák ún. brainstorming keretében feltárják a környezeti, valamint vállalati stratégiai tényezőket. A „hol vagyunk most” kérdés megválaszolásához használt SWOT elemzés leggyakoribb hibája, hogy a „brainstormingokon” feltárt stratégiai tényezők értékelése nem előre meghatározott szempontrendszer alapján történik (pl. vezetői döntés alapján történik a kritikus tényezők kiválasztása). Itt is hangsúlyozom, hogy a tervezési folyamat nem nélkülözheti a vezetői tapasztalaton nyugvó intuíciót, de ennek túlzott mértékű alkalmazása inkoherenciát eredményezhet az üzleti tervben. A vállalati SWOT elemzések egyik leggyakoribb módszere az ún. „Classical Brainstorming”, amelyet az 1930-as évek második felében Alex Osborn dolgozott ki. A feladat megoldásának négy feltétele van (VanGundy, 1988):

1. Egyik résztvevő sem kritizálhatja a másik véleményét.
2. Ösztönözni kell a gondolatok, ötletek szabad szárnyalását.
3. Minél több a javaslat, annál több az esélye az eredményes munkának.
4. A gondolatok társítása, kombinálása növeli a munka hatékonyságát.

Az összegyűjtött ötletek, gondolatok kiértékelése a következők szerint történik. Egy páratlan számú értékelő csapat osztályozza az egyes ismérveket aszerint, hogy melyik SWOT ismérvhez (lehetőség, fenyegetés, erősség, gyengeség) tartoznak. Ennek a gyakran alkalmazott módszernek ezután jelentkezik a gyengesége, hiszen nincsenek egzakt kiválasztási szempontok. A döntésben résztvevők szakmai háttere, tapasztalatai, érdekei, megérzései (vagy éppen ezek hiánya) határozzák meg a kritikus tényezők kiválasztását, más összetételű társaság valószínűsíthetően más eredményt prezentál.

Tanulságos, hogy egyes szerzők hogyan értékelik a SWOT elemzés folyamatát, a „hozzáadott értékét”. A vonatkozó szakirodalom egy része a SWOT elemzést, mint leíró jellegű elemzést tárgyalja (KOTLER – KELLER, 2006). Erre példa a következő megközelítés: „A külső elemzés során a vállalaton kívül eső releváns tényezőket vetjük nagyító alá. Az elemzés legyen átgondolt, s összpontosítson a veszélyek, lehetőségek, és a stratégiai kérdések és stratégiai választások beazonosítására”. Annak a veszélye, hogy túlzott részletességgel dolgozunk, mindig fennáll. Minthogy a leíró jellegű tanulmány lehetséges terjedelme gyakorlatilag korlátlan, a jelentős erőforrás-felhasználás önmagában nem garantálja a stratégiai hasznosságot. A külső elemzés egyik eredménye, hogy a szervezetet érintő valós és potenciális lehetőségek és veszélyek beazonosítható és érthető formát öltenek. A lehetőség olyan fejlődési irányzat vagy esemény, amely – megfelelő stratégiai válasz esetén – számottevő pozitív változást hozhat az értékesítésben, a jövedelmezőségben, ugyanakkor a veszély stratégiai válasz hiányában komoly negatív elmozdulást okozhat (DAVID, 1998b). Az idézetből is kitűnik, hogy az elemzés eredménye sokszor leíró vagy listázó jellegű számbavétel.

A vállalati belső tényezők, erősségek, gyengeségek azonosítása általában az erőforrásokra koncentrál. Az erőforrás elemzés azokra a vállalat számára rendelkezésre álló eszközök értékelésére terjed ki, amelyek megkülönböztetik a vállalatot a versenytársaktól, versenyelőnyt biztosítanak (MAROSÁN, 2002). Az erőforrások klasszikus csoportosítása kiterjed a pénzügyi, fizikai eszközökre, emberi és technológiai erőforrásokra, illetve hírnévre elismertségre is. Az újabb terminológiákban egyre nagyobb hangsúlyt kap a felhalmozott tudás, amely a stratégia sikeres megvalósításának fontos tényezője. Az elmúlt tíz-tizenöt év szakirodalmában megjelent a kreativitás, mint a vállalati innováció egyik sikertényezője. Egyre hangsúlyosabb szerepet kap a jobb agyfélteke használata, illetve ennek hatása a menedzsmentben (MINTZBERG, 2000). Minderre egy érdekes és jellemező példa az Unilever UK gyakorlata, a vállalat festőket, költőket alkalmaz a dolgozók motivációjára, inspirálására (PINK, 2006). A nehézség az, hogy az ilyen típusú kompetenciákat csak intenzív belső munkával, vállalati jelenléttel, tapasztalati úton lehet feltárni, majd értékelni.

Saját vállalatvezetői gyakorlatomból is ismert „árnyaltabb” megoldás, mikor a lehetőségek – fenyegetések – erősségek – gyengeségek valamilyen tervezett metodika alapján kerülnek feldolgozásra. Az egyik leggyakoribb megoldás, mikor az ún. Sticking Dots módszer szerint választjuk ki a brainstorming során összegyűjtött SWOT elemeket (VAGUNDY, 1998). Minden szavazónak előre meghatározott számú szavazata

(lehetősége) van, ami természetesen kevesebb, mint az osztályozandó elemek száma. A szavazások eredményeként a legtöbb szavazatot kapott elem épül be a további folyamatokba, de a szavazati súlyok itt már elvesznek, az értékelésben nem kapnak szerepet.

Érdekes vetülete a SWOT elemzésnek a pozitív és negatív stratégiai tényezők kezelése, számbavétele. Sokszor a gyengeségek felsorolása elvész az ötletek tengerében. Saját tapasztalatom is alátámasztja, hogy a szembenézés nem mindig fájdalommentes, de néha a szakirodalom sem segít a kiegyensúlyozott leltár elkészítésében (THOMPSON – STRICKLAND, 1984).

A THOMPSON-féle stratégiai menedzsment modell nem a hagyományos szakaszolásra épül, a vállalati teljesítmény monitoringja mellett a környezeti tényezők, a lehetőségek és fenyegetések kapnak hangsúlyt (CHANG, 2011). Ennek alapján fogalmazza meg a stratégiai változás irányát, elemzi a lehetséges stratégiai opciókat, majd választ közülük. A modellben a hangsúly a változást irányító stratégiai vezetőn van, aki képes felvázolni a jövőképet, a víziót, kijelölni a célokat, stratégiákat és lelkesíti környezetét. A stratégia megvalósításának sikerességét a vállalati kultúra és vezetési stílus határozza meg. A vállalat vezetője koordinálja a változási folyamatokat, megvalósítja a stratégiákat, irányítja a szervezet környezeti változásokhoz való alkalmazkodását (BARAKONYI, 1999)

A RUE-HOLLAND modell átmenetet képvisel a klasszikus tervezés és a mai értelemben elfogadott stratégiai menedzsment között. A hangsúlyt a folyamatra helyezi, amiben a SWOT elemzés jelenti a kiinduló pontot (RUE-HOLLAND, 1989). A jelen helyzet elemzését követi a jövő lehetőségeinek vizsgálata, a múlt és a jelen trendjeiből kiindulva vizsgálja a jövő alakulását, a vállalati stratégiákat. Ezután történik a jövőbeni folyamatok kijelölése, majd a stratégia életre keltése. Az implementációs szakaszban a hangsúly a stratégia végrehajtásán van, ezen belül a funkcionális stratégiák kidolgozása, szervezeti kérdések kapnak kiemelt szerepet. A folyamatláncot a stratégia ellenőrzése, értékelése zárja, egyúttal visszacsatolva a folyamatot a kiindulási pontra. A folyamat iteratív jellege, a felső vezetés szerepét helyezi előtérbe. A formális elemek jelentősek, a „hol vagyunk most – hová tartunk – hogyan érjük el a célt” logikai lánc kíséri végig a tervezési folyamatot.

A külső és belső stratégiai tényezők összhangjának fontosságára DE WIT és MEYER hívják fel a figyelmet, a siker előfeltétele, hogy a vállalati erősségek, gyengeségek összhangban legyenek a környezeti kihívásokkal (DE WIT – MEYER, 2004). Csak az a

vállalat tud alkalmazkodni a környezeti kihívásokhoz, illetve képes a veszélyeket elkerülni, vagy a negatív hatásokat csökkenteni, amelynek erőforrásai, kompetenciái lehetővé teszik a stratégia célok megvalósítását.

Eltérő a szakirodalom ajánlása arra vonatkozóan, mire terjed ki a külső környezet vizsgálata. Elterjedt gyakorlat, mikor a makrokörnyezeti elemzés a PEST modell segítségével politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai tényezők vizsgálatával (CSUBÁK – SZIJJÁRTÓ, 2011), illetve a piaci, iparági versenyzés a Porter-féle 5 tényezős versenyerő modelljével történik (PORTER, 1980). Az öttényezős modellben a szállítók alkuerejét, vevői pozíciót, a helyettesítő termékek hatását, új belépők fenyegetését és a versengés mértékét mérjük fel annak érdekében, hogy az iparági struktúrához illeszkedő belső erőforrásokat tudjon a vállalat kialakítani.

A PEST kezdőbetűkkel jelzettek helyett a STEEPLÉ elemeinek alkalmazása is elterjedt gyakorlat. Ez a PEST elemeken kívül, azaz a politikán-gazdaságpolitikán (political), a gazdasági (economic), a társadalmi (social) és a technikai tényezőkön (technical) kívül a környezetgazdálkodási (environment), a jogi (legal) és az oktatásból (educational) fakadó követelményeket is vizsgálja (HOVÁNYI, 1999). Mindezen tényezőknél nemcsak a változásokra, trendekre kell figyelemmel lenni, hanem fontos annak felismerése is, hogy a makrokörnyezet elemei hogyan hatnak egymásra (FAHEY – NARAYANAN, 1986). A környezetelemzésben az makrogazdasági tényezők azonosításához jó kiinduló alapot adhatnak a gazdaságpolitikai célrendszer definíciójához használt kategóriák (VERESS ed., 1997). Eszerint a makrogazdasági környezet elemzésében kiemelten vizsgálandó terület a foglalkoztatottság, az infláció, a gazdasági növekedés és a fizetési mérleg.

A makrokörnyezeten belül a nemzetgazdasági környezet elemzésének leggyakrabban hivatkozott módszere a Porter-féle gyémánt modell, melynek keretében a termelési (input) tényezőket, kapcsolódó és támogató iparágakat, a keresleti tényezőket és a vállalati stratégia, illetve versengés kontextusát (pl. üzleti környezetet vizsgáljuk (PORTER, 1990).

Több szerző a makrokörnyezet és az iparági környezet mellett kiemeli a közvetlen versenykörnyezetet is (BALATON – TARI, 2007). Porter nyomán a versenytárs elemzés kiemelt kérdései a következők:

- Mik a versenytársak konkrét célkitűzései?
- Milyen stratégiát követnek a versenytársak?

- Milyen feltevésekkel élnek a versenytársak a környezetükkel és önmagukkal kapcsolatban?
- Melyek a versenytársak legfontosabb erősségei és gyengeségei?

Színesebb a kép a belső tényezők elemzését tárgyaló szakirodalomban. Jellemző vizsgálati módszer, amikor az alap - és támogató szolgáltatások köré csoportosítva, valamint szervezeti dimenziókat tárgyalva elemezzük a belső erőforrásokat, kompetenciákat. Erre példa a BYARS féle felsorolás (BYARS, 1991), amely a következő témákat tartalmazza:

- pénzügy,
- termék,
- marketing,
- kutatás, fejlesztés,
- szervezeti felépítés,
- humán erőforrás,
- infrastruktúra, eszközellátottság,
- múltbéli tervek megvalósulása.

A versenyképesség felmérésének szintén ismert vállalati modellje a McKinsey-féle „7S Modell” (WATERMAN – PETERS, 1982), amely a következő tényezőket tartalmazza: a vállalat stratégiája, struktúrája, rendszerei, tudás, humán erőforrásai, a vezetés stílusa (vállalati kultúra) és a vállalatban kialakított közös értékek. (Ezek mindegyikének angol elnevezése – mint közismert – S-sel kezdődik.) E modell előnye, hogy az egész vállalati működést átfogja, ugyanakkor fennáll annak a veszélye, hogy az absztrakt meghatározások miatt a lényeges erőforrások diagnózisa elmarad.

A vállalati elemzésnek viszonylag kevésbé ismert, illetve használt módszere az ún. VRIO modell (BARNEY – HESTERLY, 2010). Ennek keretében négy kérdés megválaszolása szükséges a vizsgálathoz:

1. Érték (Value) – képes a vállalat kihasználni a környezeti lehetőségeket, illetve semlegesíteni a veszélyeket?
2. Ritkaság (Rarity) – az erőforrásokat sok vagy kevés cég kontrollálja?
3. Másolhatóság (Imitability) – Mekkora lenne a költsége az erőforrások kifejlesztésének vagy megszerzésének?
4. Szervezet (Organisation) – a vállalati szervezet elősegíti-e az erőforrások nyújtotta előnyök kihasználását?

A vállalati stratégia-alkotás során tisztában kell lenni azzal, hogy adott ágazatban melyek a sikeres működés előfeltételei, azaz a kritikus vagy kulcs sikerfaktorok. Grant két kérdést tart szükségesnek megválaszolni (GRANT, 1997):

1. Mi akarnak a vevők?
2. Hogyan érvényesül a vállalat a versenyben?

A válaszok megadásában segítséget nyújthatnak a pénzügyi mutatószámok, hiszen a DU PONT mutatószám rendszer összefüggéseiből a sikertényezők levezethetők jövedelmezőségi, eszközhatékonysági és pénzügyi adatok elemzéséből (SEPLAKI, 1992). A Du Pont egy pénzügyi mutatópiramis, amelyben a mutatószámok a ROI-nak (Return on Investment) mint csúcsmutatónak a tartalmát bontják fel, magyarázva annak tartalmát és változását.

A SWOT elemzésnél az értékeléshez használt elsődleges súlyozás egyszerű közvetlen becslést jelent, ugyanakkor a pontosabb méréshez nemcsak azt akarjuk tudni, hogy melyik tényezőt preferáljuk, hanem azt is, hogy mennyivel, tehát a preferenciák intervallumszerű intenzitását is tudni szeretnénk. Az intervallumskálán történő súlyozásnak az egyszerű becslésen kívül a Churchman – Ackoff és a Guilford-féle eljárása ismert (KINDLER – PAPP, 1977). Ezek közül a Guilford eljárás a legmegalapozottabb matematikai szempontból, kutatásomban ezt fogom felhasználni.

Változatos a szakirodalmi megközelítés arra vonatkozóan, hogy a vállalati küldetés megfogalmazása időben és logikailag hogyan kapcsolódik a környezeti elemzéshez és a belső adottságok vizsgálatához. Egyes megközelítések szerint a SWOT elemzést követő küldetés megfogalmazásának indokai az erőforrások, kompetenciák helyzetéből, valamint a környezeti változásokhoz való alkalmazkodási kényszerből vezethetők le (ANTAL-MOKOS et al. 2004). Ahol a jövőkép, küldetés megfogalmazása, mint általános célkijelölést jelent, ott ezzel kezdődik a stratégia-alkotás folyamata (KRESALEK, 2003).

2.3. Stratégiai célok

A vállalat küldetése (Mission Statement) az általános célokat fogalmazza meg annak rögzítésével, hogy mit csinál a vállalat és a főbb célokat mikor szeretné elérni. A küldetés megfogalmazásának fő funkciója egyrészt a versenytársaktól való

megkülönböztetés, az identitáserősítés, másrészt a stratégia célok meghatározásához nyújt keretet (LYNCH, 2006a).

A hosszú távú célok (objectives) a menedzsment munkáját determinálják, ugyanakkor a teljesítményméréshez biztosítanak viszonyítási alapot. A célok általában kvantifikálhatóak, de kapcsolódhatnak minőségi paraméterekhez (például dolgozói elégedettség növelése). Itt jegyzem meg, hogy a szakirodalom gyakran megkülönbözteti a „goal” és az „objective” szinteket (JOHNSON, 2008a), az előbbi az általános célkitűzés, az utóbbi a konkrét mennyiségi meghatározást jelöli. Én abban az értelemben használom ezeket a kategóriákat, ahogy a célkitűzésekhez mindig minőségi, vagy mennyiségi paraméterek is kapcsolódnak.

A célokat csoportosíthatjuk aszerint, hogy pénzügyiek vagy stratégiaiak. Az előbbi kategóriába tartozhat például a tőkemegtérülés, cash flow, az utóbbihoz sorolhatjuk a piaci részesedést, vevői elégedettséget.

Elterjedt módszere a célmeghatározásnak a *Balance Scorecard* szerinti tagolás: (1) pénzügyi mutatók, (2) a vevőkkel kapcsolatos, (3) a belső folyamatokkal és (4) a vállalati tanulással, növekedéssel kapcsolatos célkitűzések. Mindegyik célhoz konkrét, a visszamérést lehetővé tevő mutatót (target), idő dimenziót és felelőst kell rendelni.

A stratégiai célok kijelölésénél fontos szempont, hogy a valóban fontos, fejlesztendő területekre vonatkozzon (relevancia) és a célok mennyisége ne veszélyeztesse a sikeres végrehajtást (menedzselhetőség).

Az elmúlt évtizedben a stratégiai menedzsmenten belül mind nagyobb szerepet játszanak a vállalati fenntarthatósággal, fenntartható fejlődéssel kapcsolatos célkitűzések. Ezzel kapcsolatban három területet különböztethetünk meg, ezek: üzleti etika, társadalmi felelősségvállalás és környezeti fenntarthatóság. Az üzleti etika témakörébe tartozik például a megtévesztő reklámok vagy a korrupció elkerülése. E területek igazából az Enron és a WorldCom vállalatok csődjével kerültek előtérbe. (Az Enron csőd kapcsán – csalás miatt – keletkezett kárérték 7,16 milliárd USD, a WorldCom-é 6,16 milliárd USD volt. A társadalmi felelősségvállalás elsősorban a nagyobb vállalatoknál merül fel például a munkavállalókkal, a kisebbségekkel vagy a vevőkkel kapcsolatosan. (A társadalmi felelősség iránti vállalati elkötelezettség mértékét illetően közgazdászok között is eltérő vélemények állnak fenn, Milton Friedman például nem tartja szükségesnek a vállalatok ez irányú kötelezettségvállalását.) A környezetvédelemmel kapcsolatos vállalati társadalmi elvárás, elkötelezettség követhető nyomon a legjobban a stratégiai menedzsmentben. Ebben szerepet játszik az

is, hogy a gazdasági szabályozás sokszor kikényszeríti a vállalatoktól a környezetvédelem megóvását segítő magatartást (például környezetvédelmi audit előírása vagy csomagoló anyagok forgalmazásának szabályozása), de sokszor az üzleti kapcsolatokban is versenyelőny lehet az elkötelezettség deklarálása (például ISO 14000/14001 tanúsítvány megszerzése).

Tapasztalatom szerint a célkijelölés akkor lehet hatékony, ha mind a pénzügyi, mind az üzleti tevékenységre kiterjed, 10-nél több célmeghatározás csak valóban nagy vállalatoknál vagy komplex helyzetben indokolt. Értekezésemben a pénzügyi mutatók fejlesztésére fókuszálok, de hangsúlyozom, hogy ezek egyoldalú előtérbe helyezése nem lehet sikeres.

Kutatásomban a stratégia-értékelésen belül a pénzügyi értékelés módszertanát, ezen belül is az EVA-t, a gazdasági hozzáadott értéket emelem ki, ezért az alábbiakban összefoglalom a főbb pénzügyi mutatók, célok felhasználhatóságát.

A pénzügyi természetű célok közül a legelterjedtebbek a jövedelmezőségi mutatók, mérőszámok. Ilyen lehet például a mérlegszerinti eredmény, illetve a kamatköltségek, nyereségadó és értékcsökkenés elszámolása előtt kalkulált ún. EBITDA mutató vagy tőkére vetített eredmény. Előnyük a viszonylag egyszerű számíthatóságuk. A bázis adatok alapján számolt nyereség egyrészt jó támpontot adhat a jövőre vonatkozó becslésekhez, másrészt a vállalat számviteli politikája jó eligazítást adhat a mérőszámok tartalmát illetően. A jövedelmezőségi mutatók hátránya – amennyiben nem egészülnek ki más, például mérlegre vonatkozó információkkal – hogy nem adnak kellő mélységű információt a vállalat eszközhasználatára vonatkozó hatékonyságot illetően, a pénzügyi helyzetre vonatkozó információk gyakran rejtve maradnak.

A kiválasztás szempont rendszerét azok a követelmények határozzák meg, amelyek teljesítése alapfeltétele a „legjobb” stratégiának. Ilyen értékelési kritériumok lehetnek például:

- Megfelelőség – megvalósíthatóság – elfogadhatóság (JOHNSON, 2008b),
- Konzisztencia – megvalósíthatóság – versenyelőnyt biztosító szempont (RUMMELT, 1995).

Átláthatóság – versenykörnyezet változását figyelembe vevő – erőforrás alapú – reális végrehajtást biztosító (GRANT, 1995).

A „legjobb stratégia” kiválasztásának leginkább használt pénzügyi eszközei az eredmény előrejelzés, üzleti érték számítás, valamint a stratégiai mutatók számítása. Bár

mindegyik módszernek megvan az adott körülményekhez igazodó hozzáadott értéke, általánosságban néhány – az opcióértékelés szempontjából figyelembe vett – metodológiai hiányosság rögzíthető.

Az eredmény előrejelzés – viszonylagos egyszerűsége mellett – nem számol a saját és idegen forrás lekötésének súlyozott tőkeköltségével. Az ún. WACC számítás során tudjuk figyelembe venni a vállalat forrás szerkezetét, illetve a jövőbeni kockázatok hatását.

Az üzleti érték számítás az üzleti, gazdasági szempontok komplex elemzési rendszerét biztosítja, de összetettsége miatt a tervezési bizonytalanságot tovább erősíti. Az eredményességre, a pénzügyi helyzetre, és a vagyon alakulására vonatkozó közép-, hosszútávra szóló előrejelzések, üzleti érték számítások jelentős szórást mutathatnak, emellett a kis-, és középméretű vállalkozások (KKV) többségének nincs meg a belső kapacitása ilyen számítások, modellezések elvégzésére. A visszamérés, utólagos értékelés nem tőzsdei vállalatok esetében rendkívül nehézkes.

A stratégiai-mutatószámok értékelés mellett szól az integráltságból származó egyszerűsége, ugyanakkor a stratégiai célkitűzések alacsonyabb szervezeti szintre történő lebontására, kommunikálásra, valamint a teljesítményösztönző rendszer működtetésére önmagában nem elegendők.

A nemzetközi szakirodalomban, illetve vállalati tervezésben jól ismert az ún. PIMS (Profit Impact of Market Strategy) mutatók alkalmazása, ez a módszer alapvetően benchmark jellegű elemzést, tervezést tesz lehetővé, azaz versenytársak teljesítményét veti össze a vizsgált vállalattal (BUZZELL-GALE, 1987). Alapmutatók összehasonlításával ad kitekintést a várható teljesítményre, a hosszú távú pénzügyi mutatók értékeinek meghatározásához nyújt segítséget.

A „legjobb stratégia” kiválasztásának javasolt módszere magában foglalja az eredményesség számbavételét, a finanszírozási szükségletet, a kockázati felárat is tartalmazó tőke-, forrásköltség kimutatását (WACC), valamint mindezek figyelembevételével számolt gazdasági hozzáadott értéket, úgynevezett EVA (economic value added) mutatót. Az EVA mutatót Stern Stewart Company az 1980-as évek végén fejlesztette ki és jegyeztette be, mint védett márkanevet. Korábban is használtak a közgazdászok hasonló tartalmú mérőszámokat, de a levédett mutatóval megegyező tartalmú alkalmazás cca. 20 éves múltat tekint vissza. Népszerűségét az is jelzi, hogy a Fortune ezres listáján szereplő cégek körülbelül egynegyede az EVA mutatót is használja a vállalati, illetve divíziós teljesítménymérésre.

Az EVA érték számításának algoritmus (SAVARESE, 2001) a következő:

$$\text{adózott üzemi eredmény} - ((\text{hitel} + \text{saját tőke}) \times \text{súlyozott tőkeköltség}).$$

Az EVA mutató a jövedelmezőség mellett értékeli az egyes opciók befektetési, így vagyonlekötési szükségleteit és az ezzel járó finanszírozási, forrásbiztosítási költséget (ÓNODI, 2005). A tervteljesítés (eredmény, vagyon, forrásbevonás) monitorja könyvelt adatok alapján történik, a tőkeköltség olyan közgazdasági, pénzügyi kategória, amely a kockázati hatás számszerűsítéséhez jól használható, összetevő elemei aktualizálhatóak. A tőkearányos EVA mutató „kibontása” a stratégiai opciók jövedelmezőségi, eszközhatékonysági, eladósodottsági szintjét is értékeli. E mutató előnye, hogy a vállalati értékteremtésre irányítja a menedzsment figyelmét, egy szám tartalmazza a hozammal, a forrásköltséggel teljesítéseket, illetve elvárásokat, mindez a kockázati tényezőket is figyelembe veszi. Az EVA mutató kétségtelen hátránya, hogy a hosszú távú célok hátrányba kerülhetnek a rövid távú célokkal szemben. Például egy kutatás – fejlesztési projekt megtérülése túl sok bizonytalanságot tartalmaz, csak EVA mutató alapján nem születik pozitív döntés a fejlesztésről. Mindez úgy orvosolható, hogy a stratégiai célrendszerben helyet kapnak más jellegű elvárások is (például a K+F költség aránya az összes beruházáshoz képest).

A stratégiai opciók kidolgozásának egyik módszerét Jack Welch fogalmazta meg az elsők között 1984-ben. A termék portfólió tisztításával kapcsolatban három megoldás között választhat egy menedzser: megtartani, megszüntetni, vagy eladni (WELCH, 2003). Ez a stratégia opciók kijelölésének egyik első metodikája volt, azóta több módszer erre a gondolatmenetre épül, vagy veszi figyelembe (pl. BCG vagy Generál Electric BSM mátrixa). Emellett a szakirodalom több értékelési metodikával gyarapodott, ezeket, illetve a meghatározó elméleti háttérrel foglalom össze az alábbiakban.

Mindenekelőtt a stratégiai alternatívák szintjeit kell meghatározni, hiszen különbséget kell tennünk a stratégia három nézőpontja között (KÖNCZÖL, 2007). Az úgynevezett első-dimenziós porteri alapstratégiák arra a kérdésre adnak választ, hogy milyen típusú versenyelőnyre (költségelőnyön, megkülönböztetésen alapuló, összpontosító) kíván a vállalat szert tenni. Emellett abban is döntést kell hozni (második dimenzió), hogy milyen irányú fejlesztést, változtatást tart kívánatosnak a vállalat

(JOHNSON – SCHOLLES, 2002). Ilyen stratégiai irány lehet például a termékfejlesztés, diverzifikáció, új piacra való belépés, integráció. A harmadik dimenzió azt tartalmazza, hogy milyen módszereket, erőforrásokat használunk céljaink elérésére, például belső fejlesztést választunk, vagy felvásárlással növeljük piaci részesedésünket. Az első dimenzióban a hová, a másodikban a hogyan, a harmadikban a mivel kérdésekkel megválaszolásával vázolhatjuk fel azokat a stratégiai opciókat, amelyek értékelése alapján történhet meg a kiválasztás.

A szakirodalomban a legváltozatosabb értelmezése talán a stratégiai opciók értékelésének, a „legjobb stratégia” kiválasztásának módszerében van. A paletta az alapvetően szubjektív vagy intuitív menedzsmenti döntéstől az algoritmizálható, objektív értékelési metodikáig terjed.

Az előbbire példa az ún. SODA (Strategic Option Development and Analysis) módszer (ROSENHEAD, 1993). A módszer alkalmazása keretében a szakértői interjúk alapján összeállított opciókat az egyes csoportok külön-külön prezentálják, és addig egyeztetik az álláspontokat, amíg a kialakult konszenzus alapján meghatározzák a magas, közép és alacsony szintű célokat. Ez a módszer hatékony lehet 3-5 csoport bevonásával nem túl komplex üzleti tervezés során. Valamivel konkrétabb értékelési kritériumokat adnak azok a kérdések, amelyek az egyes opciók értékére próbálnak rávilágítani (DE WIT – MEYER, 2004b). Ilyen kérdések lehetnek például:

- Világos, érthető a stratégia?
- Ki tudjuk a stratégia alapján a lehetőségeket használni?
- A stratégiai célkitűzések összhangban vannak a vállalati erőforrásokkal, kompetenciákkal?
- A tervezési kockázatok menedzselhetők?
- Milyen a menedzsment személyes motivációja a stratégia megvalósítására vonatkozóan?

A PIMS-modell (Profit Impacts of Marketing Strategies) azoknak a stratégiai mutatószámoknak a feltérképezésére szolgál, amelyek leginkább befolyásolják a vállalat stratégiai célkitűzéseinek elérést, a stratégia sikerességét (GRANT, 1998). A modell számítógépes információgyűjtésen és - elemzésen alapul, a versenyhelyzet értékelésére és a versenyképességünk jövőbeni alakulásának előrejelzésére használható fel. A célváltozók lehetnek például: a beruházás igényesség, a termelékenység, a piaci pozíció, a piac növekedése, a termék vagy szolgáltatás minősége, a piac által is elismert

innováció, termékdifferenciálás és a vertikális integráció. A PIMS modell alapja a benchmark-elemzés, ezen belül stratégiai szintű kompetitív jellegű összehasonlításról beszélhetünk (CAMP, 1998).

A változók értékeinek elemzése a tőkejövedelmezőség, likviditásra gyakorolt hatás szempontjából történik. Például a magasabb piaci növekedés nagyobb termelési volument feltételez, így nagyobb az esély a termelés vagy forgalmazás hatékonyságának javítására, ami alacsonyabb fajlagos költséget, magasabb jövedelmezőséget eredményez. A PIMS modell hátránya, hogy elsősorban a múltbéli tendenciákat számszerűsíti, rövidebb távú üzleti és pénzügyi tényezőkre fókuszál, kevésbé tudjuk elemezni a nehezen kimutatható, számszerűsíthető tudás alapú értékeket, pl. a vezetői kreativitást (CSATH, 1990). E módszer nagy előnye, hogy a statisztikai törvényszerűségek felismerésén alapul, így az előrejelzések pontossága, hitelessége is javul. Hátránya, hogy az adatbázis és a számítógépes modell használata külön költséget jelent, ezért a kis és közepes méretű vállalatoknál az alkalmazhatósága korlátozott.

Az opcióértékelési modellekben a megfelelés követelményének van kiemelt szerepe (JOHNSON, 2008c). Fő kérdés, hogy megvan-e az összhang a környezeti és vállalati adottságok között, ennek kiértékelésére az alábbi módszerek használhatóak fel:

TOWS (Threats – Opportunities – Weaknesses – Strength) mátrix, amely a SWOT analízisen alapul, felmérjük, hogy a környezeti lehetőségek kihasználásához, illetve veszélyek elkerüléséhez mely vállalati erősségekre támaszkodhatunk, valamint hol kell gyengeségeinken javítani. A hazai szakirodalomban ezt a fajta megközelítést konfrontációs vagy kölcsönhatás mátrixban alkalmazzuk, az erősségek – lehetőségek offenzív, a gyenge pontok – veszélyek defenzív, a gyenge pontok – lehetőségek változás orientált, az erősségek – veszélyek párosítások diverzifikáló stratégia alternatívákat határoznak meg (KULCSÁR, 2000). Mindez azt jelenti, hogy:

- Az erős oldalakra támaszkodva a lehetőségek maximális kihasználása a cél (erős pozíció, „támadó”, offenzív stratégia).
- Az erős oldalakra támaszkodva a veszélyek minimalizálása vagy kompenzálása a feladat (több lábon állás stratégiája, a diverzifikáció).
- Minimalizálni a gyenge oldalak hatását és kihasználni a lehetőségeket változás-orientált stratégiával lehet.
- Minimalizálni a gyenge oldalak hatását és a veszélyeket „túlélési”, defenzív stratégiával lehetséges.

Az ún. relatív megfeleléség felméréséhez az alábbi módszereket használhatjuk:

- Sorba rendezés előre meghatározott értékelési szempontok alapján, a kérdésekre kedvező, nem kedvező vagy bizonytalan válaszokat kaphatunk – például egy új üzlet nyitásához van-e elegendő forrás?
- Döntési-fa elemzésben igen–nem válaszokkal szelektálunk és rangsorolunk annak alapján, hogy a vizsgált opció kielégíti-e az értékelési kritériumokat, - például vizsgált opció figyelembevételével növekszik-e az árresünk?
- Forgatókönyv elemzés alkalmazható, mikor nagyfokú bizonytalansággal számolunk, és „mi van ha?” típusú válaszok kidolgozása szükséges, ez alapvetően ún. kifejlődő (emergent) stratégiák esetén alkalmazható, ahol célfüggvényeket nehéz előre meghatározni.

Az itt felsorolt értékelési technikákat részben beépítettem kutatási témám tárgyát képező módszertani leírásba, mindezeket a 3. fejezetben részletezem.

DAVID ún. QSPM modellje a legösszetettebb stratégiaértékelési modell (DAVID, 2011c). A fentiekben ismertetett értékelési folyamatok hiányosságainak kiküszöbölését segíti DAVID módszere. A helyzetértékelés eredményének számszerűsítése a SWOT analízis tényezőinek súlyozott értékelésén alapul. A piaci lehetőségek, környezeti kockázatok fenyegetések, illetve belső erősségek, gyengeségek értékelése aszerint történik, hogy milyen a számba vett tényezők ágazati relevanciája, valamint milyen a vállalat alkalmazkodóképessége, illetve erőforrás ellátottsága, kompetencia szintje. Dolgozatomban több ponton támaszkodom a QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) modell logikájára, ugyanakkor ezt több lépésben kiegészítem, illetve további értékelési szempontokkal, metodikával gazdagítom. A DAVID modell gyenge pontja a SPACE Mátrix elemeinek aluldefiniáltsága. A SPACE Mátrix a stratégiai tényezők értékelésére alkalmas eszköz (DAVID, 2011 d). A SPACE Mátrix (strategic position and action evaluation) alapján a pénzügyi helyzet (belső), a piaci stabilitás (külső), a versenyképesség (belső), és az ágazati jellemzők (külső) értékelése alapján határozunk meg stratégiai alternatívákat. Ezen tényezők pontosabb definiálására, megfeleltetésére a 4. fejezetben teszek javaslatot. Céлом, hogy a módszer integritását, használhatóságát erősítsem.

Rendkívül fontos tényezőt jelenít meg Ansoff a stratégia-értékelésben és kiválasztásban: ez a vállalati kultúra (ANSOFF, 2007). A vállalati kultúra, az egyéni ambíciók, a változásmenedzsment metodikája, stílusa egymással összefüggő tényezők, amelyek már

az értékelés szakaszában befolyásolják a tervezési folyamatot. Ennek közvetlen figyelembe vétele az ISAM modellben nem történik meg, ugyanakkor a stratégiai tényezők megjelenítése és értékelése nem független a vállalati, ezen belül a vezetői kultúrától.

2.4. Kockázatelemzés

A stratégiai tervezésnek mind fontosabb részévé vált a *kockázatelemzés*. Mindenekelőtt azt kell tisztáznunk, mit is jelentenek a *stratégiai-üzleti kockázatok*. Az eredeti latin *risicum* kifejezés a tengerészetben a zátonyokhoz kapcsolódik, az arab *risq* szó jelentése „bármilyen, ami Istentől megadatott” (KEDAR, 1970).

A kockázat kifejezés elvileg magában foglalja mindkét jelentéstartalmat, hiszen olyan bizonytalan jövőbeni eseményre utal, amelynek bekövetkezése ronthat, de akár javíthat is helyzetünkön. Az üzleti kockázat annak kifejezése, hogy valaminek a bekövetkezése nem kívánt hatással lesz a vállalat értékeire, célkitűzésekre. A kockázat nagyságát a következmény és valószínűsége együtt fejezi ki. A kockázat tehát mindig valamilyen eseményhez, cselekvéshez kapcsolódik, a következmény negatív és a következmény bizonytalan. A kockázat egy lehetséges cselekvési változat leírása, amely nem biztos, hogy bekövetkezik, hatása negatívan értékelt (KINDLER, 1987)

A bizonytalanság, - amely mindig a pontos ismeret hiányára vezethető vissza - egyben valószínűséget is takar, hiszen bizonytalan körülmények között valaminek a megtörténtét, illetve ennek lehetőségét csak becsülni tudjuk.

Amíg a kockázati kitettség csökkentése a kockázatmenedzsment eszközeivel érhető el, addig a bizonytalanságot statisztikai eljárásokkal, becsléssel lehet mérsékelni.

Az üzleti életben a fenyegetés megszüntetése, vagy kedvezőtlen hatásának minimalizálása kap szerepet a menedzsmentben. Az üzleti kockázatok feltárása alapvetően két fajta módszer alkalmazásával történik (LYNCH, 2006 b):

- pénzügyi kockázatok elemzése,
- forgatókönyv – elemzés.

A pénzügyi kockázatok feltárására használt kockázatelemző módszerek leggyakrabban az alábbi témák vizsgálatára terjednek ki.

Cash flow analízis azoknak a tényezőknek (drivereknak) a szerepét vizsgálja, amelyek alapvetően befolyásolják a vállalat szabad pénzeszközeinek értékét. Érzékenység-

vizsgálattal feltárható, hogy melyek azok a gazdasági események, amelyek a legnagyobb mértékben eltéríthetik a cég cash flow-t. Pénzügyi komplexitása mellett hátránya ennek a módszernek, hogy rejtve maradnak olyan nem pénzügyi erőforrás- és kompetencia vizsgálatok, amelyek ún. „mérlegen kívüli” tételeknek minősülnek az üzleti terminológiában.

A fedezeti-pont elemzés azt az értékesített mennyiséget vizsgálja, ahol a vállalat már zéró eredményt produkál. Több termék esetén a vizsgálati módszer kritikus eleme az állandó költségek felosztásának metodikája, hiszen eltérő módszerek eltérő fedezeti-pont mennyiséget eredményezhetnek. Szolgáltatás értékesítése esetén a változó költségek teljes körű meghatározása igényel kiemelt figyelmet, mindez a termék értékesítésénél egyértelmű költségosztályozás alapján történik.

A kockázat azonosításban, elemzésben elterjedt módszer a döntési fa alapján történő hatásvizsgálat (BELL, 1999). Ez alapján a várható események, forgatókönyvek gazdasági jellegű elemzése, értékelése súlyozott költség vagy jelenérték alapú hatásvizsgálat végezhető el. A módszer hátránya, hogy teljes körű kockázati térkép összeállítására, illetve kitétségek vizsgálatra csak korlátozottan használható, összetettebb kockázati elemzés az elágazások számossága miatt csak külön informatikai háttér rendszer segítségével végezhető el.

A vállalati hitelkockázat elemzés azoknak a pénzügyi indikátoroknak a meghatározását foglalja magában, amelyek átlépése az adósságszolgálat, azaz a törlesztési kötelezettség veszélyeztettségét jelzi. E módszer hiánya részben átfedést mutat az ún. ország-kockázati besorolási metodikák gyengeségeivel.

A stratégia kockázat-értékelési metodikája kiterjed a külső (környezeti) és belső (kompetencia, erőforrás) kockázatok felmérésére (RUTTERFORD et al. 1999). A kockázattípusok azonosításához jelentős segítséget nyújthat a Balance Scorecard (BSC) tervezési és monitoring rendszer elemeinek figyelembe vétele is (FEKETE – MÉSZÁROS, 2008). A BSC modell a pénzügyi, vevői, szervezeti (folyamati) és tanulási nézőpontokat jelöli meg, mint a stratégia sikeres végrehajtásának kiemelt dimenzióit. A négy nézőponthoz csatolt egyedi célok, mérőszámok jó eligazítást adnak a lehetséges kockázatok azonosításához (KAPLAN – NORTON, 1999).

A másik elterjedt kockázat-kategorizálási metodika az ún. ERM (Enterprise Risk Management) technikán alapul (FRASER – SIMKINS, 2010) Eszerint a magánszektorban azonosítható kockázattípusok a következők:

- stratégiai kockázat (változásmenedzsment),

- üzleti kockázat (piac),
- pénzügyi kockázat (elsősorban hitel kockázat),
- tőke (forrás) kockázat (fizetőképességhez kapcsolódik),
- működési kockázat (szervezet),
- reputációs kockázat (jó hírnév, hitelesség).

Hagyományosan a pénzügyi kockázatok azonosítására különböző elméletek születtek meg. Ilyen elterjedt módszer például annak felmérése, hogy mi veszélyezteti egy vállalat likviditását (STICKNEY et al., 1988). Ez alapján makrogazdasági (például GDP alakulás), piaci (például versenytársi fenyegetés), és vállalati (például sztrájk) tényezők befolyásolhatják a fizetőképességet. Látható, hogy a likviditási kockázat források kiterjeszthetők a vállalat működési környezetének, illetve erőforrásainak, kompetenciájának elemzésére is.

„A vállalati eszközök várható hozamát a különböző értékpapírok várható hozamának súlyozott átlagaként értelmezhetjük, ugyanígy a vállalat eszközeinek bétáját is a különböző értékpapírok bétéinak súlyozott átlagaként fogjuk fel.” (BREALEY, MYERS, 1992) Ahhoz, hogy nem tőzsdén jegyzett vállalatok is használni tudják a súlyozott tőkeköltség (Weighted Average Cost of Capital – WACC) számítás módszerét, bizonyos fokú egyszerűsítés indokolt a „klasszikus, akadémiai” módszerhez képest (BESLEY, 2011). Célszerű az ún. bétatényezők számszerűsítése helyett olyan módszer alkalmazása, amelynél a forrásköltségek, illetve ezek kockázati prímiumainak meghatározásához mindenki által hozzáférhető és értelmezhető input adatokat használhatnak fel a többségében nem tőzsdén jegyzett vállalatok. A Magyar Nemzeti Bank adattárházában szereplő állampapírhozamok, bankközi kamatszintek, valamint a Budapest Értéktőzsde honlapján megtalálható historikus BUX tőzsdeindexek tökéletesen felhasználhatók a tőkeköltség számításokhoz.

Dolgozatomban a forgatókönyv jellegű elemzés módszerét választottam a kockázati térkép elkészítéséhez, illetve a kockázati kitettség felméréséhez. Megkülönböztetem a külső, valamint a belső kockázati tényezőket (HERCZEG – JUHÁSZ, 2010), ezeken belül makroszintű környezeti, piaci, illetve pénzügyi és szervezeti kockázat típusokat különböztetek meg.

A kockázatok azonosításának egyik komplex modellje (HARDAKER, 2002) stratégiai tényezőként veszi számításba a kockázati elemeket és a bizonytalansági (bekövetkezési valószínűségi) szintet, valamint következményeket (hatásokat) integráltan kezeli. Az elérhető hozamnak, illetve ennek megvalósulási esélyének és kockázatának együttes

mérlegelése minden stratégiai döntéssel együtt kell, hogy járjon (DAY 1990). Mindezekkel összefüggésben különbséget kell tenni a bizonytalanság és a kockázatos helyzet között (KOZÁR, 2011). Az előbbi fogalom olyan zavaró tényezőkhöz kapcsolódik, amelyekhez előfordulásához nem lehet valószínűséget rendelni, az utóbbi esetében a gazdasági folyamatok kimenetelét eltérítő események bekövetkezésének valószínűségei becsülhetőek.

2.5. Stratégia-audit

A stratégia-audit fogalma, mint önálló kifejezés a kilencvenes évek végén került be a menedzsment irodalomba. Korábban a stratégia-audit feladatát gyakran a terv monitoring, kontrolling címszó alatt tárgyalta a szakirodalom. Az első, kifejezetten e témával foglalkozó szakkönyv az Egyesült Államokban jelent meg The Business Strategy Audit címmel (DELLA-PIANA, 1999). A kilencvenes évek végén már jelentkeztek a „dotcom lufi” előjelek, bár a NASDAQ amerikai tőzsdeindex 2000. március 10-én még elérte története legmagasabb záró-értéket, 5048,62 pontot, ezután alig több mint két év alatt 1500 pont alá süllyedt. Az ún. start up cégek, elsősorban IT vállalkozások tőzsdére menetele a tulajdonosok és menedzsment által felvázolt üzleti tervek alapján történt, gyakran igen ambiciózus megtérülési számokkal kecsegtették a befektetőket. Az idő múlásával sok esetben a tényszámok, illetve a termékfejlesztések jelentősen eltértek az előzetes stratégiai célkitűzésektől. Mindenekelőtt a pénzügyi befektetők fejében merült fel az a kérdés, hogy lehet egy vállalat stratégiáját elemezni, értékelni annak érdekében, hogy későbbiekben a nagyobb csalódások elkerülhetők legyenek.

Az elmúlt évtizedben a stratégia-auditot több tanácsadó cég is felvette szolgáltatásai közé. (Érdekességként megemlítem, hogy a Roland Berger Consulting a Magyar Tenisz Szövetség stratégiájának auditját végezte el 2008-ban.)

Érdemes kiemelni néhány stratégia-auditra vonatkozó definíciót néhány cég meghatározásából:

„Az aktuális stratégia felülvizsgálata a tényleges (piaci) helyzet függvényében...” (ROLAND BERGER).

„Egy cég önértékelése annak érdekében, hogy felmérje stratégiájának és stratégia-alkotásának színvonalát” (CAMBRIDGE STRATEGY AUDITS).

„...magában foglalja a vállalat tevékenységének értékelését abból a szempontból, hogy ez összhangban van-e a változó környezettel...”, (DR. MARK L. FRIGO).

A leírtakból következik, hogy a stratégia-audit igénye a finanszírozók, a tulajdonosok, illetve a menedzsment részéről merülhet fel. A pénzügyi befektetők, finanszírozók elsősorban az információs aszimmetriát igyekeznek csökkenteni (GÖMÖRI, 2001), hiszen szakmai tudásuk sok esetben nem terjed ki a partner cég tevékenységének, piacának teljes körű ismeretére. A megbízó – ügynök kapcsolat, amely a sokszor az eltérő tulajdonosi és menedzsmenti érdekekből fakad, szintén felvetheti a független stratégia-audit igényét. Az utóbbi évek talán legnagyobb vállalati csődje, az Enron tönkremenetele is alapvetően az információs aszimmetriából és az ezt kihasználó menedzsmenti érdekérvényesítésből fakadt (WIEDENHOFER – KRAHNKE, 2007). Ilyen és hasonló esetekben a stratégia-audit csökkentheti az információs aszimmetriát, rávilágíthat a stratégia menedzsment hiányosságaira, de sem a tulajdonos, sem a menedzsment nem kerülheti el a stratégiai terv kialakításának együttes munkáját és felelősségét!

A stratégiai kockázatok vizsgálatát, illetve ennek beépítését az audit folyamatba Litman – Frigo szerzőpáros jelenítette meg elsőként a menedzsment szakirodalomban (LITMAN – FRIGO, 2007). Három területet tartottak kritikusnak: az erőforrás-gazdálkodást, a környezeti változásokhoz való alkalmazkodást és a teljesítménymérést-, értékelést.

E témakörhöz kapcsolódóan szeretnék három egymással összefüggő, de mégsem azonos tartalmú fogalmat tisztázni, ezek: kontrollíng, értékelés és audit. Mindhárom terület a stratégiai tervezés végrehajtásának ellenőrzését, illetve monitoringját hivatott biztosítani, ugyanakkor alkalmazásuk a stratégiai menedzsmenten belül eltérő céllal és eszközrendszerrel történik. A stratégiai tervezéshez kapcsolódóan a kontrollíng az üzleti terv végrehajtásának ellenőrzését biztosítja alapvetően az éves operatív tervszámok és a tényleges teljesítések összehasonlításával. Jelentősebb eltérés esetén vagy korrekciós intézkedésre, vagy tervmódosításra van szükség (HORVÁTH, 1990). A stratégiai értékelés alapvető célja az információszerzés, ehhez kapcsolódóan három területet különböztetünk meg: (1) külső (környezeti) és belső (vállalati) stratégiai tényezők elemzése, (2) a teljesítménymérés, és (3) korrekciós intézkedések. Láthatjuk, hogy ez tágabb meghatározást jelent, mint a kontrollíng, hiszen például a környezeti tényezők vizsgálata, elemzése is idetartozik (DAVID. 2011e). A stratégia-audit ott készül, akik már rendelkeznek stratégiával, de annak eredményességéről, megfelelőségéről kell

megbizonyosodni. Ehhez a stratégiát az előre meghatározott szempontok alapján kell elemezni, értékelni és javaslatot adni az esetleges módosításokra és azok megvalósítására. A stratégia-audit keretében azt vizsgáljuk, hogy a stratégiai tervezéssel kapcsolatos követelmények hogyan teljesülnek. Mivel ez már túlmutat a szűkebb értelemben vett tervezési folyamat elemzésén, a stratégia-audit a vállalat stratégiai menedzsmentjét is minősíti. Például a célkitűzések megvalósíthatóságának kiértékelése magában foglalja a vállalati erőforrások, kompetenciák vizsgálatát is. Amennyiben a célkitűzések reálisak, de a menedzsment elkötelezettsége nem elégséges, ez szintén veszélyeztetheti a stratégia sikeres megvalósítását, ez is lehet a stratégia-audit vizsgálati területe (DELLA-PIANA, 1999).

3. ELŐZETES KUTATÁS KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉSEL

A kérdőíves megkérdezés célja az volt, hogy olyan előzetes kutatást végezzek el, amely alapján képet kaphatok arról, hogy milyen a magyar vállalatok stratégiai tervezési gyakorlata. A kutatás megkezdése előtt azzal a feltételezéssel éltem, hogy a megkérdezett vállalati vezetők fejében valamilyen szinten jelen van a stratégiai gondolkodás. Ebben a fejezetben a primer adatgyűjtés módját és módszertani kutatásom elméleti háttérét mutatom be. Ismertetem a kérdőíves megkérdezés módozatát, az elemzendő adatbázis struktúráját, valamint a stratégia-értékelési és audit módszer fejlesztésének követelményrendszerét és elemeit. A kérdőíves megkérdezés, illetve ennek eredménye előzetes kutatásnak minősül, célja tehát az, hogy iránymutatással szolgáljon a szekunder kutatás tárgyának valóban kritikus pontjainak azonosításához. A megkérdezéssel kapcsolatosan egy összefoglaló jellegű hipotézist fogalmazok meg, emellett az ebben a fejezetben ismertetett vizsgálat eredményei kihatással vannak a későbbiekben megfogalmazott többi hipotetikus feltevésre is.

3.1. A kérdőíves megkérdezés célja, módszerének, illetve adatbázisának bemutatása

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 kereszttáblák készítésénél az *1. mellékletben* ismertetett kérdések adták az elemzések alapidimenzióit. A kereszttábla-elemzésnél két változó kapcsolatát vizsgálom, azaz, hogy a két kapcsolat mennyire releváns, szignifikáns. Az eredményeket az SPSS rendszer statisztikái alapján elemzem.

Khi-négyzet próbaszámításokat azért végeztem, hogy kimutassam, két változó között statisztikai értelemben van-e – és ha igen milyen mértékű – összefüggés. Jele: χ^2 . Képlete: $(\text{Megfigyelt gyakoriság} - \text{várható gyakoriság})^2 / \text{várható gyakoriság}$. Minél nagyobb az χ^2 értéke, annál távolabb vagyunk a függetlenségtől. A végeredményhez a χ^2 állandó képlete is kell = standard készletek = szabadság fok = sorok száma mínusz 1 szorozva az oszlopok száma mínusz 1-gyel. Jele:

$$d \text{ v. } df = (S-1)(O-1).$$

(Ez az érték egy 2x2-es táblában az érték mindig 1.) Az SPSS statisztikában khi-négyzet próbát értékeléséhez a keresztátlában „Chi-square” értéket használtam. Az 0,05 alatti összefüggések szignifikánsak, az 0,05 érték felett nincs mintavételből adódó összefüggés.

A vizsgálat 164 vezetői interjú alapján készült, részben online részben papíralapú megkérdezés alapján, a kiválasztás saját adatbázis, illetve közvetlen kérdezői megkeresés alapján történt. 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.

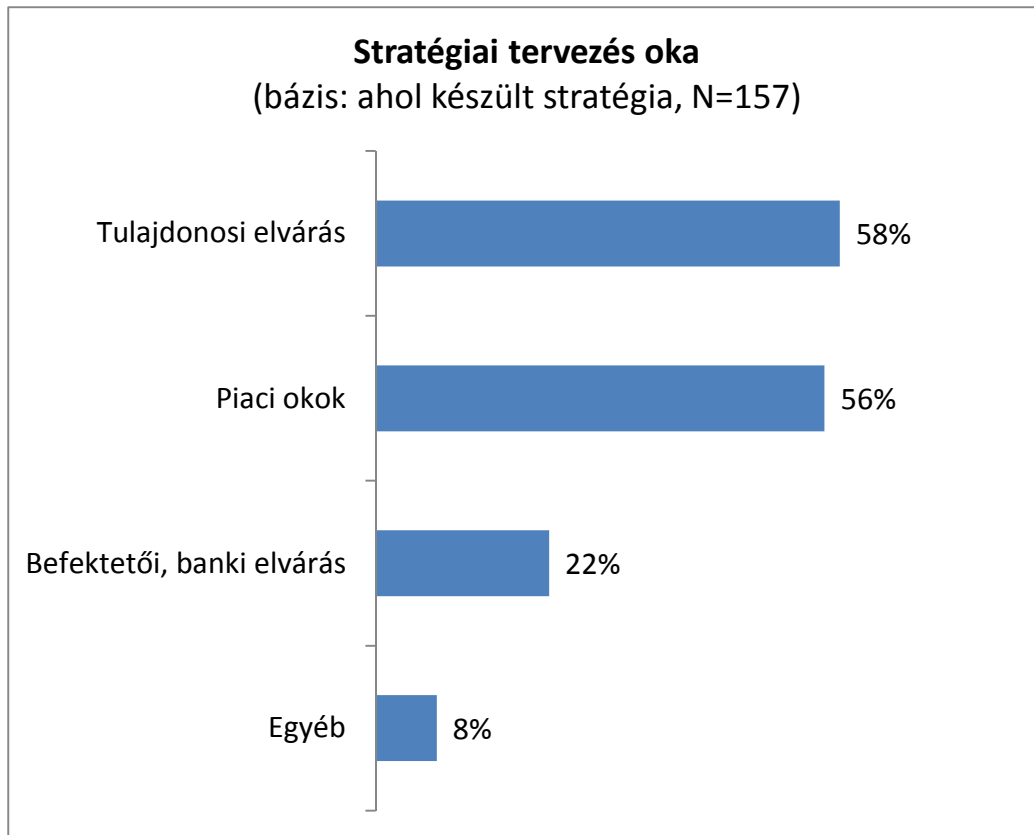
A kérdőíves megkérdezés megállapításokból levonható – kiemelten az opciós tervezés, illetve a kockázat-felmérés gyakorlatára vonatkozó – következtetéseket beépítem az ISAM módszer elméletébe.

3.2. A kérdőíves megkérdezés eredményei

Tervezési indítékok

A megkérdezett vállalati vezetők döntő többsége (96%) nyilatkozott arról, hogy az elmúlt évben készítettek stratégiát. Fontosnak tartom megjegyezni, hogy a meglehetősen pozitív képet nyújtó „készült stratégia” válasz „csak” egy kvantitatív

jelző, ebből még nem tudunk következtetést levonni, hogy a középtávú tervek milyen minőséget képviselnek.



2. ábra: Stratégia tervezés indokai

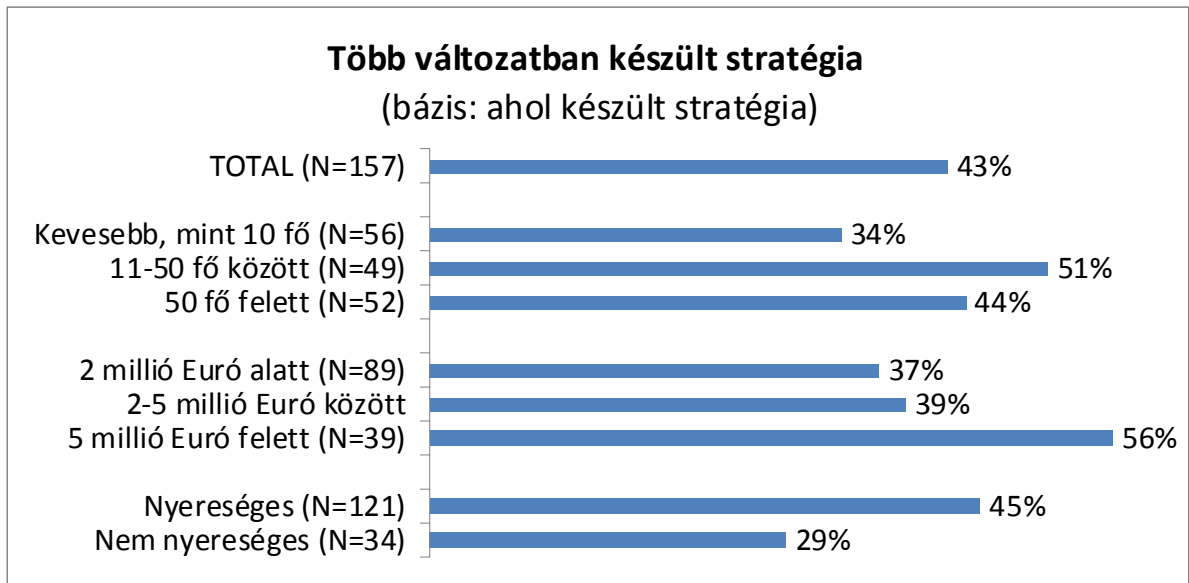
Forrás: kérdőíves megkérdezés alapján saját összeállítás

A stratégia-készítés okaként közel azonos arányban a tulajdonosi elvárásokat (58%), illetve a piaci okokat (56%) jelölték meg (2. ábra). A tervezési okok megoszlása egy szempont kivételével nem különbözik jelentősen az egyes válaszadói kategóriák (ágazatok) között, a banki elvárást (22%) az iparvállalatok jelölték meg az átlagnál jóval nagyobb (50%) arányban.

Tervezési változatok

A válaszadók kevesebb, mint fele (43%) készített több tervezési forgatókönyvet a stratégia-készítés során (3. ábra). Az a feltételezés, hogy döntően a középkategóriájú, 50 fős létszám feletti cégek készítenek több változatban stratégiát, nem állja meg a helyét. Az árbevétel szerinti osztályozás szignifikánsabb trendet jelez, az 5 millió Euró

feletti árbevétellel rendelkező cégek átlag feletti arányban (56%) készítettek tervezési opciókat.



3. ábra: Stratégiai változatok

Forrás: kérdőíves megkérdezés alapján saját összeállítás.

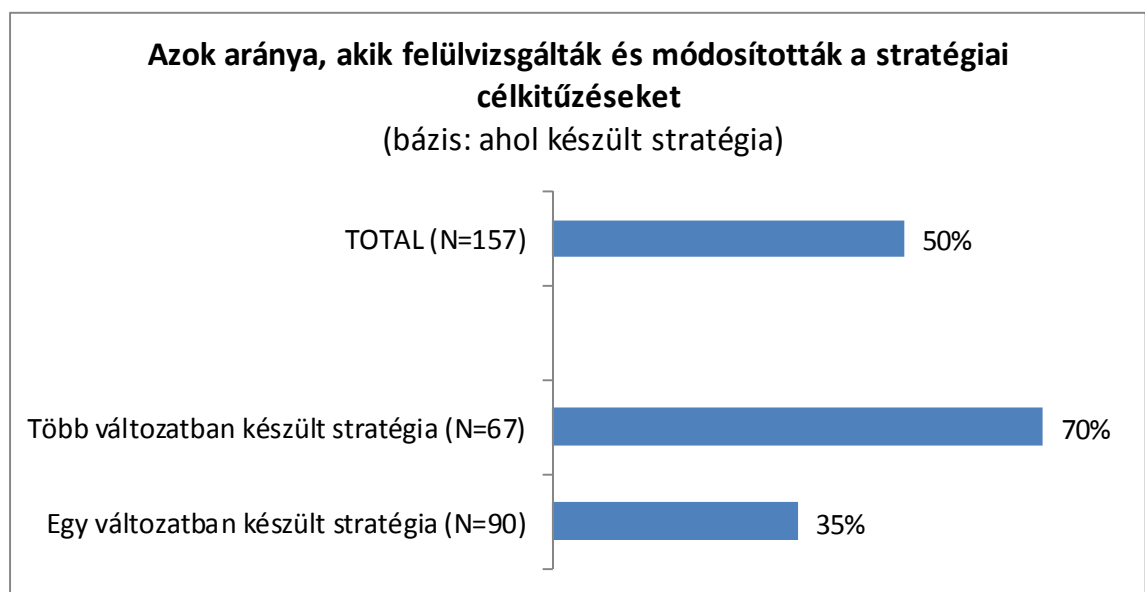
A nyereséges cégek nagyobb hányada (45%) készített tervezési opciókat, mint a veszteséges vállalkozások (29%). Ez fontos összefüggés, hiszen jól mutatja az eredményesség és a minőségi tervezés közötti kapcsolatot. Azok a cégek (43%), amelyek több változatban is készítettek stratégiai terveket, alapvetően a környezeti és vállalati adottságokat veszik figyelembe az úgynevezett „legjobb” stratégia kiválasztása során. A kereskedelmi, illetve vendéglátóipari vállalkozások az átlagnál nagyobb mértékben (86%) támaszkodtak a környezet, illetve a vállalati kompetenciák vizsgálati eredményeire. Ez valószínűsíthetően a gyorsan változó környezethez, piaci viszonyokhoz való átlagosnál nagyobb alkalmazkodási kényszerre vezethető vissza. Érdekes összefüggés, hogy minél nagyobb a cégméret, annál dominánsabban jelentkeznek a tulajdonosi, illetve menedzsment elvárások. Ez összefüggésben lehet azzal, hogy a stratégiai menedzsment, illetve a stratégiai tervezés igénye erősebben van jelen a nagyobb szervezet tulajdonosai, illetve menedzserei között.

Stratégiai célkitűzések teljesülése

Feltételezésem szerint ahol több változatban készül stratégia, ott kisebb mértékben módosítják a stratégiai célkitűzéseket. A felmérés eredménye ezzel ellenkező képet mutat, a több változatban elkészített stratégiai forgatókönyvek még nem garantálják a

jóváhagyott tervek megbízhatóságát (4. ábra). A több tervváltozatot készítő válaszadók 70%-a már felülvizsgálta és módosította a stratégiáját, az alternatívát nem kidolgozók 35%-a élt a módosítással. Mindez arra utal, hogy a stratégiai tervek kidolgozása során – még az oly változó környezetben is – nem sikerült olyan tervezési opciókat kidolgozni a stratégiáknak, amelyek közül a „legjobb” változat kiválasztása garantálhatta volna a célkitűzések időtállóságát.

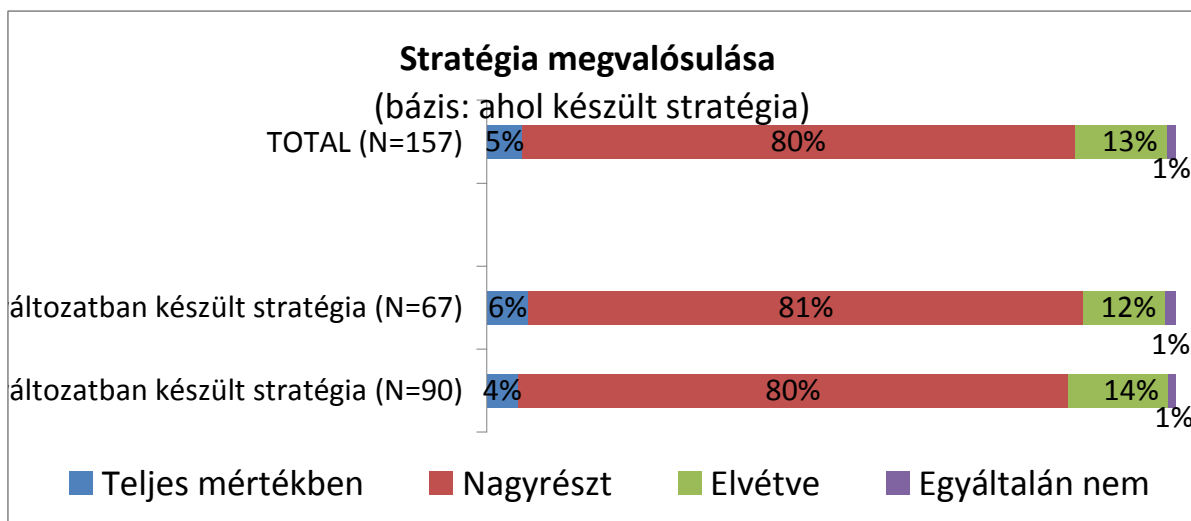
A stratégia tervek felét felül kellett vizsgálni és a célkitűzéseket 3 éven belül módosítani.



4. ábra: Stratégia felülvizsgálata, módosítása

Forrás: kérdőíves megkérdezés alapján saját összeállítás

A válaszadók 5% vallotta azt, hogy teljes mértékben, 80%-a azt, hogy nagymértékben megvalósult a stratégia, 15% megghiúsulásról számolt be. Amennyiben élünk azzal a feltételezéssel, hogy a stratégiai célkitűzések a vállalat jövőjét, hosszú teljesítményét alapvetően meghatározó, egymással konzisztens célok rendszere, úgy a 80%-s „nagymértékben megvalósult” választ erős fenntartással kell értékelnünk, a válaszolók jelentős hányada valószínűleg a „nem valósult meg” minősítést is megkaphatná. A megghiúsulásról nyilatkozók 74-74%-ban a külső okokat jelölték meg a „kudarcc” okaként. Amíg az iparvállalatok főleg a közvetlen piaci környezetet okolják a sikertelenségért, a kereskedelmi vagy vendéglátóipari vállalkozások az elsősorban a makrogazdasági környezet kedvezőtlen alakulását jelölik meg.



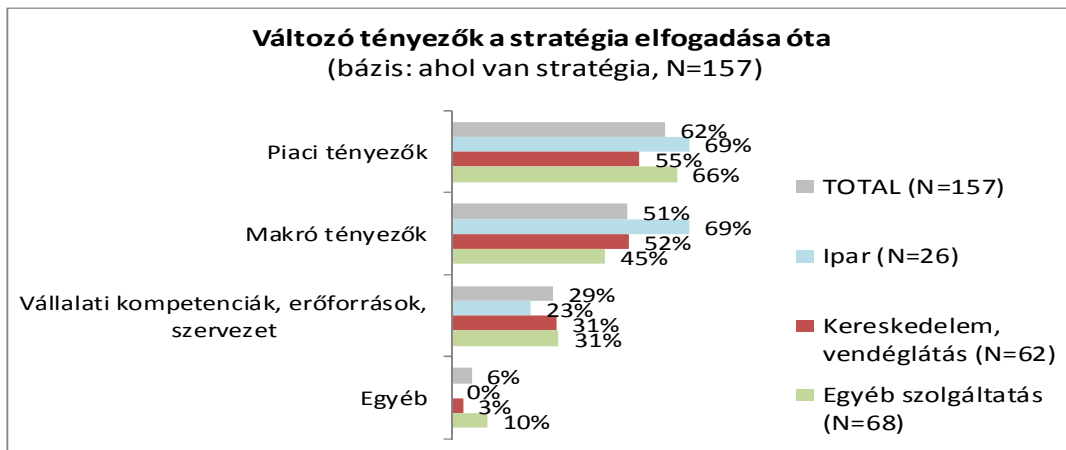
5. ábra. Stratégia megvalósulása

Forrás: kérdőíves megkérdezés alapján saját összeállítás

Érdekes eredményt ad annak összehasonlítása, hogy az egy, illetve több változatban készült stratégia eredményességében nincs lényeges eltérés, a megvalósulási arány csak minimális mértékben jobb az utóbbi gyakorlat esetében. Jogosan élhetünk azzal a feltételezéssel, hogy a stratégia-készítés, illetve a „legjobb stratégia” kiválasztása hiányos szakmai alapokon nyugszik. A stratégiai forgatókönyvek értékelése során nem vették kellő mértékkel figyelembe a környezeti, illetve vállalati adottságokat.

Környezeti változások

A megkérdezett vállalatvezetők elsősorban a külső környezeti tényezőket jelölték meg változó tényezőként. A piac (62%), illetve a makró-gazdasági feltételek módosulása (51%) nagyobb mértékű a vállalati belső erőforrások, kompetenciák változásánál (29%) (6. ábra). Jogosan merülhet fel az a kérdés, hogy a stratégia végrehajtása miért nem jelent nagyobb változást a vállalat életében, amennyiben a környezete is jelentősen módosult. Vizsgálatomnak nem volt tárgya a vállalati stratégiák egyedi vizsgálata, de ha a vállalati tényezők ilyen mértékben elmaradnak a környezet alakulásától, a célkitűzések jelentős része nem képviselt valóban stratégiai súlyú iránykijelölést. Ilyen aránytalanság mellett nem érvényesülhet a közép-, hosszú távú tervezés egyik alapvető célja: a változó környezethez való alkalmazkodás.



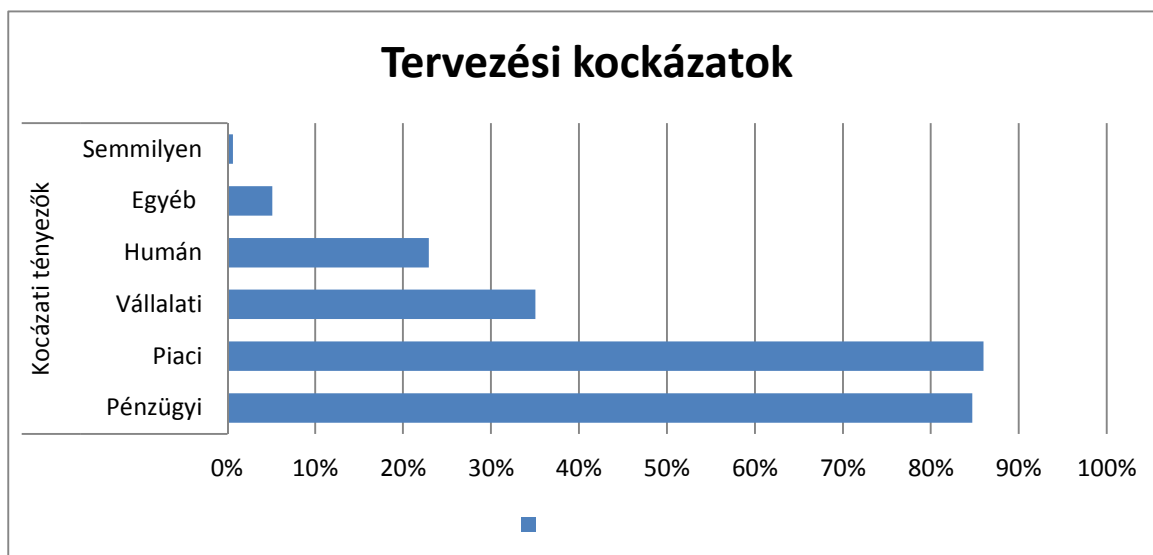
6. ábra: Változó stratégiai tényezők

Forrás: kérdőíves megkérdezés alapján saját összeállítás

A változások felmérésének eredménye összhangban van egyrészt a „célkitűzések meg nem valósulásának okaival” valamint a kockázati tényezők megítélésével. A több válasz lehetőségét is biztosító – „A stratégia előkészítése során mely kockázati tényezőket vettek figyelembe?” – kérdésre adott válaszok feldolgozása hasonló képet mutat, mint a változó tényezők aránya. A megkérdezettek a piaci, illetve makró-gazdasági, kockázatokat jelölték meg, mint alapvető bizonytalansági tényezőket.

Kockázat-értékelés

A vállalati működésből származó kockázatokat a 2-5 millió Euro árbevétel közötti vállalatok jelölték meg átlag feletti értékkel (57%). A munkaerő- és bérgazdálkodásból, illetve a felhalmozott tudás esetleges elégtelenségéből eredő humán kockázat (23%) a nagyobb, 5 millió Euro feletti árbevétellel rendelkező vállalatok esetében bizonyul kiemelt, átlag feletti tényezőnek (7. ábra). Véleményem szerint aránytalanul környezeti fókuszú a kockázat-értékelési gyakorlat, a kockázatmenedzsmentben dominál a pénzügyi jellegű bizonytalanságok vizsgálata. Kérdéses, hogy a kockázat-értékelés eredményei hogyan épülnek be stratégiai tervezés folyamatába. A „hagyományos” pénzügyi kockázat számszerűsítésének többé-kevésbé kialakult gyakorlata van, bár a szakirodalom elsősorban tőzsdei vállalatok kockázatmenedzsmentjének elméletét taglalja.



7. ábra: Tervezési kockázatok

Forrás: kérdőíves megkérdezés alapján saját összeállítás

A szervezeti, humán kockázatok felmérésének igénye nem tudatosult olyan mértékben, mint a környezeti tényezők vizsgálata, ennek módszere nem ismert széles körben. A kérdőíves megkérdezés alapján elvégzett vizsgálat eredménye megerősíti azt, hogy indokolt lenne a stratégiai tervezés olyan irányú továbbfejlesztése, amely úgy az ún. KKV (kis - és közép méretű vállalat), mint a nagyvállalatok esetében javíthatja a tervezési munka hatékonyságát, eredményességét. A tervezési módszer egy lehetséges irányú továbbfejlesztésére a következőkben tesztek javaslatot.

3.3. Az előzetes kutatás eredményeinek összefoglalása

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%). Mindez összefügg a kockázatkezeléssel is, hiszen a szervezeti, humán kockázatok felméréseinek 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.

4. A STRATÉGIA-ÉRTÉKELÉS MÓDSZERE

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 ISAM módszer elméletének ismertetése után a gyakorlatban történő alkalmazás lehetőségét a 6. fejezetben mutatom be. 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 (NÁBRÁDI – PUPOS, 2010). 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 stratégiai irányokat (például Porter verseny-stratégiai alapján), a stratégiai alternatívákat (például TOWS, BSM Mátrix, vagy SPACE analízis alapján). A fejlesztési módszerek, források meghatározása a vállalati értéklánc (BODA, 2011), illetve erőforrás elemzés alapján valósítható meg.

4.1. SWOT elemzés súlyozással és stratégiai tényezők értékelésével

Ebben a fejezetben a „hol vagyunk most” kérdésre (HALVORSON,2009) adandó válasz összeállításának módszerét dolgozom ki. A SWOT elemzés során a vállalkozás sikerességét meghatározó tényezőket/faktorokat erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek szerint kategorizáltam. Rendkívül fontos annak a követelménynek a figyelembe vétele, hogy minden, a vállalat stratégiai pozícióját befolyásoló tényezővel számoljunk. A teljes körűség elérése természetesen nem veszélyeztetheti az információk feldolgozhatóságát. Túl sok adat feldolgozása az eredmény minőségét veszélyeztetheti.

A makró-környezeti tényezők feltárásához a PEST analízis elemeit (politika, gazdaság, társadalom, technológia) használtam fel (GILBERT, 2003). A piaci, környezeti stratégiai tényezők vizsgálatát Porter 5 versenyerő (szállító, illetve vevői kapcsolat, versenytársak, új belépők, helyettesítő termékek) módszere alapján végeztem el.

A vállalati erőforrások értékeléséhez BYARS féle „lista” elemeit (pénzügy, termék, marketing, kutatás, fejlesztés, szervezeti felépítés, humán erőforrás, infrastruktúra, eszközellátottság, múltbéli tervek megvalósulása) használtam fel. A vállalati

folyamatok értékeléséhez használható módszer az értéklánc elemzés, ahol olyan értékteremtő folyamatokat vizsgálunk, amelyek egymáshoz kapcsolódnak (ANTHONY et al. 2009). A stratégiai tervezés szemszögéből az elemzési területek a következők:

- kapcsolat a beszállítókkal,
- kapcsolat a vevőkkel,
- folyamatok kapcsolódásai a cég értékláncában.

A stratégiai tényezők fontosságának, súlyának megítéléséhez kettős értékelést alkalmaztam. Egyrészt értékeltem a vizsgálandó elem ágazati súlyát (azaz mennyire fontos abban az iparágban), másrészt minősítettem a vállalatnak a stratégiai kihívásokhoz való alkalmazkodási képességét.

Az ágazati relevancia tehát azt jelenti, hogy a vizsgált ismérv az adott ágazatban milyen mértékben járul hozzá egy vállalat sikeréhez, mennyiben különbözteti meg a vállalkozást a versenytársaitól. Példaként lehetne felhozni az informatikai rendszerbiztonságot. Bár az informatika ma már minden területen nélkülözhetetlen erőforrás, ennek súlya mégis más egy internetes áruház működésében, mint például egy állattenyésztőnél. Az ágazati relevancia értékek súlyozzák a stratégiai adaptációs képességek rátáit, a súlyok összege mind a külső, mind a belső tényezők értékelésében egy, azaz 1. A SWOT tényezők 1, 2, 3 és 4 értéket vehetnek fel, attól függően, hogyan ítéljük meg a vizsgált vállalat felkészültségét, versenyképességét. Ezek a környezeti tényezők értékelésekor a következők lehetnek: 1 = "a vállalat stratégiai válaszlépése gyenge", 2 = "a vállalat stratégiai válaszlépése átlagos", 3 = "a vállalat stratégiai válaszlépése átlag feletti", 4 = "a vállalat stratégiai válaszlépése kiváló". Példa: a környezeti tényezők közül a Forint leértékelése jelentősen befolyásolja a vállalat eredményességét, ezért e tényező relatív súlya 0,1 (vagy 10%). Amennyiben az árképzési rendszer ezt követni tudja Euró alapú kalkulációval, a SWOT érték 4, a súlyozott mutató 0,4. A belső tényezők osztályozása a vállalat felkészültségét minősíti, 1 vagy 2 a gyengéséget, 3 vagy 4 az erősséget minősíti. A vállalat erőforrásainak vizsgálatában az 1 = "lényeges gyengéséget", 2 = "nem jelentős gyengéséget", 3 = "kiseb erősséget" és 4 = "fő erősséget" jelenti. Végeredményként egy súlyozott értéket kaphatunk, amely továbbiakban értékelési viszonzszámot mutat. Ahhoz, hogy a további tervezési munkánkhoz, a környezethez, adottságainkhoz legjobban illeszkedő stratégia mentén haladjunk, a helyes tervezési módszer meghatározásához az alábbi elemzések elvégzése szükséges.

Dolgozatomban olyan algoritmizált módszertani útmutatót ismertetek, amely a stratégia auditorok számára segítséget nyújt a SWOT tényezők súlyozásának konzisztencia ellenőrzésében, illetve a szélsőséges értékek kiszűrésében, az értékek eloszlásának "kisimításában", ez a Guilford módszer. A súlyszámok számítási módszerének a kiválasztásakor figyelembe kell venni a súlyozási szempontok számát, illetve az előző pontban megjelölt értékeket (GYARMATI, 2007). A számítások elvégzése ott indokolt, ahol több értékelési tényezővel kell számolnunk, s azok fontossága, súlya eltér egymástól, a súlyok számossága ahhoz sok, hogy szemrevételezéssel lehessen konzisztencia-ellenőrzést végezni.

1. táblázat: Preferencia-mátrix minta

E ₀	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	E ₆	A	a ²
E ₁	x	0	1	1	1	0	3	9
E ₂	1	x	0	1	1	0	3	9
E ₃	0	1	X	1	1	0	3	9
E ₄	0	0	0	X	1	0	1	1
E ₅	0	0	0	0	X	0	0	0
E ₆	1	1	1	1	1	X	5	25
Σ	2	2	2	4	5	0	15	53

Forrás: saját feldolgozás

Az 1. táblázat soraiban és oszlopaiban egyaránt a súlyszámok szerepelnek, a preferenciák a sorokban vannak jelölve, gyakoriságukat az „a” oszlop összesíti, az E_i jelölések az egyes stratégiai tényezőket jelölik. A Guilford féle súlyszámokat tehát úgy határozzuk meg, hogy az értékelési tényezőket páronként összehasonlítva eldöntjük, melyiket preferáljuk (KINDLER – PAPP, 1972). Például az első oszlopban szereplő E₆ tényező súlya nagyobb, mint az első sorban levő E₁ tényezőé, így a metszésponti érték „1”-es súlyt kap (ahol az első oszloptényező értéke preferált, oda 1-t írunk). Az értékelési tényezőkből el kell készíteni az összes lehetséges párost, ezek száma:

$$m*(m-1)/2.$$

A következő lépés a konzisztencia-vizsgálat (KERÉKGYÁRTÓ – MUNDRUCZÓ, 1987), melynek során az értékelő következetességét értékeljük. Konzisztens az

értékelés akkor, ha $F_1 > F_2$, $F_2 > F_3$, és $F_1 > F_3$, ahol az F értékek a súlyszámokat jelölik. A konzisztencia mutató számítása során képezzük az a^2 -et értékelési tényezőként, majd az Σa^2 -et. Ezután meghatározzuk az inkonzisztens körhármasok számát (d) az alábbi összefüggés alapján („ m ” a súlyok számosságát jelöli):

$$m*(m-1) (2m-1)/12- \Sigma a^2 /2.$$

Amennyiben a képlet eredménye alapján a faktorok csoportosítása során nem képződtek körhármasok, azaz $d=0$, a faktorok preferálása konzekvensen történt.

Preferenciaarányok számítása a $p=(a+0,5)/m$ képlet alapján történik, ahol a =preferencia összeg és m = súlyok számossága.

A súlyszámok képzése ezután eltérően történhetnek. Két módszert vizsgáltam: a standard normál eloszlás értékei alapján transzformált minimum és maximum adatait, illetve a relatív preferenciaarányokat. Az előző módszer alapján a legnagyobb súlyú tényező „1”, a legalacsonyabb súlyú tényező „0” értéket kap a

$$p-\min(pi)/(max(pi)-\min(ui)) \text{ képlet alapján.}$$

A relatív preferencia-arányok számításánál az egyedi arányszámokat viszonyíthatjuk az arányszámok összegéhez, az így nyert súlyok összege egyenlő „1” értékkel. Mindkét módszert összehasonlítottam és a relatív normál eloszlású intervallum súlyait választottam, hiszen az egyedi kiugró értékek torzító hatása így tompítható a legjobban, ennek eredményét a 4.2. fejezetben ismertetem. Végül a faktorokhoz tartozó rangokkal (1-4) korrigáljuk a súlyok értékeit, így megkapjuk a mátrix 1 és 4 közötti súlyozott mutatóit.

4.2. Hosszú távú célok, stratégiai irányok meghatározása

Miután felmértük környezetünket, belső erőforrásainkat, ki kell jelölnünk azokat a lehetséges „utakat”, amelyek egyikén végig haladva megvalósulhat a vállalat víziója.

A hosszú távú célok kijelölésekor törekednünk kell arra, hogy ezek:

- mennyiségileg egyértelműek,
- mérhetőek,
- megvalósíthatóak,
- érthetőek,
- motiválók,
- személyekhez kapcsolhatóak,
- időhöz köthetőek legyenek.

A tervezési folyamat konzisztencia követelményét figyelembe véve ezek a lépések egymásra épülnek. A stratégiai irányok, mint tervezési opciók a stáusz quo-t összekötik a vállalat jövőképevel, hidat képezve a jelen és a jövő között. 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 alábbi módszereket alkalmazom.

BSM értékelő mátrix

Az összesített mutató értékelésének egyik általam javasolt módja, hogy a General Electric által kidolgozott ún. *Business Screen Mátrix (BSM)* alapján fogalmazzuk meg stratégiai filozófiánkat (DAVID, 2011f).

2. táblázat: Értékelő Mátrix (BSM) felépítése

		Belső faktorérték		
		Erős 3-4	Átlagos 2-2,99	Gyenge 1-1,99
Külső faktorérték	Magas 3-4	fejlesztés	fejlesztés	fenntartás
	Közepes 2-2,99	fejlesztés	fenntartás	visszavonulás
	Alacsony 1-1,99	fenntartás	visszavonulás	visszavonulás

Forrás: FRED R. DAVID után, saját szerkesztés

Attól függően, hogy a SWOT értékelés milyen külső, valamint belső értéket eredményezett, stratégiai, tervezési filozófiánk három féle lehet.

Amennyiben az súlyozott értékek egyike legalább 3, a másik 2 feletti, úgy egy terjeszkedő, expanzív fejlődési ívet határozhatunk meg. Ez a fajta stratégia a versenytársak felvásárlását, új stratégiai partnerkapcsolatok kiépítését éppúgy tartalmazhatja, mint az új piacra történő behatolást, vagy a termékfejlesztést.

Amennyiben a súlyozott értékek egyike legalább 2, a másik 1 feletti, úgy egy stáusz quo-t fenntartást célzó stratégiát fogalmazzhatunk meg. Ez alapvetően piaci terjeszkedést, illetve innovációt jelent.

Amennyiben a súlyozott értékek egyike legfeljebb 2,99, a másik 2 alatti, úgy egy „kármentő”, konszolidációs stratégia körvonalazódik. Költségsökkentés, leépítés, racionalizálás forgatókönyvét kell összeállítani. A stratégiai irány mindenképpen visszavonulás.

SPACE analízis

Az ún. SPACE Mátrix a stratégiai tényezők értékelésére alkalmas eszköz (DAVID, 2011g). A Pénzügyi helyzet (belső), a Piaci stabilitás (külső), a Versenyképesség (belső), és az Ágazati jellemzők (külső) értékelése alapján kapunk arról képet, hogy milyen tervezési filozófiát érdemes figyelembe venni. Ezen dimenziókon belül öt-öt stratégiai tényező azonosítására, értékelésére kerül sor. Az értékelés 1 és 7 közötti +- skálán történik. A Pénzügyi-, és a Versenyképességet, mint belső kompetenciákat a versenytársakhoz hasonlítjuk, az Ágazati értékeket, mint külső tényezőt más ágazatokhoz viszonyítjuk. Az Ágazati tényezők meghatározásához a Porter-féle 5 versenyerő modell, illetve a továbbfejlesztett Porter – Grove modell használható fel (SALAMONNÉ HUSZTY, 2000). Ez utóbbi modell alkotóelemei a következők:

- Meglevő versenytársak ereje,
- Komplementer üzletágak ereje,
- Vevők hatalma,
- Szállítók hatalma,
- Helyettesítés lehetősége,
- Potenciális versenytársak.

A klasszikus Porter's five forces (öt versenyerő) modellhez képest a komplementer üzletágak értékelése ad új dimenziót.

A Stabilitási szempontokhoz a „PEST(EL)” analízis elemeinek alkalmazása javasolt. Azoknál a vállalatoknál, ahol a gazdaság egészének teljesítőképessége, így a GDP alakulása jelentősen kihat az értékesítési várakozásokra, ott érdemes tisztában lenni a bruttó nemzeti össztermék növekedésének vagy csökkenésének okaival (MOSS, 2007). Például egy kiskereskedelmi vállalat vezetőjének érdemes tudomást szerezni arról, hogy a GDP növekedés export, vagy fogyasztásvezérelt-e. Egy nem országos lefedettségű tevékenykedő vállalatnak tudatában kell lennie annak, hogy működési területén milyen pénzügyi hatások határozzák meg a térség vagy régió gazdasági teljesítőképességét, a

kereslet alakulását. Például az önkormányzati költségvetés alakulása jelentősen meghatározhatja egy térség lakossági vásárlóerejét (ILLÉS, 2008).

A pénzügy helyzet stratégiai szintű meghatározásához az ún. DU PONT mutatószám rendszer jövedelmezőségre, eszközhatékonyságra és az eladósodottságra vonatkozó elemeit használhatjuk. A versenyképesség sikertényezőit az előbbi értékeket meghatározó vállalati erőforrások, kompetenciák (ún. driverek) számbevételével határozhatjuk meg (GRANT, 1998).

A Pénzügyi helyzet, valamint a Piaci stabilitást értékeinek átlaga, és ezek egyenlege, illetve a Versenyképesség és Ágazati Jellemzők értékeinek átlaga, és ezek eredője határozza meg a stratégia irányát, illetve tartalmi elemeit.

A tervezési filozófia meghatározásakor négyfajta tervezési, cselekvési stílusjegyet különböztetünk meg:

- agresszív (erős pénzügyi helyzet, növekvő ágazat),
- védekező (gyenge versenyképesség, instabil környezet),
- versenyző (növekvő ágazat, viszonylagos piaci stabilitás),
- konzervatív (pénzügyi tartalékok, versenyképesség).

Véleményem szerint a SPACE analízis eredménye alapvetően abban az értelemben orientál, hogy a vállalat stratégiája alapvetően erőforrás, illetve kompetencia alapú, vagy inkább egy dinamikusan változó piac, illetve kiszámítható makró környezet határozza meg a vállalat jövőjét. Ahhoz, hogy erre a kérdésre egyértelmű választ kapjunk, az értékelendő szempontokat úgy kell összeállítanunk, hogy azok alkalmasak legyenek a külső és belső faktorok összehasonlítására. A pénzügyi erőforrásaink, tartalékaink megítélésében az segít, ha olyan ismérveket vizsgálunk, amelyek a cég gazdálkodását, pénzügyi helyzetét alapvetően befolyásolják. A belső, versenyképességet meghatározó erőforrások, kompetenciák megítélését a releváns ágazati, illetve piaci faktorok értékelése segíti elő. A felhasználandó ismérvek megegyezhetnek a SWOT analízisben használtakkal, de újabbakkal is gazdagíthatjuk az értékelést.

A GE Értékelő Mátrix (BSM), illetve a SPACE Mátrix felhasználásával elvégzett analízisek egymást kiegészítik, a vállalati jövőkép megfogalmazását más-más szempontból támogatják.

Amennyiben a menedzsment, a tulajdonosok még korábban, a tervezési folyamatot megelőzően megfogalmazták a vállalat jövőképét, a stratégia-alkotás e fázisában

indokolt azt felülvizsgálni, szükség szerint módosítani (ULWICK, 2000). A vízió megerősítése vagy újrafogalmazása ebben a szakaszban erősítheti a jövőképpel kapcsolatos elgondolások, ambíciók realitását.

A következő szakaszba lépés előtt koherencia vizsgálatot indokolt tartani, azaz az egyes stratégiai, tervezési filozófiák összevetésével az esetleges ellentmondások kiszűrhetők. Így például, amennyiben magas SWOT, illetve BSM értéket kapunk és emellett védekező stratégiát eredményez a SPACE analízis, a stratégiai tényezők, illetve az értékelési folyamat felülvizsgálata szükséges.

Stratégiai opciók SWOT konfrontációs mátrix alapján

A SWOT alapú stratégiák a SWOT analízis folyamán feltárt piaci lehetőségekkel (O), környezeti fenyegetésekkel (T), valamint a vállalat gyengeségeivel (W), erősségeivel (S) kapcsolatban feltárt stratégiai tényezők logikai összevetésével megfogalmazott tervezési opciók. Ezeket az alábbi négy csoportba oszthatjuk:

1. Erősségekre támaszkodó, a lehetőségek kihasználását biztosító SO stratégia (pl. regionális terjeszkedés)
2. Erősségekre támaszkodó, a fenyegetések, kockázatok kedvezőtlen hatásait elkerülő ST stratégia (pl. stratégiai partnerség)
3. Gyengeségek fejlesztését előirányzó, ezáltal a lehetőségek kihasználását biztosító WO stratégia (pl. infrastruktúra-fejlesztés)
4. Gyengeségek fejlesztését előirányzó, ezáltal a fenyegetések, kockázatok kedvezőtlen hatásait elkerülő, vagy minimalizáló WT stratégia (pl. költséghatékonyság javítása).

Az így felvázolt stratégiai forgatókönyvek nem mindegyike bír azonos súllyal. Az ún. konfrontációs vagy kölcsönhatás mátrix mellett szükség van a SWOT elemzés eredményével történő összhang megteremtése érdekében azokat a fejlesztési irányokat kiválasztani, amelyek a legjobban megfelelnek a környezeti változásokból adódó kihívásoknak, illetve a belső erőforrásoknak. Ebben segíthet a fontossági mátrix összeállítása, amelyben már az időtényezővel is számolunk. A sürgősség az időtényezőhöz, a fontosság a versenyképességhez kapcsolódik, ebben a rendszerben a stratégiák osztályozása a SWOT analízis eredményei alapján történik. A WO stratégiák egy jelenben fennálló hiányosság, gyengeség megszüntetését célozzák a jövőbeni lehetőségek kihasználása céljából. A WT stratégiák általában a már fennálló fenyegetés viszonylag sürgős megszüntetését kívánják elérni. A lehetőségek tehát inkább a jövőre

irányulnak, - ez igaz a SO stratégiára is -, ugyanakkor a fenyegetés elkerülése általában sürgős, így inkább a jelenre vagy a közeli jövőre vonatkozik (ST stratégia). Azzal a feltételezéssel élek, hogy az erősségek kihasználása mindig valamilyen szintű fejlesztést is megkövetel.

		VÁLLALATI ERŐFORRÁSOK, KOMPETENCIÁK	
	MEGNEVEZÉS	Jövőbeni állapot	Jelenlegi helyzet
KÖRNYEZETI KIHÍVÁSOK	Jövőbeni lehetőség	OFFENZÍV – SO	VÉDEKEZŐ – WO
	Sürgősen végrehajtandó	ELKERÜLŐ – ST	MEGSZÜNTETŐ – WT

8. ábra. Relatív fontossági mátrix.

Forrás: saját feldolgozás

A stratégiai célkitűzések meghatározása az alábbi fejlesztési irányok figyelembevételével történik:

- integrációs, tőketranszfert vagy stratégiai partnerség kiépítését eredményező stratégia;
- piaci, illetve termék (szolgáltatás) központú, illetve diverzifikációs stratégiák;
- úgynevezett” turnaround” stratégiák a vállalkozás hanyatlásának, tévesztésének lassítását vagy megállítását szolgálják.

Az egyes tervezési opciók ugyan tartozhatnak más-más csoportba, de az előző pontban ismertetett elemzések eredményeivel összhangba kell lenniük. Az eddigi lépések logikailag egymással összefüggnek, ez egyfajta determináltságot jelent, ugyanakkor itt sem szabad figyelembe venni az intuíció, a menedzsment tapasztalat szerepét, hiszen a továbbiakban értékelendő opciók kiválasztása az összes lehetségesből a stratégiák feladata. A visszacsatolás egyrészt a helyzetértékelés eredményeivel, másrészt a cég jövőképevel való összhang meglétének vizsgálatát jelenti. Csak azokat a tervezési opciókat szabad további vizsgálat alá vonni, amelyeknél fennáll a koherencia az előbbieken ismertetett igazodási pontokkal.

4.3. Az egyes tervezési opciók kockázati kitettségének tesztelése, számszerűsítése

A kockázati kitettség felmérése és számszerűsítése során számba vesszük azokat az eseteket, amelyekben az előzőekben feltárt stratégiai tényezők, mint lehetőségek „elszállnak”, váratlan események bekövetkeznek, a vállalati erőforrások erodálódnak, valamint nem sikerül a belső hiányosságokat felszámolni. Ezt a fajta megközelítés hozzásegít minket, hogy minden egyes stratégiai faktor esetében végiggondoljuk, hogy adott esetben mi jelentheti számunkra a konkrét kockázatot. Az így feltárt kockázatokat tipizáljuk aszerint, hogy a feltárt események pénzügyi, szervezeti, piaci vagy környezeti (makrogazdasági) természetűek-e (RUTTERFORD, 1999).

A pénzügyi kockázatok alapvetően a következők lehetnek:

Adósságszolgálati, eladósodottsági – alapvetően az adósságszolgálat mértékével függ össze, fizetési problémák esetén olyan garancialevélvesztési lépések történhetnek, amelyek veszélyeztetik a cég működését, magas eladósodottságot jelző mutató megnehezítheti, vagy lehetetlenné teszi további hitelek felvételét.

Likviditási (Cash flow) – alapvetően a működő tőkefinanszírozással kapcsolatos, rövid távú kötelezettségek teljesíthetőségére utal (KLEINEBECKEL, 1993).

Árfolyam – Forint, illetve keresztárfolyam változások kedvezőtlen alakulása pénzügyi, jövedelmezőségi problémákat okozhat.

Kamat – elsősorban annak megválasztása, hogy fix, vagy mozgó kamatokat választunk, ez utóbbi esetben a kamat felárak alakulása okozhat bizonytalanságot (lásd például: CDS (credit default swap) ország kockázati felár).

Jövedelmezőségi – eredményesség alakulását befolyásoló tényezők, így például a költség áttétel, azaz a fix költségek mértéke (is) meghatározza a fedezeti pontot, e fölötti volumen esetén tudunk nyereségesen termelni, illetve forgalmazni.

A szervezeti kockázatok azokkal – a SWOT analízisben már azonosított – az erőforrás és kompetencia kategóriákkal függnek össze, amelyek az értékteremtéssel, így az értéklánc elemeivel kapcsolatosak. Ilyenek például:

- Humán erőforrás: munkaerő mennyisége, tudása, motiváltsága.
- Eszköz: a stratégiai erőforrás rendelkezésre állása, állapota, mértéke, valamint használatuk hatékonysága befolyásolja versenyképességünket.

- Folyamat: nagyrészt a logisztikai, illetve marketing, értékesítési folyamatok hatékonysága és szabályozottsága, illetve ezek hiánya jelenthet működési bizonytalanságot.
- Kutatás, fejlesztés: k+f tevékenység alacsony színvonala megnehezíti a fejlődéshez szükséges innovációs tevékenységet.

A *piaci kockázatokat* érdemes Porter "öt versenyerő,, modelljének elemeivel azonosítani. Mindezekon keresztül annak hatását kell felmérnünk, hogyan változik:

- piaci részesedés,
- kereslet,
- disztribúciós csatornák,
- logisztika,
- termék, szolgáltatás kínálat.

A *környezeti kockázatok* a PEST elemzés tényezőin mérhetők fel, azaz a politikai, gazdasági, társadalmi és technológiai változások hogyan veszélyeztetik stratégiai célkitűzéseink megvalósítását.

Kockázati kitettség számításánál figyelembe kell vennünk a „nem várt esemény” bekövetkezésének valószínűség, illetve kockázati esemény bekövetkezésének hatását.

A *2. mellékletben* található táblázat alapján nyomon követhető, hogy minél magasabb a nem várt esemény bekövetkezésének valószínűsége, annál nagyobb a korrekciós ráta értéke, és fordítva. Amennyiben a nem várt esemény bekövetkezésével majdnem biztos, hogy számolhatunk, úgy a korrekciós ráta 0,5, ha a nem várt esemény bekövetkezésének kicsi a valószínűsége, az 5 fokozatú skálán 0,1-s szorzóval számolunk.

A nem várt esemény *bekövetkezésének hatását* kockázat típusonként a *3. melléklet* tartalmazza. Attól függően, hogy milyen következménye lehet egy kockázati eseménynek, 5 fokozatú skálán korrekciós rátákat rendelünk az egyes „eseményekhez”. Például egy tőkevesztésnek (pénzügyi), vagy a menedzsmen repülőgép balesetének (szervezeti – humán) a hatása katasztrofális lehet, ezek 0,5-s szorzót kapnak. Egy versenytársunk távoli országban zajló reklámkampányának közvetlen (piaci) hatása kicsi, 0,1-s rátával korrigálunk.

A nem várt események bekövetkezésének hatása, illetve az egyes típusokhoz tartozó korrekciós faktorok hozzárendelése *4. mellékletben* található táblázatában szereplő ismérvek szerint történik. Ebben a táblázatban látható, hogy a magasabb *kockázati*

kitettség ott jelentkezik, ahol a várhatóan gyakran bekövetkező események hatása komolyabb hatást gyakorolhat a vállalkozás életére. Azok a stratégiai tényezők, amelyek ilyen típusú kockázati osztályozást kaptak, magasabb kockázati-korrekciós faktorral párosulnak. Mindezek alapján történik a kockázati kitettség felmérése, amelynél a „nem várt” esemény bekövetkezésének hatásai és a megvalósulási valószínűségek alapján képezzük a súlyokat.

3. táblázat: Konzekvencia kritériumok

		Kockázati hatás				
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5
	Bekövetkezés valószínűsége					
0,5	A nem várt esemény bekövetkezésével majdnem biztos, hogy számolhatunk	5%	10%	15%	20%	25%
0,4	A nem várt esemény bekövetkezésével gyakran számolhatunk	4%	8%	12%	16%	20%
0,3	A nem várt esemény bekövetkezésével néha számolhatunk	3%	6%	9%	12%	15%
0,2	A nem várt esemény bekövetkezésének kicsi a valószínűsége, de megtörténhet	2%	4%	6%	8%	10%
0,1	A nem várt esemény bekövetkezésének kicsi a valószínűsége, de nem kizárható	1%	2%	3%	4%	5%

Forrás: saját feldolgozás ISAM modell alapján

A 3. táblázatban szereplő kockázati kitettségek százalékban kifejezett értékei közül a 15% feletti értékek magas kockázatot jelölnek, ezekben az esetekben kockázati faktoronként meg kell határozni a menedzsmentnek a stratégiában, hogy milyen kockázat-menedzsmenti intézkedéseket javasol a menedzsment. Közepes szintűnek minősíthető az 5 és 15% közötti kitettség, ezekben az esetekben folyamatos monitoring és időszakos felülvizsgálat javasolt, az alacsony kockázati tényezők nem igényelnek külön intézkedést. Itt megjegyzem, hogy a bekövetkezési valószínűségek osztályozására nincs minden esetre alkalmazható definíciós listánk, a menedzsmentnek magának kell értelmeznie, hogy egy konkrét esetben mit jelent például a „gyakori” kifejezés. Mindezek után történhet a kiértékelt stratégiai opciók kockázati kitettségeinek értékelése. Ehhez a stratégiai tényezőként a

(*súlyozott opció érték*) \times (1-kockázati kitettség) formulát használjuk.

Az így kiszámolt QSR (quantitative strategic risk) értékek alacsonyabbak lesznek, hiszen kockázati hatások figyelembevételével „terhelt” értékeket kapunk. Minél magasabb az eredeti súlyozott QSR és korrigált QSR értékek hányada, annál nagyobb a vizsgált opció kockázati kitétsége, így a további számításokhoz felhasznált kockázati prémium. Ez utóbbi adatot fogjuk felhasználni a „legjobb stratégia” kiválasztásához. A kockázati kitétség számításának célja a stratégiai kockázatok beépítése a stratégia-értékelési folyamatba. Ennek javasolt módja, az elemzett stratégiai opció megvalósításához kapcsolódó, a kockázati felárral korrigált súlyozott tőkeköltség számítása.

4.4. Helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók értékelése

A stratégia-értékelés tartalmilag a legjobb tervváltozat (opció) kiválasztását jelenti, ennek metodikája azon alapul, hogy előzetesen meghatározott premisszákkal vetjük össze a célkitűzéseket.

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 biztosítanak.

Az egyes opciókban foglalt hosszú távú célok általában kifejezhetők mennyiségi paraméterekkel, de kapcsolódhatnak minőségi paraméterekhez (például fenntarthatóság) is. Az általános célkitűzésekhez („goals”) konkrét mennyiségi paraméterek („objectives”) tartoznak, ezáltal válik lehetővé az egyes opciók egymással való összehasonlítása. A célokat csoportosíthatjuk aszerint, hogy pénzügyiek, vagy stratégiaiak. Az előbbi kategóriába tartozhat például a tőkemegtérülés, cash flow, az utóbbihoz sorolhatjuk a piaci részesedést, vevői elégedettséget. **Az ISAM módszer kidolgozás során olyan értékelési szempontrendszert dolgozok ki, amelyben a stratégiai tényezők értékelése, összevetése algoritmizáltan, ún. SWOT értékek alapján történik. A kockázati kitétség hatását is tartalmazó gazdasági hozzáadott érték számítás arra a kérdésre ad választ, hogy megtérülnek-e a befektetett tőke finanszírozásához kapcsolódó költségek.**

A stratégiai tervopciók kvantitatív összehasonlítása azt jelenti, hogy az előző pontban ismertetettek szerint felvázolt forgatókönyveket egymással összevetjük és értékeljük.

Az erősségek, gyengeségek, illetve lehetőségek és fenyegetések számbavétele az egyes változatokban az alapján történik, hogy a stratégiák milyen választ tudnak adni az egyes kihívásokra, illetve hogyan kezelik a kedvezőtlen körülményeket.

Az értékelés metodikája hasonló a *4.1. fejezetben* ismertetett módszerhez, az ágazati relevanciák, mint súlyok, a SWOT analízisben feltárt tényezők rátái, mint minősítési értékek szerepelnek. Az egyes opciók – melyek száma lehetőség szerint nem haladja meg az ötöt – mindegyike kap egy végső, súlyozott értéket (ez a módszertani részben ismertetettek alapján maximum 4 lehet). Túl sokszámú opció felvázolása nem célszerű, hiszen az megnehezíti az értékelési folyamatot, ugyanakkor azt is jelzi, hogy nem tudtuk a kívánatos stratégiai irányokat meghatározni, ez alapján nem vagyunk képesek súlyozni. Mindegyik stratégiai opciónak teljesíteni kell a következő követelményeket (JOHNSON, 2008):

- Megfelelőség (suitability), azaz valóban a stratégiai pozíciók alapján határoztuk-e meg stratégiai súlyú célkitűzéseinket, – például a makrogazdasági előrejelzések figyelembevétele megtörtént, és ehhez minden lényeges stratégiai tényezőt megvizsgáltunk (teljes körűség).
- Elfogadhatóság (acceptability), azaz a tervezett haszon, illetve megtérülés találkozik az érintettek (stakeholderek) elvárásaival, – például befektetési megtérülésre (ROI) vonatkozó elvárás teljesítése.
- Megvalósíthatóság (feasibility), azaz reális, a környezeti, vállalati adottságokat és képességeket figyelembevevő célkitűzéseket határoztunk meg, – például a fejlesztési tervek időhorizontja reális.

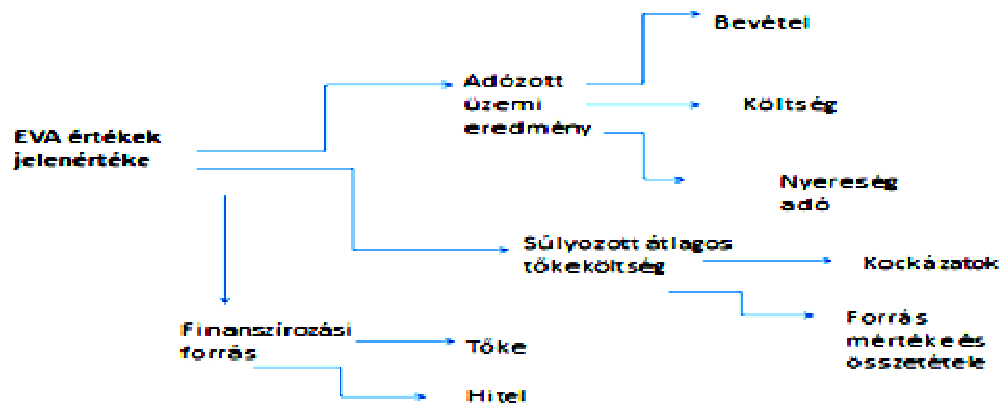
Bár a felsorolás nem tartalmazza, de a jövőképpen megfogalmazott vízió, a helyzetértékelés és a stratégiai célok, intézkedési tervek egymással koherens elemei kell, hogy legyenek a stratégia-alkotásnak, így érvényesül a konzisztencia követelménye.

Csak azokat az opciókat értékeljük, amelyek kielégítik a fenti követelményeket. Már ebben a szakaszban meg kell tudnunk határozni azokat a küszöbértékeket, amelyek alapján szelektálni tudunk a stratégiai opciók között. Az elemzés végén rangsorolni tudjuk az egyes forgatókönyvek „jóság-fokát”, de ezeket még alá kell vetnünk a kockázatviselési képesség tesztjének.

Az elfogadhatóság tesztelésére használom a gazdasági hozzáadott érték (economic value added), elterjedt rövidítéssel az EVA módszert. Az EVA tulajdonosi értéket kifejező pénzügyi mutató, amely stratégiai cél kitűzésére és a teljesítmény mérésére alkalmas. Azért választottam ezt a módszert, mert a viszonylag könnyű számítási algoritmus alapján kettős célra is felhasználható (BERTEK – LESI et al., 2007):

- Jövőbeli EVA számok diszkontálásával üzleti érték számítására is felhasználható. Az EVA alapú számítás jóval egyszerűbb, mint a DCF alapú alternatív módszer, hiszen az ún. free cash flow számításhoz befektetett eszköz és működő tőke mozgással nem számolunk.
- A vállalat belső működésének racionalizálására használható fel (BÖLÖNI, 2004), az EVA érték változása visszavezethető jövedelmezőségi, hatékonysági és pénzügylikviditási tényezőkre.

A gazdasági hozzáadott érték tehát az adózott üzemi eredmény és a vállalatba fektetett tőke (beleértve a saját és idegen forrásokat) költségének különbsége (KAPLAN – ATKINSON, 2003). Ez a mérési struktúra teszi alkalmassá az EVA mutatót a stratégiai célok kitűzésére, a teljesítmények mérésére és értékelésére. A jelenértékre diszkontált EVA mutató változását a 9. ábra tartalmazza.



9. ábra: EVA mutató alakulását befolyásoló tényezők

Forrás: saját szerkesztés

4.5. A stratégia-értékelés összefoglalása

Kutatásom fő területe a stratégia-értékelés és stratégia-audit módszertanának fejlesztése. Ebben a fejezetben ismertettem az ISAM módszer lépéseit, amelyeken végighaladva végzem el a helyzetelemzést a későbbiekben ismertetett esettanulmány alapján a stratégiai opciók meghatározását, és a stratégiai opciók kiértékelését.

A SWOT elemzés során a stratégiai tényezők fontosságának, súlyának megítéléséhez kettős értékelést alkalmaztam. Az erősségek, gyengeségek, illetve lehetőségek és fenyegetések számbavétele az egyes változatokban az alapján történik, hogy a stratégiák milyen választ tudnak adni az egyes kihívásokra, illetve hogyan kezelik a kedvezőtlen körülményeket. Egyrészt értékeltem a vizsgálandó elem ágazati súlyát (azaz mennyire fontos abban az iparágban), másrészt minősítettem a vállalatnak a stratégiai kihívásokhoz való alkalmazkodási képességet.

A környezeti, vállalati diagnózis (SWOT analízis) felállítása után határoztam meg a stratégiai irányokat, azaz a stratégiai alternatívákat. Ebben a fázisban a lehetséges stratégiai eszközrendszerek meghatározását végeztem el, ehhez a következő módszereket alkalmazom. A General Electric által kidolgozott ún. *Business Screen Mátrix (BSM)* alapján fogalmazom meg a kívánt stratégiai fejlesztési irányt. Az ún. *SPACE Mátrix* a stratégiai tényezők értékelésére alkalmas eszköz, ez alapján a pénzügyi helyzet (belső), a piaci stabilitás (külső), a versenyképesség (belső), és az ágazati jellemzők (külső) értékelése alapján kapunk arról képet, hogy milyen tervezési filozófiát érdemes figyelembe venni. A stratégiai opciók meghatározását a SWOT konfrontációs mátrix alapján is elvégzem. A SWOT alapú stratégiák a SWOT analízis folyamán feltárt piaci lehetőségekkel (O), környezeti fenyegetésekkel (T), valamint a vállalat gyengeségeivel (W), erősségeivel (S) kapcsolatban feltárt stratégiai tényezők logikai összevetésével megfogalmazott tervezési opciók.

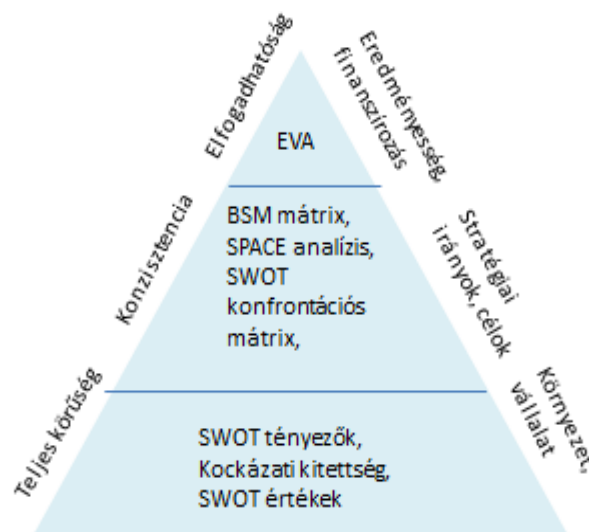
A kockázati kitettség felmérése és számszerűsítése során számba vesszük azokat az eseteket, amelyek veszélyeztetik célkitűzéseink megvalósítását. Ennek során minden egyes stratégiai tényező esetében végiggondoljuk, hogy adott esetben mi jelentheti számunkra a kockázatot.

A helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók értékelése során a felvázolt tervezési forgatókönyveket egymással összevetjük és értékeljük.

Mindenekelőtt a helyzetértékeléssel összhangban felállított stratégiai opciókat vetem össze a vállalati küldetéssel, illetve jövőképpel. Ezzel koherencia vizsgálatot végzek és kiszűröm azokat az opciókat, amelyek nem felelnek meg a követelményeknek. Ezután történik a teljes körűség követelményének való megfelelés vizsgálata, azaz tartalmazznak-e az egyes tervváltozatok az előre meghatározott premisszarendszerrel összhangban levő célkitűzéseket, ha igen az egyes tervváltozatok összevethetők egymással. A „legjobb stratégia kiválasztása” után az elfogadhatósági vizsgálat arra a kérdésre ad választ, hogy a kiválasztott opció jövedelmezőségi szintje elégséges-e a forrásköltségek fedezetére. Amennyiben erre negatív válasz születik, úgy a stratégia-alkotás folyamat kezdődik előlről.

A stratégia-értékelés szempontjait és a kapcsolódó értékelési eszközöket a 10. ábra foglalja össze.

Stratégiaértékelés szempontrendszer



10. ábra: Stratégiaértékelő piramis

Forrás: saját összeállítás.

5. A CARGO VÁLLALAT BEMUTATÁSA STRATÉGIÁJÁNAK ISMERTETÉSE

A CARGO VÁLLALAT bemutatása és stratégiájának ismertetése azért kapott az értekezésben helyet, mert az ebben a fejezetben szereplő információkat, adatokat használok fel a módszertani leírásban foglaltak gyakorlati szempontú bemutatására, tesztelésére. A működési környezet és a vállalati erőforrások és szolgáltatások összefoglalása után a vállalat stratégiáját vázoló fel.

5.1. Működési környezet

Az áru fuvarozási piac bemutatása

Az EU-n belüli áruszállítás évi 2,8%-os bővülése nagyjából megfelelt a gazdasági növekedésnek, amely az 1995-től 2004-ig terjedő időszakban évente átlagosan 2,3% volt. 1995-től 2004-ig az áruszállítás összességében 28%-kal, ezen belül a közúti szállítás bővülése 35%-kal nőtt.

A vasúti teherfuvarozás jogi keretének kialakítása 2007-re fejeződött be. Ez az EU teljes belső piacán lehetővé tette a vasút újjáéledését, ahogyan ez tapasztalható volt azokban a tagállamokban, amelyek már korábban megnyitották piacukat.

A vasúti áru fuvarozás **európai környezetében** 2003 óta megfigyelhető legnagyobb változás az volt, hogy az akkor megfigyelt, indulóban lévő folyamatok kiteljesedtek, és jelentős mértékben befolyásolták a vasúti áru fuvarozást körbevevő piaci erőteret.

Európában a vasúti áru fuvarozás lassú, évente átlagosan 1-2 %-kal növekedett. Az átlagot a Nyugat-Európában valamivel gyorsabb és a Kelet-Európában ehhez képest lassabb növekedés adta. Európában, a vasúti áru fuvarozásnak a teljes fuvarozási piacon észlelhető visszaesése volt megfigyelhető, ami abból eredt, hogy a gazdasági növekedésnek köszönhető az új piaci lehetőségeket a közúti és légi fuvarozás könnyebben ki tudta használni a 2005-2006 években. A CARGO VÁLLALAT megalakulásával a vasúti áru fuvarozás Magyarországon is az európai gyakorlathoz hasonló jogi, szervezeti keretek közé került. Az európai, illetve regionális szinten fontos vasút vállalatok majd mindegyikében megtörtént már a vasúti infrastruktúra-kezelés, a személyszállítás és áru fuvarozás szervezeti és többségében jogi szétválasztása is. Az egyes megoldások részletei különböztek, de összességében elmondható, hogy a vállalat jogi helyzetét tekintve – a vontatást és a karbantartást leszámítva – hasonló

státuszban volt, mint pl. a német, osztrák, szlovák vagy román megfelelője. Egy markáns kivétel azonban jól látszott a nemzetközi összehasonlításban: míg más országokban a CARGO cégek vontatási képességeiket – vagy saját szervezeten belül vagy leányvállalaton keresztül – megőrizték a szétválás során, ugyanakkor a vizsgált vállalat nem rendelkezett saját hatáskörben vontatási, karbantartási kapacitással.

Ügyfelek

A CARGO VÁLLALAT legnagyobb piaci versenyelőnyét a kiépült ügyfélkapcsolati hálózata jelentette. A legnagyobb ügyfelek megtartási esélyét növelte, és az átmeneti időre biztonságot adott, hogy többségükkel sikerült hosszú távú szerződést kötni, amivel a forgalom negyede volt lefedve. A kiemelt ügyfelek megtartása a vállalat elsőrendű érdeke volt.

A vasúti áruforgalom visszaesését tehát nagyrészt a piaci kereslet átalakulása okozta. A vasút-intenzív iparágak (bányászat, nehézipar, mezőgazdaság stb.) visszaszorulásával, a kiskereskedelem és a szolgáltatások szerepének erősödésével a vasúti szállítás tradicionális megrendelőinek gazdasági súlya egyre inkább csökkent Európában. Elsősorban a kelet-közép európai országokban a közúti infrastrukturális beruházások erőteljes állami támogatása is a közúti áruszállítás térnyerését erősítette. Ezzel kapcsolatban élt az a remény, hogy az EU és a tagországok – köztük Magyarország közlekedéspolitikája abba az irányba mutat, hogy a közúti infrastruktúra-hozzáférés díjainak emelésén keresztül némiképp kiegyenlítsse a közúti szállításnak a jelentős állami közútfejlesztéseken keresztül megvalósuló támogatását.

Az ügyfelek elvárásai is egyre inkább szorították a vasutat. A közúti közlekedéstől megszokott rugalmasság, pontosság, megbízhatóság olyan feltételeket teremtett, amit a vasúti szolgáltatások vásárlói a vasúti árufuvarozóktól is megköveteltek. Amelyik szolgáltató ezt nem tudta biztosítani, az előbb-utóbb kiszorult a piacról. Az ügyfelek felől az árak szempontjából is erős nyomás volt érzékelhető. A logisztikai költségek csökkentése – különösen, hogy ez a közúti fuvarozás esetében már drasztikus módon megtörtént – átgyűrűzött a vasúti árufuvarozásra is.

Szintén az árszínvonal csökkentésének irányába hatott a verseny növekedése. A vevők növekvő számban tendereztették a vasúti szállítványozókat, ami a liberalizált piacokon megjelenő, illetve erősödő versenytársakkal együtt komoly versenyhelyzet elé állította a nemzeti vasúttársaságokat. Az európai piacliberalizáció valósággá vált, a magánvasutak fokozódó ütemben növelték piaci részesedésüket, jellemzően a legnyereségesebb

szegmensekben. A liberalizáció egy másik vonulata, hogy a nemzeti vasúttársaságok közötti több évtizedes megállapodások megszűntek, és közöttük is a partnerség és a piacfelosztás helyét a verseny kezdte átvenni. Megszűnt a fuvarozási és díjszabási kényszer, valamint új szerződési és felelősségi konstrukciók kerültek kialakításra, melyek az erős piaci szereplőknek kedveztek.

Az eddig monopolhelyzetű nemzeti vasúttársaságok válasza a kihívásokra két fő irányt követett. Egyrészt a „lefedettség” területüket próbálták növelni felvásárlásokkal és szövetségekkel, másrészt a tevékenységi körüket bővítették logisztikai szolgáltatások kínálatával.

Versenykörnyezet, nemzetközi kitekintés

Indokoltnak tartok egy kitekintést adni a versenytársi stratégiákról, hiszen a vasúti árufuvarozást körbevevő piaci erőteret Európában – és különösen Kelet-Közép Európában – hasonló tényezők határozták, illetve jelenleg is határozzák meg. Az árufuvarozási piac legfontosabb tendenciái a következők:

A *közút* fokozatosan teret nyer a vasúttal szemben. Az európai piacokon általánosságban is megfigyelhető, hogy a növekvő áruszállítási tevékenység csökkenő vasúti részaránnyal jár együtt. A vasúti részesedés csökkenése mögött négy tényező húzódik meg:

- a tömegáru szállítást igénylő iparágak jelentőségének csökkenése,
- a vasúti árufuvarozás földrajzi kötöttségei, azaz a kötött pályás megközelítés korlátozottsága,
- a vevői elvárások nem kellő mértékű kielégítése, mivel az eljuttatási idő a belföldi fuvarozásban nem versenyképes a közúttal
- a növekvő verseny egy koncentrálódó uniós piacon, a nemzetközi szállításban 3-4 nemzeti vállalat uralja a piacot (például Deutsche Bahn).

A *liberalizáció* kiteljesedése a vasúti árufuvarozásban. 2007. január elsejével az Európai Unióban életbe lépett az árufuvarozás teljes liberalizációja, melynek fő elemei a következők voltak: a piaci versenyre való áttérés, az állami vasúti infrastruktúrához való szabad hozzáférés, és a távolsági áruszállításnak a társadalmi költségek és környezetterhelés szempontjából előnyösebb vasútra terelése.

A magánvasutak megjelenése és térnyerése eltérő mértékben, de megváltoztatta a vasúti áruszállítási piacot. A versenybarát európai szabályozás hozzájárul a magánvasutak megjelenéséhez. A magánvasutak az államinál lényegesen rugalmasabbak, könnyebben kötnek stratégiai szövetségeket, egyes speciális szolgáltatásokra vagy területi szegmensre gyorsabban tudnak szakosodni, s ez nagymértékben erősíti a versenyt. Európa-szerte egyre nagyobb mértékben figyelhető meg az állami vasúti áru fuvarozási társaságok *privatizálása*. Ez is a verseny élénkülése és a szövetségkeresés irányába mutató folyamatokat indít el.

Az *integrált logisztikai szolgáltatások* iránti igények erőteljes növekedése. Az egyre összetettebb és határozottabb fogyasztói igények kielégítésére már nem elegendők a hagyományos szolgáltatások. A tradicionális áru fuvarozási tevékenység mellé integrált logisztikai szolgáltatások rendszerét kellett kiépíteni ahhoz, hogy egy vállalat életképes maradjon.

Konzolidáció a nemzetközi piacon. Az Európa-szerte megjelenő kihívásokra a vasúttársaságok különböző stratégiákkal próbálnak válaszolni. Ez jelentheti az integrált nemzetközi szolgáltatások felé való elmozdulást, azaz a „*one-stop-shop*” megoldás nyújtását a vevőknek, vagy aktív szerepet a privatizációban, cégfelvásárlásokban.

Magyarországon is megmutatkoztak a nemzetközi trendek. A vasúti áru fuvarozás részesedése a teljes fuvarozási teljesítményből – stagnáló volumen mellett – több mint tíz százalékpontot esett 1995 és 2005 között. Ez idő alatt a gyorsforgalmi utak száma megduplázódott, míg a vasúti infrastruktúra fejlesztése ennél jóval kisebb mértékű volt. A piacnyitást a 2005-ben elfogadott Vasúti Törvény szentesítette, és a beinduló pár magánvasút piaci részesedése lassan, de növekedett.

A CARGO VÁLLALAT akkori piacán a nemzetközi trendeknek megfelelő fejlődést prognosztizáltak a szakemberek, a belföldi vasúti áru fuvarozás mennyiségében stagnálást, a teljes áru fuvarozáson belül arányában a közúti szállítás térnyerését jelezték előre. Ezen a trenden, középtávon némileg változtatható volna a vasúti infrastruktúra fejlesztése, a közúthasználati díjak bevezetése, illetve a kamionforgalom adminisztratív korlátozása, végül is nem következett be.

A magyarországi vasúti áruszállítás piacán a kétezres évek elején a CARGO VÁLLALAT közel monopolhelyzetben volt. Magyarország piaci lehetőségéből több szereplő is igyekezett részesedést szerezni magának. A magánvasutak 2006 évben még nem jelentettek igazi veszélyt a vállalat számára, mert az addig megjelent társaságok

tevékenysége egy-egy szűk piaci szegmensre korlátozódtak, tőke- és eszközellátottságuk gyenge volt. A magánvasutak részesedése cca. 3% volt, ez jelenleg 10% felett van. A kisebb riválisok elsősorban inkább a megszerzett üzletre fókuszáltak, az ügyfelek minél jobb kiszolgálása volt a céljuk. Jelentős kockázattal járt, ha a nagy ügyfelek saját vasúttársaságot létrehozva, a CARGO VÁLLALATOT kihagyva oldották meg saját fuvarozási feladataikat. A magyar vasúti áru fuvarozási piac legjelentősebb komparatív előnye az volt, hogy földrajzilag nagy nemzetközi útvonalak kereszteződésében helyezkedett el, Magyarország Európa keleti, illetve déli viszonylatú kereskedelmének csomópontja. Magyarország vasúti szempontból előnyös helyzetét tovább erősítették az ország kedvező domborzati viszonyai, amelyeknek köszönhetően alacsonyabb fajlagos vontatási energia felhasználásával voltak továbbíthatók a szerelvények. Végül meg kell említeni a záhonyi átrakóközvetet, ami az egyik legjelentősebb átrakási pont volt a normál európai nyomtáv és a FÁK országok széles nyomtávú vasúti hálózata között.

A vasúti szállítványozás konkurensei közül érdemes kiemelni a vízi és a közúti szállítást. 2006 évben az áru fuvarozás piacán 21 százalék volt a vasút részesedése, amely magasabb a nyugat-európai átlagnál, ott ugyanis a 12 százalékot sem érte el. A közúti szállítással jelenleg a kombinált fuvarozás vehette fel a versenyt. Míg a kombinált piac részét alkotó Ro-La (Rollende Landstraße) versenyképessége csak állami támogatással volt fenntartható, a kísérő nélküli (konténer-alapú) kombinált fuvarozás növekedési potenciálja jelentős volt.

Áruszegmensek szerint megosztva a fuvarozási piacot a vasút legbiztosabb hátszágát a nagytömegű, ömlesztett tömegáru jelentette, mert ebben a vízi közlekedés kivételével a többi szállítási mód nem volt versenyképes. Az ipari és mezőgazdasági termelés átalakulása, a szolgáltatások és nagyobb hozzáadott-értéket jelentő termelési módok jelentőségének emelkedése azt eredményezte, hogy ez az áruszegmens összmenységében nem növekedett. Akkoriban három áruszegmens adta a szállítási teljesítmény 56%-át: a tranzit kocsirakomány, az érc-, fém- és szénszállítás, valamint a vegyipar és könnyűipar. A többi árunem 5% alatti részarányt képviselt. Az áruszegmensek közül növekedés elsősorban a gép- és vegyipari üzemek kiszolgálásában volt várható. A félkész és késztermékek fuvarozásában a vasút, - a fuvarozást és az azt kiegészítő szállítványozási tevékenységeket egy csomagban, megbízható szolgáltatási színvonal nyújtása mellett kihasználhatta az európai ipari termelés keletre, az olcsóbb országokba való fokozatos áthelyeződését.

5.2. A vállalat bemutatása

2006. január 1-én, önálló gazdasági társaságként kezdte meg működését a CARGO VÁLLALAT, a vállalatot az alapító apportálással mintegy harmincmilliárd forint induló tőkével hozta létre, több mint 13000 vasúti kocsiból álló vagonparkkal és közel 3100 fős induló létszámmal. Az anyacégről való leválás elsődleges célja az áru fuvarozás versenyképességének erősítése volt, hiszen 2007 az Európai Unióban az áru fuvarozás liberalizációjának éve volt, a piacnyitás teljessé vált.

Megalakulásakor a CARGO VÁLLALAT az önálló működéséhez szükséges erőforrásokat részben megkapta. Azért csak részben, mert regionális viszonylatban példa nélkül álló módon vontatóállomány nem került apportálásra a vállalatba. A kapott eszközök állapotát röviden az alábbiak szerint lehet összegezni:

Eszközök

Gördülőeszközök. A vállalat lényegében csak vasúti kocsikat kapott tárgyi eszközként. Ezek állapota kritikussá vált, nagy részük nem volt működésbe fogható az elmaradt fővizsgáztatás miatt. Humán erőforrás. A vállalat több mint 3000 munkatárssal kezdte meg az önálló működést. A kollektív szerződés, illetve a kiválás során történt megegyezések alapján 2007 végéig ezeknek az embereknek az alkalmazását biztosítani kellett, tehát a vállalat addig kevésbé befolyásolhatta a személyi állomány nagyságát és összetételét. Amire lehetősége volt, az a dolgozók átképzése a keresett munkakörökbe, a minőségi cserék előkészítése.

Leányvállalatok. A CARGO VÁLLALAT apportként megkapta a vasúti áru fuvarozással kapcsolatos tevékenységet űző anyacég leányvállalataiban való részesedését. A vállalat portfólióján belüli munkamegosztás szerint az anyacég foglalkozott a vasúti fuvarozással, míg leány és unokavállalatai értéknövelő kiegészítő szolgáltatásokat nyújtottak.

Pénzügyi teljesítmény

Méretét tekintve a vállalat nemzetközi összehasonlításban a kisebb méretű cégek közé tartozott. Hatékonysági mutatókban (pl. egységnyi fuvarteljesítményre eső árbevétel, vagy egy alkalmazottra eső fuvarteljesítmény) azonban már előrébb járt, és legtöbb területen megelőzte a hasonló helyzetből induló szlovák, román, vagy lengyel vasúttársaságot. Az átfogó pénzügyi helyzet tekintetben a vállalat ellentmondásos képet

mutatott. Egyrészt profitabilitásban az addigi teljesítménye a külföldi versenytársaknál rosszabb volt, másrészt az alacsony eladósodottság, a hosszú távú kötelezettségek hiánya elvileg nagy lehetőségeket adott a fejlesztések hitelből történő finanszírozására. A nemzetközi vasúttársaságok eladósodottsági mutatói jelezték a külső finanszírozás bevonására adódó lehetőség mértékét. Az idegen forrás bevonásának azonban a gyakorlatban komoly határt szabott a TULAJDONOS csoport szintű eladósodottsága, az anyavállalati hitelgarancia kiadásának minimális esélye volt.

A pénzügyi teljesítmény fenntartása, illetve javítása azonban elsősorban a kínált szolgáltatások versenyképességének függvénye volt.

Versenyképesség

A vállalati működés egyik kulcseleme és egyben kiemelt kockázata volt az ügyfélkör koncentráltsága, hisz a legfontosabb ügyfelek az árbevétel körülbelül 40%-át biztosították. Ez a koncentráltság magas, bár nemzetközi összehasonlításban nem volt kirívó (például az osztrák versenytárs vevőinek 11%-a adta az árbevétel 90%-át). Ezen ügyfélkör megtartása hosszú távon a versenyképes szolgáltatási szint fenntartásának is függvénye volt. A szolgáltatások színvonalával összefüggésben gyakran érkeztek kifogások. Ezek legtöbbször a kocsik műszaki állapotával, a vasúti pályák állapotával és a beduguló rendező-pályaudvarokkal voltak kapcsolatosak. A megfelelő számú és színvonalú gördülőállomány jobb rendelkezésre állása a meglévő ügyfelek megtartásának legsarkalatosabb pontja volt, ugyanis az ügyfelek többféle szállítási mód közül választhattak. Egy részük növelni szeretne volna a vasúton szállítandó áruk mennyiségét, azonban a jelentős kocsikiállítási késések okán sokan elbizonytalanodtak. A kocsikiállítási késéseken túlmenően a vevői elégedettség felmérések hiányosságokat tártak fel további három területen: (1) az alaptevékenység ellátásában, (2) a vevőkkel való kapcsolattartás módjában és (3) a pénzügyi kapcsolatokban. Az alaptevékenység hiányosságai voltak például az iparvágány kiszolgálás: a cég berakási kapacitásaihoz képest lassú kiszolgálás, magas ár, a drága mérlegelés, sok pontatlanság, kevés és rossz mérleg. A vevőkkel való kapcsolattartás fejlesztendő területei főleg az elektronikus fuvarlevél kiterjesztése, valamint az elektronikus vagonkövetés kialakítása volt. A pénzügyi folyamatok fejlesztendő területe az egyszerűbb árstruktúra, az egységes kedvezményrendszer és a számlázási folyamat egyszerűsítése, kialakítása volt.

Mivel ezek a hiányosságok hosszabb ideje fennálltak, a vevők „elszoktak” a magasabb szolgáltatási szinttől és preferenciáikban az érzékenység volt a meghatározó. A magasabb szolgáltatási szintért a vevőknek csak töredéke volt hajlandó fizetni, ugyanakkor egy esetleges fuvardíj csökkentés esetén nagyobb mennyiségű árut szállítottak volna vasúton.

Készült egy felmérés kétszázötven magyar vállalat bevonásával arról, hogy miként ítélik meg a fuvaroztatók a vasút, a közút és a vízi szállítás teljesítményét. Bár a felmérés statisztikailag nem volt reprezentatív, ennek ellenére nagyon egységes kép rajzolódott ki a vasúti szolgáltatások színvonalának megítélését illetően. A vasutat akkoriban nem igénybevevő vállalatok mind a vízi, mind a közúti fuvarozást jobbnak ítélték, mint a vasúti szállítást. Ilyen megítélés mellett nagyon nehéz feladat volt az ügyfélkör hazai bővítése. A szolgáltatási színvonal emelését azonban számos további kööttség is befolyásolta.

A stratégia mozgásterét meghatározta az anyavállalattól való függés, ami elsősorban a pályahasználatot, a vontatást és a karbantartási szolgáltatások igénybe vételét jelentette. A CARGO VÁLLALAT ráfordításainak kb. 60%-át a TULAJDONOS csoporttól igénybe vett szolgáltatásokért fizetett díj tette ki, ami az akkori körülmények között nehezen volt befolyásolható. A vállalat személyi jellegű ráfordítások költsége a foglalkoztatási kötelezettsége miatt érdemben nem volt csökkenthető.

Az anyavállalattal való együttműködési kényszer mellett további kööttséget jelentett a vállalati kultúra, amelyben meghatározó volt a műszaki fókusz és a hatósági szemlélet. Ezt minél inkább fel kellett, hogy váltsa egy profitorientált, a vállalati eredményességet szem előtt tartó kereskedelmi-szolgáltató gondolkodásmód.

A szervezeti önállóságot, a versenyképességet és a stratégiai mozgástér kööttségeit eltérő módon élték meg a vállalat különböző érintettjei. A stratégiai célok implementációjában figyelembe kellett vennie ezen érintettek érdekeit, céljait és alkupozícióját.

5.3. A vállalat stratégiája

Kutatásom során a CARGO VÁLLALAT 2006 évben készült stratégiáját használok fel, mint esettanulmányt az ISAM módszer ismertetésére. A CARGO VÁLLALAT

stratégiáját dolgozom fel, ezért a következőkben összefoglalom az üzleti stratégia célkitűzéseit.

A belső és külső környezet adta lehetőségek és korlátok figyelembevételével a CARGO VÁLLALAT 2006 évben megfogalmazta jövőképét, vagyis azt a reális elérendő állapotot, ami biztosítja a hosszú távú sikeres működést.

„A CARGO VÁLLALAT stratégiai célja, hogy Magyarországon meghatározó súlyú, Kelet-Közép-Európában stratégiai partnerhálózatban működő, a teljes körű vasúti árufuvarozó alaptevékenységet értéknövelt szolgáltatásokkal kiegészítő, ügyfélközpontú, korszerű, profitorientált szolgáltató vállalatcsoporttá váljon.”

A jövőkép megszabta, hogy melyek voltak azok a stratégiai csapásirányok, amelyek mentén a vállalatnak haladnia kellett. Ezek egyrészt a vállalat önálló működésével, azaz az alaptevékenységekkel kapcsolatos erőforrások fejlesztésével, az alaptevékenységek kiterjesztésével és a korszerű szolgáltató vállalattá válás feltételeivel foglalkoztak. Másrészt a stratégia megfogalmazta a társaság működését befolyásoló külső erőter alakításának legfontosabb teendőit.

A jövőkép célul tűzte ki, hogy a CARGO hatékonysága középtávon elérje a régióban működő versenytársak legjobbainak szintjét. A hatékonyság javítás egyes elemeinek megválasztását a sajátos magyar viszonyokhoz kellett igazítani, ugyanakkor a vállalat eredményességét mérő kulcsmutatók, elsősorban az EBITDA (earning before interest, tax, depreciation – kamat, adó és értékcsökkenés előtti eredmény) ráta tekintetében el kellett érni a versenytársak szintjét.

A középtávú tervezés során az alábbi táblázat szerinti célértékeket kellett figyelembe venni:

4. táblázat: Stratégiai mutatók

	2006 várható	2010-re elérendő cél
EBITDA %	2%	20-25%
Elsőszintű fedezet %	70 %	80 %
Eszközhatékonyság (M tonnakm/vagonok)	1	2
Létszámhatékonyság (M tonnakm/fő)	3	6

Forrás: vállalati kimutatás.

Ezen mutatók meghatározása benchmark elemzések alapján készült, figyelembe véve a magyar vasúti áru fuvarozás eltérő specifikumait, valamint adottságait.

A CARGO piaci versenyképességéhez nélkülözhetetlen volt, hogy korszerű, gazdaságosan üzemeltethető és a vevői igényeket kielégítő teherkocsiparkkal rendelkezzen. Az akkori vagonpark ennek az igénynek nem felelt meg, modernizációja elkerülhetetlen volt a piaci pozíció megtartásához. Az ehhez szükséges források biztosításával kapcsolatban merült fel külső partnerek bevonása. A teherkocsikat érintő másik fontos kérdés a megfelelő minőségű és költségű karbantartás biztosítása volt, aminek során a járműjavítás saját hatáskörben való megoldásának elérése is felmerült opcióként.

A vállalatnak a jellemző európai megoldástól eltérően nem volt saját vontatási képessége. A TULAJDONOS vállalatcsoport vontatási szolgáltatási színvonala ugyanakkor nem mindenben felelt meg a verseny által támasztott igényeknek. A CARGO eltökélt volt a magas szolgáltatási színvonal biztosítása iránt, és igyekezett megtenni az előkészítő lépéseket, ami lehetett volna egyéb szolgáltatók bevonása vagy saját vontatási képesség kiépítése is. Tevékenységi körét a CARGO új területeken is szándékozott kiegészíteni, e célból egy regionális stratégiai partnerhálózatot kívánt létrehozni, amely alkalmas lehetett volna földrajzilag is új piacokon való megjelenésre. A terjeszkedés fókuszában az osztrák, román és szlovák piac állt, ahol a társaság az akkori piacát megvédő és kiegészítő tevékenységeket kívánt partnerekkel együtt végezni. A regionális piacon legnagyobb vetélytársnak számító osztrák vasúttal szemben következetes stratégiát kívánt követni, aminek alapja a megegyezésre való törekvés volt. A stratégiai partnerség végül a privatizációs pályázat nyertesével, az osztrák vasúti fuvarozó vállalattal (RCA) valósult meg.

A CARGO csoport alaptevékenységének a teljes körű vasúti áru fuvarozást tartotta. Ezen túlmenően csak olyan, a piacon keresett és nyereségesen elvégezhető értéknövelt szolgáltatásokat szándékozott végezni, amelyek az alaptevékenységét támogatták volna. Ennek során kiemelten fejlesztette a terminál-üzemeltetést, belső vasút-üzemeltetést és az operátori tevékenységet. A logisztikai szolgáltatásokat végző leányvállalatoknak a tevékenységi kör bővítésében fontos szerep jutott.

A modern szolgáltatóvá válás feltétele a kereskedelmi stratégia megalkotása és az ahhoz illeszkedő szervezeti kérdések megválaszolása volt. Ez felölelte az értékesítési gyakorlat újragondolását és az abban részt vevő szervezeti egységek felelősségi körének és együttműködésének kialakítását. A vállalat hatékony működése nagyban múlt az

üzleti folyamatok korszerűsítésén, amely során az akkori szigetszerű fejlesztések integrációja, egy összehangolt, a működést jobban segítő rendszer kialakítása volt a cél. Bár az akkori folyamatrendszer teljes megújítása, új alapokra helyezése is megfontolandó volt, a döntés inkább a meglévő elemekre építő fokozatos fejlesztésre esett. Az üzleti folyamatok megújítása együtt kellett, hogy járjon az optimális vállalati működést biztosító információs szolgáltatások kiépítésével. Ennek során az akkori rendszer problémáit – például az IT rendszerek szigetszerűségét, a nem megfelelő adatcserét – orvosolni kellett.

Az IT szolgáltatások egy jellemző példáját adták azoknak a szolgáltatásoknak, amiket a CARGO a TULAJDONOS Csoporton belüli leányvállalatától rendelt meg. A vállalatnak, mint piaci versenyt megelőző cégnek, az általa megrendelt külső szolgáltatások színvonala elsődleges fontosságú volt, ezért eltökélt volt abban, hogy ezt biztosítsa. Ennek, és a közbeszerzési törvényben előírt kötelezettségeinek megfelelően a CARGO a megrendelt szolgáltatásokat tényleges piaci viszonyok között kívánta beszerezni, olyan szolgáltatóktól, amelyek azt az elvárt magas színvonalon a lehető legkedvezőbb feltételekkel nyújtani tudták.

Fenntartható fejlődés, társadalmi felelősségvállalás

Az áruszállítást akkor nevezhetjük fenntarthatónak, ha biztonságos, gazdaságos és társadalmilag is elfogadott. Emellett meg kell felelnie az általánosan elfogadott és szabályokban rögzített egészségvédelmi és környezetvédelmi normáknak, valamint nem járulhat hozzá a globális környezetvédelmi problémák, mint például az éghajlatváltozás erősödéséhez. Az áruszállítás arányának eltolódása a közúti szállítás irányába jelentős infrastrukturális fejlesztéseket igényel, és olyan kedvezőtlen mellékhatásokkal jár, mint a balesetek számának növekedése, a környezetvédelmi problémák. Ezen költségeket az áruszállítás externális költségeinek nevezzük. Ezeket a költségeket nem a használók fizetik meg, így a különböző szállítási módok költségei nem a valós költségeket mutatják. Ezáltal előnybe kerülhetnek nem hatékony szállítási módok is.

Egy 2004-ben a 17 akkori EU-tagállamban végzett felmérés eredménye szerint az externális költségek a GDP 7%-át teszik ki. Ennek kétharmad részéért a személyszállítás, egyharmadéért a teherszállítás a felelős. Ez a felmérés nem vette figyelembe a közlekedési torlódások által okozott költségeket, pedig azok a becslések szerint a GDP további 3%-át teszik ki. A közlekedési ágazatok közül a hatások több mint 80%-áért a közúti közlekedés, 15%-ért a légi közlekedés, míg a vasúti közlekedés

2%-ért felelős. A vállalat számításai szerint a közúti áruszállítás során felmerülő externális költségek ötszörösét, a légi áruszállítás során felmerülők pedig 16-szorosát teszik ki a vasúti szállítás hasonló költségeinek, *tkm*-re vetítve.

A legelső célcsoport, akiket a társadalmi szerepvállalás a legmélyebben és a legközvetlenebbül érintett és ahol a vállalat igényes, és felelősségteljes munkát végezhetett a társadalom érdekében: a saját munkavállalók.

Munkavállalóik egészségének megőrzése mellett (melyet a rendszeres és kötelező orvosi vizsgálatok segítettek elő) a vállalat kötelességének tartotta, hogy – lehetőségeinkhez mérten - szociális segítségben is részesítse a rászorulókat. Ez jelenthetett rendkívüli segílyt, de akár ösztöndíj-hozzájárulást, tanulmányi költségek átvállalását, vagy spontán munkahelyi gyűjtést konkrét problémák esetén.

A következő érintetti csoport: vevők/üzleti partnerek. A jogszabályban előírtak – és saját jól felfogott üzleti érdekeink – mellett az ő elégedettségük elérése, igényeik minél jobb kiszolgálása volt a legfontosabb.

Külön meg kell említeni a törvényhozás és az államapparátus szférájában meglévő társadalmi szerepvállalást. Egy állami tulajdonú vállalatnak persze nem túl nagy a mozgástere, annál jelentősebbek jogszabályi kötöttségei, törvényi előírásai, ugyanakkor a vállalat is játszhatott társadalmi szerepet a jogszabályalkotás és a végrehajtás területén. Itt volt először is az a tudásanyag, szakmai ismeret, amit megoszthattak az érintettekkel a rendelkezések előkészületeinek folyamatában. Ez nem kizárólag az egyes minisztériumok műhelymunkáiban való részvételt jelentette, hanem azt a hozzáadott értéket, amit a szakmai együttműködés hazai és nemzetközi szervezeteiben hoztak létre, és amit a hazai tervezés és jogszabályalkotás maga nem tudott volna előállítani, viszont hatékonyan felhasználta a vállalat tudását.

Vállalati stratégiában a társadalmi felelősségvállalási stratégia egyik kiemelt eleme volt a szponzoráció. E téren 2006-ban fontos lépés volt a saját támogatási politika kialakításának megkezdése.

Összességében tehát elmondhatjuk, hogy vállalat minden lehetséges módon igyekezett meghatározni saját helyét és szerepét úgy a gazdaságban, mint a társadalomban, és mindent tőle telhetően elkövetett azért, hogy egy hatékony és eredményes vállalat működjön.

5.4. Stratégiai opciók ismertetése

Kettő stratégiai opciót ismertetek a következőkben, mindkét változat a vállalat általános célkitűzéseiből vezethető le. Az első változat egy organikus fejlődést tesz lehetővé a vállalati erőforrások fejlesztésével, a szolgáltatási színvonal növelésével. A második opció külső forrásbevonással, piaci expanzióval, vállalati akvizíciók útján, új stratégiai partnerséggel határozza meg a fejlesztéseket.

„1” opció – Szolgáltatási portfólió bővítése, a szolgáltatás színvonalának javítása

A vállalat csoporton belüli, szolgáltatások igénybevételére vonatkozó szerződéses rendszerrel több probléma is volt: minimális garanciákat tartalmazott a vásárolt szolgáltatás színvonalával kapcsolatban; a CARGO megrendelői alkupozíciói nem voltak eléggé kedvezőek; illetve a kapott szolgáltatások gyakran nem feleltek meg a piaci elvárásoknak.

A problémák orvoslására rövid távú megoldás lehetett volna a vontatási szolgáltatások igazi versenyhelyzetben való megrendelése. Mivel nagyobb kapacitása egyedül a TULAJDONOS csoportnak volt, az egyes szegmenseket külön-külön lehetett volna meghirdetni, ezzel lehetőséget adva más pályázóknak is. Egy közbeszerzési eljárás lehetőséget adott volna a vállalatnak arra, hogy az akkori keretszerződés feltételeit versenyképesebb elemekkel váltsa fel. A szolgáltatás színvonalának gyors javulása kétséges volt, de lehetőség nyílhatott volna a legfontosabb, illetve a nagy pontosságú szolgáltatást legjobban igénylő piacrészekben a megfelelő színvonalú vontatás biztosítására.

Ezen koncepció lényege, hogy a tulajdonos a CARGO rendelkezésére bocsátott volna kisszámú mozdonyt. Ez továbbra is anyavállalati tulajdont és szolgáltatási szerződéses viszonyt jelentett volna, ám néhány kiemelt fontosságú vonalon a CARGO maga szervezhette és irányíthatta volna ezeket a dedikált mozdonyokat. A koncepció mögött az a vélelem húzódik, hogy a CARGO kis méretben, dedikált vonalakon hatékonyság- és szolgáltatási színvonalbeli növekedést tudott volna elérni, amennyiben maga rendelkezhetett volna a szükséges vontatókapacitás felett, és maga szervezhette volna meg a vontatást. Összegzésként elmondható, hogy a dedikált mozdonyok koncepciója a kis volumen miatt nem hozhatott volna jelentős javulást az átlagos szolgáltatási színvonalban, ám néhány kiemelten problémás területen javulást jelenthetett volna.

A vagonok revitalizációs programjának megkezdése nem várható volt sokáig, hiszen a késlekedés biztosan csökkentette volna a cég értékét. A vagon-revitalizációs program „visszafogott” változata biztosította volna a működés eredményességének akkori szinten való fenntartását a következő évekre. Ez garantálta volna, hogy a vállalat az ügyfeleit ki tudja szolgálni, így vevőit nagyobb valószínűség szerint tartja meg, és ez által értéke nem csökken. Ez az opció csak kitolja a szükséges fejlesztéseket, mivel azok nagyrészt saját forrásból finanszírozottak, a vállalat nem vállalt volna túlzott mértékben olyan kötelezettségeket sem, amelynek terheit nem tudta volna viselni.

A CARGO csoport leányvállalati portfóliójára vonatkozó stratégiának a rendezőelvei a következők voltak:

- A csoport szolgáltatási láncának egyszerűsítése mellett a szolgáltatási paletta bővítése szükséges.
- Egyes társaságok esetében a 25% alatti részesedések értékesítése, amennyiben a részesedés megtartását egyéb üzletpolitikai okok nem indokolják.
- A portfólió stratégia eredményeként, a leány- és unokavállalatok három pilléren alapuló struktúrája jön létre, melyek egy lényegesen egyértelmű és átláthatóbb szerkezetet eredményeznek. Ezen támpillérek a következők:
 - szállítmányozás, fuvarszervezés,
 - kombinált fuvarozás, logisztika, kombiterminál üzemeltetés,
 - egyéb vasúti szolgáltatási tevékenységek.

„2” opció – Új piacra való behatolás intenzív fejlesztéssel, stratégiai partnerséggel

Stratégiaiilag a saját kézben lévő mozdonypark és vontatási képesség egy szintre helyezné a vállalatot a fő versenytársaival: más országok piacvezető nemzeti vasútjaival és a helyi magánvasutakkal szemben. Kezdetben a részleges vontatási képesség kialakításának megkezdése merülhetne csupán fel. Ennek kiépítése többféle módon történhetett volna. Egyrészt szóba jöhetett volna a részleges vontatási kapacitás kiépítése kisszámú mozdony beszerzésével, és korlátozott számú mozdonyvezető felvételével, amivel a legkritikusabb fuvarokon saját megoldásban lehet elvégezni a vontatást. Optimális esetben a mozdonyoknak át- vagy megvétele együtt járhatott volna a kiszolgálásuk és karbantartásuk megnyugtató megoldásával. Ki kellett volna alakítani a szervezetben a mozdonyok kezeléséhez, irányításához szükséges képességeket is, és biztosítani kellett volna a szükséges szakképzett emberi erőforrást – mozdonyvezetőket, irányítószemélyzetet – is, ami döntő többségében a TULAJDONOS

csoporton belül volt csak megtalálható, a piacról csupán korlátozottan lehetett volna az erőforrásokat beszerezni. A végső megoldás a teljes vagy jelentős saját vontatási képesség kialakítására lehetett volna. Ez a mozdonyoknak a tulajdonostól történő megvétele vagy apportálása lehetett volna. Ahogy arra a külső beszerzés esetében is rámutattam, a CARGO pénzügyi helyzetét nagyban megterhelte volna a vásárlás, hitelfelvétel a TULAJDONOS csoport eladósodottsága miatt nem volt reális célkitűzés, jelentősebb forrásbevonásnak csak tőkeágon volt realitása. Az apportálás ésszerűsége ugyancsak megkérdőjelezhető volt a tulajdonos részéről, ugyanis a használt mozdonyokat nem értékelné sokra egy jövőbeni új tulajdonos. A mozdonyok átlagéletkora ugyanis magas, műszaki állapotuk rossz volt. Javítókapacitás nélkül működtetésük rendkívül drága, ráfizetéses lett volna.

A vagon revitalizációs program gyorsítása további komoly beruházásokat igényelt volna, a fővizsgáztatás és futójavítás mellett az új vagonok vásárlása, és a meglévők átalakítása akár több milliárd forintos kiadásnövekedést eredményezhetett volna. Ennek finanszírozása nagy tehertétel lett volna a CARGO számára, különösen, hogy egyéb fejlesztések is szükségessé váltak, amik szintén a rendelkezésre álló finanszírozási forrást apasztották.

6. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

Ebben a fejezetben a kutatási eredményeket a stratégia-alkotás lépésein keresztül mutatom be a CARGO VÁLLALAT 2006 évi stratégiájának felülvizsgálatával az ISAM módszer elemeinek beépítésével. A stratégia-alkotás integrált folyamatát 11. ábrában vázolom fel, a jövőkép és küldetés már deklarált szövegét nem kívánom kiértékelni, ezt kiindulópontnak tekintem.



11. ábra: Stratégia-alkotás folyamata

Forrás: saját feldolgozás

A következőkben a 4. fejezetben ismertetett stratégia-értékelési és audit módszer gyakorlati alkalmazását mutatom be a CARGO VÁLLALAT 2006-ben készült üzleti stratégiájának felülvizsgálatán keresztül. A vizsgálat célja, hogy az ismertetett módszert egy vállalat tervezési folyamatán keresztül mutassam be, illetve a „hagyományos” és az új metodika szerint készült stratégiák eltérését elemezzem. A helyzetértékelést visszamenőlegesen végeztem el, azaz azokat a tényezőket térképeztem fel, amelyek a 2006 évi stratégia-alkotás kiindulópontjait jelentették. A működési környezetet és a vállalati kompetenciákat a 4. Fejezetben részleteztem, ebben a fejezetben azokat a tényezőket ismétlem, illetve emelem ki, amelyek értékelése beépül az ISAM modellbe.

6.1. Külső tényezők SWOT alapú értékelése

Az esettanulmányban a külső stratégiai tényezők értékelésénél az alábbi makrogazdasági *lehetőségekkel* számoltam:

- nemzetközi terjeszkedés – szomszédos országokban együttműködés logisztikai partnerrel vagy vertikális integráció,
- "fordító korong" szerep – balkán irányába történő irányvonatos tranzit forgalom szervezése,
- környezettudatosság erősödése – közúti forgalomban az externáliák (például környezetszennyezés, illetve ezek költségeinek elérése a vasúti fuvarozás árpozícióját javítja,
- forint leértékelődése – euró alapú árazásban a forint gyengülése bevétel növekedést eredményez,
- vasúti hálózati infrastruktúrafejlesztés – szolgáltatás színvonala nő, áru eljuttatási időszükséglet csökken
- záhonyi "kapu" fejlesztése – kelet – nyugati forgalom „visszaszerzése” a cca. 25 kilométerre levő ágcsernyői (szlovák) versenytárstól
- GDP növekedés – termeléshez kapcsolódó logisztikai szolgáltatások iránti kereslet növekedése,
- nemzetközi stratégiai partnerséggel tőkebevonás – elmaradt fejlesztések elkezdése, capex program felgyorsítása
- használatarányos közúti útdíj bevezetése – vasúti fuvarozás versenyhátránya csökken
- brüsszeli vasút lobby erősödése – a magyarországi szabályozásban is erősödik a vasúti fuvarozás támogatása, pályázati forrásokhoz való hozzáférés lehetősége bővül.

A külső, környezeti *fenyegetések* közül az alábbi stratégiai tényezőkkel számoltam:

- belföldi infrastruktúra költségének emelkedése – a tovább nem hárítható költségemelkedés az árrés szintet rontja
- autópálya program folytatása – közúti versenytársak előnye növekszik
- magántulajdonú vasutak térnyerése – alacsonyabb árszintű, rugalmasabb versenytársak megjelenése,

- ipari termelés csökkenése, stagnálás – megrendelés állomány csökken vasérc pellet és szénszállításban,
- nemzetközi versenytársi terjeszkedés – elsősorban a tranzit forgalomban a piaci részesedés csökkenés veszélye,
- közúti fuvarozás árelőnye – vasúti fuvarozás ezt nem tudja a lassabb eljuttatás miatt kompenzálni,
- hitelkamat emelkedése – folyószámla hitel igénybevételének költsége növekszik,
- szomszédos országok vasúti infrastruktúra használatának árazása – tranzit forgalomban elkerülik Magyarországot (Szlovákia felé)
- sztrájk – késedelem a szállításban, szolgáltatási színvonal csökkenés
- természeti katasztrófa – szolgáltatás kiesés, kerülő útvonalak miatt költségnövekedés.

A lehetőségek és fenyegetések számbavétele után ezeket a tényezőket súlyoztam az alapján, hogy a logisztikai ágazatban ezeknek milyen súlyuk, szerepük van. Ezek a súlyok közvetlen értékelést tükröznek, az adatokat a Guilford módszer alapján koherencia vizsgálatnak vettem alá. A stratégiai tényezők értékelése – a *4.1 fejezetben* ismertetett szempontok alapján – 1, 2, 3 és 4-s osztályzatok felhasználásával történt. Az értékek az alábbi jelentéssel bírnak:

1 = "a vállalat stratégiai válaszlépése gyenge"

2 = "a vállalat stratégiai válaszlépése átlagos"

3 = "a vállalat stratégiai válaszlépése átlag feletti"

4 = "a vállalat stratégiai válaszlépése kiváló"

Az „átlagot” a versenytársakra jellemző működési hatékonyság alapján határoztam meg. A külső tényezők értékelésének eredményét az ágazati súlyok, illetve stratégiai tényezők minősítése alapján az *5. melléklet tartalmazza. Az összesített súlyozott SWOT érték (2,24)* így önmagában még nem sok információt szolgáltat, a mutató korrigálása és értékelése a tervezés későbbi fázisában fog megtörténni.

Versenyképesség

Megvizsgáltam, hogy melyek azok a sikertényezők, amelyek a CARGO VÁLLALAT versenyképességét alapvetően befolyásolják, az elemzést az ún. CPM (Competitive Profile Matrix) segítségével végeztem el. Az egyes tényezők relatív súlyát egyenként értékeltem, majd külön is minősítettem ezeket egy négyes fokozatú skálán (*5. táblázat*).

5. táblázat: Versenyképességi mátrix

Kritikus sikertényezők	Súly	CARGO		RCA		GYSEV	
		Ráta	Érték	Ráta	Érték	Ráta	Érték
Szolgáltatás minőség	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Árelőny	0,11	2	0,22	1	0,11	3	0,33
Piaci ismertség	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Vevői lojalitás	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16
Piaci részesedés	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16
Menedzsment	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
Országos lefedettség	0,06	3	0,18	1	0,06	2	0,12
Nemzetközi kapcsolatok	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09
Ügyfélszolgálat	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
E-commerce hozzáférés	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07
Finanszírozás	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Szakképzettség	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Totals	1,00		2,86		2,40		2,06

Forrás: saját feldolgozás.

Az elemzést a kettő legfontosabb versenytárshoz, az ausztriai RCA-hoz (RAIL CARGO AUSTRIA) és a magyar – osztrák vegyesvállalathoz, a GYSEV-hez ([GYŐR-SOPRON-EBENFURTI VASÚT ZRT.](#)) való összehasonlítással végeztem el. A kritikus sikertényezők meghatározása azon szempont alapján történt, hogy melyek azok az erőforrások, kompetenciák, amelyek alapvetően meghatározzák a CARGO VÁLLALAT sikerességét a magyar piacon (beleértve a tranzitforgalmat is).

A versenyképességi mátrix elemzése ahhoz járul hozzá, hogy a konkurensok erősségeit, gyengeségeit is megismerjük. Ez a fajta SWOT elemzés segíthet hozzá minket, hogy – sporthasonlattal élve – azonosítsuk a partnerek gyenge, sebezhető pontjait, amit ki tudunk használni. Hasonlóan fontos, hogy tudatában legyünk az erősségeiknek is, így azokat a helyzeteket igyekszünk elkerülni, ahol a versenytársak ezeket az erőforrásokat, kompetenciákat ellenünk fordíthatják, azaz arra törekszünk, hogy „ne hozzuk helyzetbe” őket. A kiválasztott sikertényezők összhangban vannak a SWOT elemzés értékelési szempontjaival. A hazai viszonyok ismerete, a szakmai tudás és az országos lefedettség biztosították a versenylőnyt a versenytársakhoz képest (2,86-s értékkel), ugyanakkor a szolgáltatás minősége és az árszint csökkentette ezt. A GYSEV versenyképességét nagymértékben meghatározta az, hogy tevékenysége az ország

nyugati felére terjedt ki és a szállított volumen jelentősen kevesebb a versenytársakhoz képest. A vizsgálat a 2006 évi piaci viszonyoknak felelt meg, a magánvasutak – bár növekvő –, de még nem jelentős, összességében öt százalék alatti részesedéssel bírtak a piacon.

6.2. Belső tényezők SWOT elemzése

Az *erősségeket* a fentiekben ismertetett erőforrás elemzés az alábbiak szerint jellemeztem:

- árfolyam változását követő árazás – a szerződések cca. 70%-ban árfolyam követő árazási képlet van, ez a forint gyengülése esetén bevételnövelő tényező,
- hosszú lejáratú szerződések – 2 -3 évre előre biztosított kapacitás lekötés,
- országos lefedettség – ún. antenna járatok hatékonyabb szervezése lehetséges,
- stabil likviditás – működő tőkefinanszírozás problémamentes,
- IT infrastruktúra – b2b szolgáltatások, internetes megrendelés, ügyfélszolgálat,
- üzembiztonság – kevés baleset, ritka lopás,
- menedzsment – vállalatvezetői gyakorlat, kiterjedt szakmai és partner kapcsolatok,
- infrastruktúra-üzemeltetési tapasztalat – hatékony eszköz (vagon) gazdálkodás,
- logisztikai értéklánc komplexitása – fuvarozáson kívül szállítmányozás, raktározás,
- vagon mennyiség – a rendelkezésre álló típusokból nincs tartós mennyiségi korlát.

A *gyengeségek* az alábbi területeket érintik:

- tehervagonok műszaki állapota – 20 év feletti átlagéletkor, megnövekedett karbantartási költség,
- tehervagonok típus összetétele – néhány típusból (például gabonaszállító) vagon hiány, ami kieső bevételt okozhat,
- saját vontatási kapacitás hiánya – külső kapacitás igénybevétele magas költségen,
- foglalkoztatási kötöttség – merev munkaerő gazdálkodás,
- támogató szolgáltatások költség szintje – anyavállalattól vásárolt szolgáltatás piaci ár felett, magas transzferárak,
- fejlesztési forrás hiánya – visszafogott beruházás,
- leányvállalati portfólió – kontrol lehetőséget nem biztosító kisebbségi részesedések,
- magas adminisztrációs létszám – versenyképességi hátrány,
- alacsony k+f - visszafogott innováció.

Koncentrált, túlzott központi irányítással bíró kereskedelmi szervezet – informális kapcsolatok túlzott szerepe.

A fentiekben ismertetett belső tényezők értékelése a *6. mellékletben* foglaltak szerint történik. Itt is meg kell jegyezni, hogy az összesített mutató elemzése később található, bár a **2,78-s érték** már jelzi, hogy a belső tényezők nagyobb hangsúlyt kapnak a környezeti faktorok által meghatározott szintnél (2,24).

6.3. SWOT elemzés súlyszámainak páros összehasonlítása

Az ún. páros összehasonlítást azért végeztem el, mert a SWOT elemzés során több értékelési tényezővel kellett számolnom, s azok fontossága, súlya eltér egymástól. A fontossági különbség meghatározására több eljárás is ismert. A faktorok, mint súlyszámok csoportosítására a Guilford féle súlyszám kialakítást alkalmaztam.

A különböző értékelési tényezők súlyozását első körben múltbéli tapasztalatok alapján végeztem. Az értékelés minél megbízhatóbb elvégzését matematikai módszerek felhasználásával lehet biztosítani. Ekkor az eredményt a páronként felállított elemek közötti preferencia-döntésekre vezetjük vissza. A súlyszámokat tehát úgy határozzuk meg, hogy az értékelési tényezőket páronként összehasonlítva eldöntjük, melyiket preferáljuk, melyiket tartjuk fontosabbnak, s e döntéseket értékeljük. Az elvégzett számítások az alábbiakban foglalhatók össze.

Párok képzése, elrendezése, értékelése

Az értékelési tényezőkből vizsgálatomban a SWOT analízis ágazati súlyai alapján elkészítettem az összes lehetséges párosítást. Ezek száma $(m*(m-1)/2)$ képlet alapján a 20-20 külső és belső értékelési tényező alapján kétszer 190.

Az értékeléseket a preferencia-mátrixon összesítettem (*7-8. melléklet*). A preferencia-mátrix soraiban és oszlopaiban az értékelési tényezők szerepelnek. A sorban szereplő értékelési-tényezőt összehasonlítjuk az oszlopokban felsoroltakkal, s ahol a sorban lévő preferált az oszlopban szereplővel szemben, oda 1-et írtam, ahol hátrányt szenved, oda 0-át. Így az egy sorban lévő egyesek száma azt jelenti, hányszor preferált az adott értékelési tényező összesen. Az oszlopban szereplő érték pedig a hátrányok számát mutatja.

Konzisztencia vizsgálat

A konzisztencia vizsgálat során a súlyszám választások következetességét értékeltem 1 döntéshozóra kalkulálva, ahol m a súlyszámok összességét (20) jelenti. Konzisztens az súlyozás akkor, ha $A > B$, $B > C$, és $A > C$.

6. táblázat: Inkonzisztens körhármasok száma (d)

$(m*(m-1) (2m-1))/12$	1235
$\text{sum}(a_2)/2$	1235
d	0

Forrás: saját számítás

Mind a külső, mind a belső tényezők súlyaira elvégzett számítás azt eredményezte, hogy a súlyok megválasztása konzisztens volt ($d=0$), mindkét mutató számítása 0 eredményt ad, az értékek különböznek egymástól, a párosok száma 190. Az elméleti hibahatár: 1235 (6. táblázat).

Elvégeztem az elvileg maximális inkonzisztenciát mutató számítását, a maximálisan előállítható körhármasok száma - páros szám esetén alkalmazott „ $(d_{\max}) = (m^3 - 4m)/24$ ” képlet alapján: 330.

A konzisztencia együttható (K) számításánál a KENDAL féle képletet $(1 - d/d_{\max})$ alkalmazva teljes koherenciát mutató 100%-s értéket kaptam mind a külső, mind a belső tényezőkre.

Az intervallumskála meghatározásához mind a relatív preferencia arányok, mind a standardizált normál eloszlás (u) módszer eredményét összehasonlítottam (9. melléklet).

A SWOT tényezők súlyozásához a normál eloszlás alapján meghatározott relatív intervallumskála számait választottam, mivel a szélső értékek közötti preferencia különbségek „kisimulnak”, a kiugró értékek nem torzítják azt és a véletlenszerűség hatása kiszűrhető (10. melléklet). A 10. melléklet ábráján az „egyszerű becslésű súlyozás” grafikonja a kiinduló adatokat jelzi.

A következő lépésben a relatív normál eloszlású súlyokkal kiszámoltam a SWOT értékeket.

7. táblázat: Külső tényezők értékelése normál eloszlású relatív súlyokkal

	Eredeti SWOT érték	Korrigált SWOT érték
Lehetőségek, fenyegetések	2,24	2,19
Erősségek, gyengeségek	2,78	2,70

Forrás: saját feldolgozás

A 7. táblázat adatai alapján látható, hogy a korrigált súlyozású külső SWOT érték 2,24-ről 2,19-re csökkent, a belső tényezők súlyozott értéke 2,78-ról 2,70-re mérséklődött. A továbbiakban az új, korrigált értékekkel számolok.

6.4. Helyzetértékelés eredményére támaszkodó stratégiai opciók elkészítése

A következő lépés az, hogy meghatározzuk milyen irányú és tartalmú forgatókönyvek összeállítására érdemes fókuszálnunk. Ennek egyik jól ismert módszere a SWOT analízis eredményére épülő BSM értékelő mátrix (DAVID, 2011, h).

8. táblázat: CARGO VÁLLALAT BSM értékelése

		Belső faktorérték			
Külső faktorérték			Erős	Átlagos	Gyenge
			3-4	2-2,99	1-1,99
	Magas	3-4	I	II	III
	Közepes	2-2,99	IV	V	VI
	Alacsony	1-1,99	VII	VIII	IX

Forrás: saját feldolgozás az IE mátrix alapján

A vállalat a 2,19 külső, illetve a 2,70 belső SWOT értékkel az V. zónába esik (8. táblázat). A VII. V. és III. zónák, amelyeknél az egyik érték 2 alatt van, vagy egyik sem haladja meg a 3-as értéket, az ún. szinten tartó stratégiákat jelölik, alapvetően a belső erőforrások, tartalékok mozgósításával történhet a piaci részesedés megtartása, vagy a termékek, szolgáltatások fejlesztésével a növelése. Ezzel összhangban van a logisztikai értéklánc fejlesztésére vonatkozó elképzelés, ugyanakkor a regionális terjeszkedés nem

tartozik ebbe a körbe. Az integrációs, akvizíciós szándékok az I., II. és IV. mező értékeivel lennének alátámaszthatók, a VI., VIII. és IX. mező a konszolidációs vagy leépítési stratégiák irányába mutatnak

Annak megítéléséhez, hogy a stratégiai irányvonal belső erőforrás, illetve kompetencia vezérelt-e, vagy a változó környezethez való alkalmazkodás dominál, a SPACE elemzést használhatjuk. Fontos elemzési szempont, hogy a pénzügyi helyzet és a versenyképesség megítélése összhangban legyen az ágazati, valamint közvetett, tágabb környezet értékelési szempontjaival, azaz azokat a faktorokat vizsgáljuk, amelyek valóban hatnak a vállalatra. A CARGO VÁLLALAT stratégiai tényezőinek SPACE módszerrel történő értékelésénél az alábbi értékeket kaptam.

9. táblázat: SPACE elemzés

BELSŐ TÉNYEZŐK		KÜLSŐ TÉNYEZŐK	
Versenyképesség	- - -	Ágazati pozíció	- - -
Versenyképes árak	-4	Versenytársak	2
Szolgáltatás minősége	-4	Vevő hűség	3
Hosszú távú szerződések	-3	Közúti fuvarozás	2
Országos lefedettség	-3	Vásárolt szolgáltatások	2
Eszköz ellátottság	-5	Piacra lépés	1
Átlag	-3,8	Átlag	2,0

BELSŐ TÉNYEZŐK		KÜLSŐ TÉNYEZŐK	
Pénzügyi helyzet	- - -	Környezeti stabilitás	- - -
Befektetés megtérülése	4	GDP növekedés	-7
Eladósodottság	7	Beruházások	-5
Fizetőképesség	6	Forint leértékelés hatása	-1
Jövedelmezőség	4	Ország kockázat	-5
Eszköz hatékonyság	3	Politikai támogatás	-4
Átlag	4,8	Átlag	-4,4

Forrás: saját feldolgozás

A versenyképességi és ágazati értékek egyenlege -1,8, a pénzügy és környezeti stabilitás tényezőinek egyenlege 0,4. Ezek az értékek konzervatív stratégiát jeleznek (9. táblázat), bár összevontan sem a pénzügyi, sem a belső versenyképességi tényezők nem képviselnek kiugró értéket a környezeti elemekkel szemben.

A harmadik, koherenciát erősítő vizsgálat az ún. TOWS elemzés, amely a SWOT elemzés stratégiai tényezőinek négy szempont szerinti csoportosítását foglalja magában. A megfeleltetés a szerint történik, hogy az erősségek, valamint gyengeségek milyen

stratégiai célkitűzéseket generálnak annak érdekében, hogy a vállalat kihasználja a lehetőségeit, illetve tompítsa a fenyegetések kedvezőtlen hatásait.

10. táblázat: TOWS stratégiák

SO Stratégiák	
1	Regionális terjeszkedés nemzetközi partnerkapcsolat alapján.
2	Komplex logisztikai szolgáltatási portfólió fejlesztése a lányvállalatok bevonásával.
3	Hosszú távú szerződések arányának növelése a stratégiai partnerekkel.
4	B2B IT fejlesztések a alkalmazott rendszerek továbbfejlesztésével.
ST Stratégiák	
1	Devizaalapú árazás bővítése az árfolyam kockázat kivédésére.
2	Fedezeti ügyletek az árfolyamkockázat mérséklésére
3	Stratégiai partnerség külföldi szállítványozókkal
4	Transzfer fuvarok arányának növelése a belföldi megrendelés visszaesésének kompenzálása érdekében.
WO Stratégiák	
1	Vontatási kapacitás kiépítése versenyképesség erősítése érdekében.
2	Vagonkorszerűsítés, vásárlás eszköz hiány mérséklése érdekében.
3	Záhonyi logisztikai partnerség erősítése a kelet-nyugati forgalom erősítése érdekében.
4	Közúti fuvarozási kapacitás, illetve partnerség kiépítése
WT Stratégiák	
1	Alacsony árrésű, ún. antenna fuvarozás felülvizsgálata
2	Anyavállalati szolgáltatói szerződések felülvizsgálata költségcsökkentés érdekében.
3	Kollektív szerződés újratárgyalása a sztrájk fenyegetés csökkentése érdekében.
4	Alacsony kihasználtság, - korszerűtlen vagonok értékesítése

Forrás: saját feldolgozás

A felsorolásból (10. táblázat) kitűnik, hogy a stratégiák többsége a versenyképesség erősítését biztosító szolgáltatási portfólió bővítését, minőségének javítását szolgálja, ugyanakkor megjelenik a stratégiai partnerség és regionális terjeszkedés szándéka is. Ez utóbbinál érdemes visszacsatolni a SPACE elemzéshez, ahol kitűnt, hogy az extenzív

terjeszkedéshez, beruházásokhoz nem áll elegendő pénzeszköz a vállalat rendelkezésére, mindez csak pótlólagos forrásbevonás útján lehetséges. A relatív fontossági mátrix (8. ábra) besorolása alapján jelen van mind a négy stratégia (offenzív, védekező, elkerülő és megszüntető), ugyanakkor a helyes súlyozáshoz van szükség a fentiekben ismertetett alternatív vizsgálatokra, így a BSM, SPACE elemzésekre.

Az elvégzett vizsgálatok (BSM, SPACE, TOWS) eredménye alapján ebben a fázisban indokolt a vállalat jövőképeinek felülvizsgálata. Itt megismétlem a CARGO VÁLLALAT eredetileg megfogalmazott jövőképét:

„A CARGO VÁLLALAT stratégiai célja, hogy Magyarországon meghatározó súlyú, Közép-Kelet Európában stratégiai partnerhálózatban működő, a teljes körű vasúti áru fuvarozó alaptevékenységét értéknövelt szolgáltatásokkal kiegészítő, ügyfélközpontú, korszerű, profitorientált szolgáltató vállalatcsoporttá váljon.”

A jövőkép egyrészt kitér a logisztikai értéklánc bővítésére, a szolgáltatási színvonal javítására, másrészt új piacokra való behatolás szándékát is megfogalmazza. Az előzőekben ismertetett „összhang” vizsgálatok eredményei a jövőképben megfogalmazottak első részét, azaz egy organikus növekedési pályát támasztanak alá, ugyanakkor pótlólagos forrásbevonás esetében egy expanziós üzleti terv is alternatív stratégiát jelenthet. A következő részben azt vizsgálom, hogy a két stratégiai forgatókönyv közül melyik képvisel magasabb értéket.

6.5. Stratégiai opciók kiértékelése

Az előzőekben ismertetett stratégiai tényező értékelési módszer szerint mindkét opcióban értékelem a CARGO VÁLLALAT környezeti adottságait, belső erőforrásait, kompetenciáit. Az ágazati súlyokat az egyes opciókban nem változtattam, hiszen ebben a szakaszban a vállalat sikertényezőit vizsgáltam. Az „1” opció 4,86-s, a „2” opció 5,64-s SWOT értéket kapott. Ez alapján a „2”, azaz az új piacra való behatolás intenzív fejlesztéssel, stratégiai partnerséggel lenne a követendő irány. Az egyes értékelési tényezők nem kaphatnak azonos értéket, ezzel is azt biztosítjuk, hogy az egyik megoldást preferálnunk kell. A lehetőségeknél, mint környezeti, piaci adottságok kihasználásának képességét, a fenyegetéseknél a negatív hatások kivédésének, tompításának képességét értékelem. Az erősségek, mint felhasználható erőforrások és

kompetenciák a gyengeségek, mint fejlesztendő területek, illetve a vállalat erre vonatkozó felkészültsége a minősítések alapja.

A 11. táblázat számaiból kitűnik, hogy az expanzívabb stratégiát magában foglaló „2” opció „lehetőség értékei” a magasabbak szemben az „1” opcióval, ahol ugyanez a dimenzió a legalacsonyabb minősítést kapta. Ez utóbbi magyarázható a visszafogottabb, elsősorban a saját erőforrásokra támaszkodó, időben elhúzódó fejlesztési stratégiával.

11. táblázat: Opciók összevont SWOT értékei

	1. opció	2. opció
Lehetőségek	0,85	1,65
Fenyegetések	1,29	0,93
Erősségek	1,54	1,59
Gyengeségek	1,18	1,47
Összesen	4,86	5,64

Forrás: saját feldolgozás

Ezen a ponton még nem szabad döntenünk, nem lehet megállni az opciók kiértékelésében, hiszen még nem számoltunk a sem a kockázati elemekkel, sem a stratégiai opciók megvalósításának forrásigényeivel, és ezek költségeivel.

6.6. Stratégiai kockázatok értékelése

A kockázati térkép elkészítéséhez a SWOT elemzésben feltárt stratégiai tényezőkkel kapcsolatban a következő kérdések megválaszolása szükséges:

- Mi veszélyezteti, hogy kihasználjuk lehetőségeinket?
- Melyek azok az események, amelyek kiváltják a fenyegetésből adódó negatív következményeket?
- Mi korlátozza, hogy kihasználjuk belső erőforrásainkat?
- Mi akadályozza gyengeségeink felszámolását?

Ezek az események vagy kiváltó okok pénzügyi, szervezeti, piaci és környezeti természetűek lehetnek. Pénzügyi kockázatok közé soroljuk például a hitel, cash flow, árfolyam, kamat kockázatokat. Szervezeti kockázatok lehetnek az alaptevékenység

ellátásához vagy kutatás-fejlesztéshez kapcsolódó események („haváriák”), humán kockázatok. A piaci kockázatok alapvetően a termékhez, a versenytársakhoz vagy a vevőkhöz kapcsolódnak. A környezeti kockázatok a PEST (politikai, gazdasági, technológiai, és társadalmi analízis elemeit, valamint Porter öttényezős versenypiaci vizsgálati tényezőit foglalják magukban.

Az alábbiakban bemutatom azt a kockázati térképet, amely stratégiai tényezőként számba veszi a kockázati-elemeket.

12. táblázat: Lehetőségek, kockázatok

Lehetőségek	Kockázati tényezők	Kockázatok Jellege
Nemzetközi terjeszkedés	Partner és/vagy forráshiány	Piaci
"Fordító korong" szerep	Nemzetközi fuvarok elkerülük az országot	Piaci
Környezettudatosság erősödése	Pénzügyi szempontok dominálása	Pénzügyi
Forint leértékelődés	Forint erősödése	Pénzügyi
Vasúti hálózati infrastruktúra fejlesztés	Forrás hiány	Pénzügyi
Záhonyi "kapu" fejlesztése	Forrás hiány	Pénzügyi
GDP növekedés	Recesszió	Környezeti
Nemzetközi stratégiai partnerséggel tőkebevonás	Politikai akarat hiánya	Pénzügyi
Használatarányos közúti útdíj bevezetése	Szakmapolitikai-döntés elhúzódása	Környezeti
"Brüsszeli" vasút lobby erősödése	Közúti közlekedés kapcsolati tőkéje erősödik	Környezeti

Forrás: saját feldolgozás

A lehetőségekhez elsősorban környezeti, piaci kockázatok kapcsolódnak, a pénzügyi elemek is környezeti forrásúak, de a vállalaton belül elsősorban likviditási problémát okozhatnak (12. táblázat). A kockázati tényezők azokat a veszélyhelyzeteket mutatják, amelyekben a lehetőségek kihasználása nem vagy nehezen hajtható végre.

13. táblázat: Fenyegetések, kockázatok

Fenyegetések	Kockázati tényezők	Kockázatok Jellege
Belföldi infrastruktúra költségének emelkedése	Pénzügyi kényszer	Pénzügyi
Autópálya program folytatása	Közút térnyerése	Piaci
Magántulajdonú vasutak térnyerése	Piaci részesedés csökkenése	Piaci
Ipari termelés csökkenés, stagnálás	Fuvarozási volumen csökken	Pénzügyi
Nemzetközi versenytársi terjeszkedés	Piaci részesedés csökkenése	Piaci
Közúti fuvarozás árelőnye	Versenyképesség romlása	Piaci
Hitek kamat emelkedése	Árfolyamhatás kiesik a bevételből	Pénzügyi
Szomszédos országok vasúti infrastruktúra használatának árazása	Versenyképesség romlása árcsökkentés miatt.	Piaci
Sztrájk	Érdekérvényesítő képesség romlik	Piaci
Természeti katasztrófa	Bevételkiesés	Piaci

Forrás: saját feldolgozás

A 13. táblázatban azt mértem fel, melyek azok a kockázatot jelentő események, amelyek miatt nem tudja a vállalat csökkenteni vagy elkerülni a környezeti fenyegetést. Ezután következett a vállalati erőforrásokhoz, kompetenciákhoz kapcsolható tényezők felmérése.

14. táblázat: Erősségek, kockázatok

Erősségek	Erősségek "erodálása"	Kockázat jellege
Árfolyam változását követő árazás	Bevétel kiesés	Piaci
Hosszú lejáratú szerződések	Bizonytalanság a tervezésben	Szervezeti
Országos lefedettség	Piaci részesedés csökkenése	Piaci
Stabil likviditás	Fejlesztések elmaradása	Piaci
IT infrastruktúra	B2B kereskedelem nem fejlődik	Piaci
Üzembiztonság	Nem várt költség, hírnévromlás	Szervezeti
Menedzsment	Key account kapcsolatok kiesnek	Szervezeti
Infrastruktúra-üzemeltetési tapasztalat	Szolgáltatás színvonala csökken	Piaci
Logisztikai-értéklánc komplexitása	Szolgáltatás színvonala csökken	Piaci
Vagon mennyiség	Kieső bevétel vagonhiány miatt	Pénzügyi

Forrás: saját feldolgozás

Az erősségek vizsgálatakor a megközelítés módja az volt, hogy milyen típusú kockázattal kell szembenéznünk, ha a vállalat nem tud támaszkodni erőforrásaira, így versenyelőnyei is erodálódik (14. táblázat).

A gyengeségekkel kapcsolatos vizsgálat elsősorban azt célozza, hogy ezek megszüntetésének kockázatait tárjam fel.

15. táblázat: Gyengeségek, kockázatok

Gyengeségek	Gyengeségek megszüntetésének elmaradása	Kockázat jellege
Tehervagonok műszaki állapota	Karbantartási költség emelkedik	Pénzügyi
Tehervagonok típus összetétele	Bevétel kiesés	Pénzügyi
Saját vontatási kapacitás hiánya	Piaci ár feletti költség, kiszolgáltatottság	Pénzügyi
Foglalkoztatási kötöttség	Merev humán erőforrás gazdálkodás	Szervezeti
Támogató szolgáltatások költségszintje	Piaci ár feletti költség, kiszolgáltatottság	Pénzügyi
Fejlesztési forrás hiánya	Korszerűsítés elmaradása	Piaci
Leányvállalati portfólió	Piaci ár feletti költség, kiszolgáltatottság	Pénzügyi
Magas adminisztráció	Eszközhatékonyság nem javul	Szervezeti
Alacsony K+F	Versenyképesség	Szervezeti
Koncentrált kereskedelmi szervezet	Nem versenyképes árak, nem transzparens árképzés	Piaci

Forrás: saját feldolgozás

A 15. táblázat alapján felmértem, hogy az egyes stratégiai tényezőkhez milyen kockázati események tartozhatnak, ha nem tudjuk megszüntetni gyengeségeinket. Mindezek után a 3.3.5. fejezetben megismert értékelési algoritmusok szerint értékeltem az egyes tényezőket stratégiai opciónként. A 11-14 melléletek adataiból kitűnik, hogy a 2. opció magasabb szintű kockázati elemeket tartalmaz, elsősorban a lehetőségek kihasználása bizonytalan, a kockázatok alapvetően pénzügyi (például fejlesztési forrás hiánya), illetve környezeti (például GDP visszaesés) jellegűek. Az A opció „visszafogottsága” miatt alapvetően belső tényezőkhez kapcsolódnak a kockázati elemek (például működési költségek emelkedése, hosszú távú szerződések arányának csökkenése).

16. táblázat: Összesített, kockázati prémiummal korrigált SWOT értékek

	1. opció	2. opció
Lehetőségek	0,82	1,49
Fenyegetések	1,19	0,85
Erősségek	1,43	1,47
Gyengeségek	1,09	1,33
Korrigált SWOT érték	4,54	5,14
Eredeti SWOT érték	4,86	5,64
Kockázati együttható	1,07	1,10

Forrás: saját feldolgozás

A 16. táblázatban a 6.1 és 6.2. fejezetben számolt SWOT értékeket korrigálom a kockázati kitettségekkel a kockázati kitettséggel, ez alapján számolható opcióként az összesített kockázati együttható A „2.” opcióban a magasabb kockázati kitettség miatt 1,1 'x'-s korrekciós rátát kapunk, hiszen az eredeti SWOT érték 10%-kal magasabb értéket mutat a kockázati kitettséggel korrigálnál. A 11-14. mellékletek alapján látható, hogy a magas kockázatok a külföldi versenytárs megjelenéséhez, illetve saját vontatási kapacitás hiányához kapcsolódik, 0,2-s (20%-s) kockázati faktorról számoltam ezeknél az elemeknél. (A kockázati térkép elemeinek értékelési módszerét a 4.3. fejezetben részletezem.)

A kockázati felár számításának – a tárgyalt módszer alapján – a stratégia végrehajtásához szükséges forrásköltség számításánál van szerepe. Minél magasabb az értékelendő opció kockázati kitettsége, annál magasabb értéket eredményez a súlyozott tőkeköltség (WACC) számítás, így a jövőbeni eredményt is több forrásköltség terheli (ROSS, 2006).

A kockázatmentes kamatláb meghatározásához jól felhasználhatóak az állampapír piaci referencia hozamok, így például 2006. január 1-én az 5 éves kamatláb 6,92%, az egy éves diszkontkincstárjegy 6,17% volt. A magyarországi részvénytőzsdén 1991. január 01 és 2006. január 01 között évi 22,09%-os átlagos hozamot biztosított a befektetőknek Ez a Budapesti Értéktőzsdé hivatalos részvényindexének (BUX index) időszak alatti változásából kiszámítható éves átlagos hozama. A részvénytőzsdén és a „kockázatmentes” diszkontkincstárjegy hozamok különbségéből számolt tőkekockázati prémium 15,92% volt.

A hitelköltség számításához a bankközi hitelek kamatát, a BUBOR (Budapest Interbank Offered Rate) adatait használhatjuk fel, az egy éves adat 2006 év elején 6,68% volt, a hitelkockázati prémium 0,51% (17. táblázat).

17. táblázat: Súlyozott tőkeköltség számítás

	"1" opció	"2" opció
Kockázatmentes kamat (%)	6,17	6,17
Béta	1,00	1,00
Tőkekockázati prémium (%)	15,92	15,92
Tőkeköltség (%)	22,09	22,09
Kockázatmentes kamat (%)	6,17	6,17
Hitelkockázati prémium (%)	0,51	0,51
Hitelköltség	6,68	6,68
Hitel-tőke arány %	10,00	50,00
Adókulcs (%)	16,00	16,00
WACC (%)	20,44	13,85
Stratégiai kockázattal korrigált WACC	21,91	15,18

Forrás: saját feldolgozás

A vállalat súlyozott tőkeköltsége az alacsonyabb hitel arányt feltételező „1” opcióban 20,44%. A „2” opcióban már számolhatunk annak a tulajdonosi kölcsönnek a hatásával, aminek folyósítása meg is történt. Ennek hatására az alacsonyabb hitelkockázati prémium eredményeként 13,85% a WACC érték. Ezek a számok még nem tartalmazzák a stratégiai kockázatok hatását, ez utóbbival korrigált érték „1” opció esetében 21,91%, a „2” opció esetében a stratégiai kockázattal korrigált WACC érték 15,18%. A lekötött tőkére, illetve igénybe vett hitel összegére, a WACC értékekkel számolt forrásköltségek jelentik azokat a küszöb értékeket, amelyeket a vállalatnak eredményességben meg kell haladnia.

Az ismertett példában jelentős a különbség a tőke-, illetve hitelági költség között. A WACC kalkuláció ugyan megköveteli mind saját, mind az idegen forrás bevonását a kalkulációba, mégis indokolt lehet csak az adósság-szolgálattal kapcsolatos költséget is megvizsgálni. A hitelek kamatköltsége, árfolyamvesztése-, vagy nyeresége sokszor egzaktabban számítható ki, mind a befektetői hozam-elvárás (például, mert nincs a

vállalatnak osztalék-politikája). A vizsgált példában a hitelköltség 6,68%, az EVA számításban – amennyiben csak ezzel számolnánk – ez az a szint, amely alapján számított költséget eredményességben meg kell haladni. Bár ez a megközelítés is fontos információt tartalmaz, véleményem szerint mindig törekedni kell a teljes (saját és idegen) forrás-szerkezet vizsgálatára a WACC számítása során.

6.7. Stratégiák értékelése, „legjobb stratégia” kiválasztása

A „legjobb stratégia” kiválasztásához három egymásra épülő vizsgálati módszer eredményét elemzem. Először a *16. táblázat* SWOT eredményeit értelmezem, eszerint a nagyobb kockázati kitettség ellenére is a „2” opció előnyösebb, hiszen a stratégiai kockázattal korrigált SWOT értéke magasabb (5,14), mint az „1” opcióé (4,54). Az opciók SWOT értékeinek összehasonlításával a legjobb stratégiai tervet a mutatók összevetése alapján választjuk ki, ugyanakkor nem kapunk képet arról, hogy elérjük-e azt a jövedelmezőségi, megtérülési szintet, amelyet a befektetők, tulajdonosok küszöb értéként definiálnak. A következő lépés a Gazdasági Hozzáadott Érték mutató számítása. Különös és egyben tanulságos képet mutatnak a *19 és 20. melléletek* EVA mutatói.

A két megvizsgált üzleti terv egyike sem éri el azokat a küszöbértékeket, amelyeket 21,91 és 15,18% tőkearányos gazdasági hozzáadott értékek alapján lehet meghatározni, azaz az üzemi eredmény szint nem éri el a tőke (forrás) költségek szintjét! A vizsgált üzleti modellek alapján nem képződik annyi üzleti eredmény, hogy a hitelezők és tulajdonosok hozamelvárásait ki lehessen elégtíteni. Ebben az esetben egyik stratégiai opció sem elfogadható el, az üzleti tervezést újabb tervezési forgatókönyvek kidolgozásával kell folytatni. Hangsúlyozom, ez az értékelés nem vonatkozik a privatizációs stratégiára, hiszen ott alapvetően a tulajdonos a befektetésével kapcsolatban hozza meg elsősorban pénzügyi, megtérülés alapú döntését.

Esetünkben az üzleti stratégiák utólagos értékeléséről van szó, ha választani kellett volna a „kisebbik rossz” között. Az „1” opció mutat kedvezőbb képet (*18. táblázat*), hiszen a kumulált, jelenértéken számolt EVA érték a tervezési periódusban (2006-2013) kevesebb mínuszos értéket mutat (18,1 milliárd Forint). A „2” változatban ugyanez az érték 25.9 milliárd Forint. A kockázati faktoral korrigált tőkeköltség szintek magasabbak, ezért a forrásköltségek meghaladják a korrekció nélküli értékeket.

18. táblázat: Gazdasági Hozzáadott Érték (EVA)

	Adatok ezer Forintban	
	"1" opció	"2" opció
Kockázati korrekció nélküli		
Éves átlagos EVA érték	- 3 821 768	- 4 847 451
EVA értékek jelenértéken, kumulálva	- 16 310 322	- 22 588 739
Stratégiai kockázattal korrigált		
Éves átlagos EVA érték	- 4 444 207	- 5 768 588
EVA értékek jelenértéken, kumulálva	- 18 104 192	- 25 889 819

Forrás: saját feldolgozás

A tőkearányos hozzáadott érték mutató felbontható további gazdasági „szegmensekre”, így további vizsgálattal információt nyerhetünk arról, hogy a fő stratégiai mutató alakulását mely tényező, hogyan befolyásolja (19. táblázat). A tervezési periódus éves átlagszámai is visszaigazolják az „1” opció előnyét. Jövedelmezőségben nincs jelentős különbség a „1” opcióhoz képest, de eszközhatékonyságban (1,72) lényegesen kedvezőbb a kép, ugyanakkor eladósodottságban a „2” opció magas értéke (2,13) jelzi, hogy 3 év alatt 40 milliárd Forint forrásbevonás költségét a vállalat az előzőekben ismertetett makrogazdasági (lásd GDP alakulása) és piaci (lásd magántulajdonú vasúti társaságok térhódítása) ilyen szintű jövedelmezőséggel nem tudja kitermelni.

19. táblázat: Stratégiai mutatók éves, átlagos tervadatok alapján

	"1" opció	"2" opció
Tőkearányos hozzáadott érték		
EVA/Tőke	-12%	-15%
Hozzáadott érték szint		
EVA/Bevétel	-5%	-6%
Eszközhatékonyság		
Bevétel/Eszköz	172%	110%
Tőkeáttétel (eladósodottság)		
Eszköz/Tőke	140%	213%

Forrás: saját feldolgozás

Az ismertetett módszer alapján a stratégiák értékelése „no go” döntést eredményezett. Hasonlóan a hagyományos eredmény, illetve cash flow jellegű értékelés alapján egyik üzleti terv implementálása (LUFFMAN, 1996) sem kezdődhetne meg, hiszen az átlagos tőkearányos eredmény a „opcióban” -15%, az „1” opcióé -12%. A „2” opció az elsónél kedvezőbb tőkeáttételi értéket mutat, hiszen magasabb idegen forrással (hitel) számolok, a hitel után számolt alacsonyabb forrás költség miatt a súlyozott tőke költség is alacsonyabb (15,18%). Ezek a mutatók továbbonthatók, így a stratégiai célkitűzések a vállalat szervezeti egységei és a különböző hierarchia szintek között differenciálhatóak.

6.8. A kutatás eredményének összefoglalása

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 vizsgálom a továbbiakban, hogy a 2006 évi stratégia kidolgozásakor, az akkor rendelkezésre álló információk birtokában készülhetett-e volna más stratégia eltérő megközelítéssel és módszerrel, ezt vizsgálom meg dolgozatom további részében. 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, ezek részletezése az *5. fejezetben* található. 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 (20. táblázat) elmaradtak az időarányos tervszámoktól (2008 és 2009 évi adatok nyilvánosak).

20. táblázat: Pénzügyi adatok

<u>Megnevezés</u>	<u>2008. bázis</u>	<u>2009. tény</u>	<u>Változás</u>
Üzleti árbevétel	88 015,3	70 703,6	-17 311,7
Üzleti ráfordítás	95 154,5	79 085,0	-16 069,5
Üzleti eredmény	-7 139,2	-8 381,4	-1 242,2
Pénzügyi eredmény	1 480,2	957,7	-522,5
Rendkívüli eredmény	-52,3	73,7	-21,4
<u>Adózás előtti eredmény</u>	<u>-5 711,3</u>	<u>-7 497,4</u>	<u>-1 786,1</u>

Forrás: Éves jelentés. (adatok millió Forintban)

7. A STARTÉGIA AUDIT MÓDSZERÉNEK FEJLESZTÉSE

A stratégiai tervek olyan tervezési információkat tartalmaznak, amelyek a jövőben várható eseményeken és a vállalat lehetséges intézkedésein alapulnak. A vállalat környezetének, illetve erőforrásainak megítélése sokszor szubjektív jellegű, az értékelésekhez magas fokú ítélőképességre, szakmai tapasztalatra van szükség. A stratégia magában foglalja egyrészt az „előrejelzéseket”, amelyek alapvetően a vezetés által a terv összeállításakor várt eseményeken és a vezetés által várhatóan hozandó intézkedéseken alapulnak, másrészt olyan „prognózis” jellegű hipotetikus feltevéseket (például piaci trend), amelyek valamilyen a jövőbeli eseményre vonatkoznak, de bekövetkezésük nem szükségszerűen várható. A tervezés során több tervváltozatot is kidolgozunk, hiszen többfajta célkitűzést is definiálhatunk. Egy cél eléréséhez több út is vezethet. A stratégiai tervek magukban foglalhatják a jövedelmezőségre, fizetőképességre, valamint a vagyoni helyzetre vonatkozó pénzügyi kimutatásokat. A stratégiai tervek elkészítésének indoka lehet például:

- (a) mint egyfajta belső vezetési eszköz, segítségül szolgáljon a lehetséges tőkebefektetés értékelésében; vagy
- (b) a stratégiai tervek harmadik fél részére történő prezentációja, abból a célból, hogy:
 - Prospektus készüljön, hogy a potenciális befektetőket információkkal lássák el a jövővel kapcsolatos várakozásokról.
 - Működési engedélyek kiadásához szükséges pénzügyi megalapozottság vizsgálata.
 - Dokumentum a hitelezők tájékoztatására, amely tartalmazhatja például a cash flow előrejelzéseket.

Dolgozatomban olyan módszert dolgoztam ki, amely hozzájárulhat a stratégia-audit metodika továbbfejlesztéséhez. Az ISAM módszer kidolgozása lehetővé teszi, hogy a stratégia-audit eszköztára olyan módszerrel bővüljön, amely a jelenleginél több konkrét mérési pontot tartalmaz, illetve a tervezési kritériumok teljesítésének értékeléséhez konkrétabb szempontokat határoz meg.

7.1. Stratégia-audit jelenlegi szakmai háttere

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” (MAGYAR NEMZETI KÖNYVVIZSGÁLATI STANDARD, 2011). A stratégia-audit menedzsment szemléletű, hiszen nem elsősorban számviteli, pénzügyi kérdésekre fókuszál, hanem a vállalat működésének teljes vertikumát elemzi, értékeli (RUE – BYARS, 1986).

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.

Tervezési követelmények meghatározása

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 (Lynch, 2006c).

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 *megfelelőség* 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) elvárást, - a jellemzően eredmény orientált vállalatoknál itt tulajdonosi elvárás jelenik meg markánsan. Dolgozatomban a megfelelőségi követelmények mellett gyakran a teljes körűséget is vizsgálom, véleményem szerint ez utóbbi kategória is a tervezés szakmai megfelelőségét is minősíti.

A *megvalósíthatóság* a reális célkitűzéseket jelenti abból a szempontból, hogy a stratégiák mennyire vették figyelembe a következőket:

- Erőforrásokat, a szakmai felkészültséget, a vállalati kultúrát.
- Piaci helyzetet, a versenytársak várható reagálását.
- A menedzsmentnek a változások iránti elkötelezettségét.

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

A *kockázatok* felmérése nemcsak a pénzügyi bizonytalanságok vizsgálatát jelenti, hanem a környezeti, a szervezeti, a piaci kockázatok azonosítását is magában foglalja. A kockázatok felmérésénél tehát figyelmet kell fordítani arra, hogy melyek azok a területek, amelyek rendkívül változás-érzékenyek, ezek milyen mértékben gyakorolnak lényeges hatást a jövőre vonatkozó stratégiai célkitűzésekre.

Érintetti (stakeholder) *elfogadottság* felmérése arra irányul, hogy a stratégia végrehajtását befolyásolni tudó csoportok, személyek mennyire elkötelezettek a változások iránt.

A nemzetközi audit standardok meghatároznak még két olyan kritériumot, amelyek alapvetően a terv belső koherenciáját erősítik.

(a) *teljeskörűség* elvének figyelembevétele során jövőre vonatkozó pénzügyi információkat helyesen mutatták be, és minden lényeges feltevést megfelelően tisztáztak, beleértve annak egyértelmű jelzését, hogy a menedzsment megvizsgálta a lehetséges tervezési opciókat.

A teljeskörűség megerősítéséhez tehát meg kell bizonyosodni arról, hogy a vezetés feltevéseiből kiindulva a jövőre vonatkozó tervet helyesen, a jövedelmezőségi, vagyoni és pénzügyi kérdések vizsgálatára is kiterjedően készítették el, biztosítva a konzisztencia követelményt is.

(b) *a következetesség* elve azt jelenti, hogy a stratégiai tervek a korábbi pénzügyi kimutatásokkal összhangban, a vállalati számviteli alapelvek felhasználásával készültek.

Bár a menedzsment felelőssége a jövőre vonatkozó pénzügyi információk elkészítése és hiteles bemutatása, a stratégia-auditort (például a könyvvizsgálót) kérhetik fel arra, hogy vizsgálja meg a jövőre vonatkozó pénzügyi információkat és tegyen jelentést a tervezési kritériumoknak való megfeleléséről. A jövőre vonatkozó pénzügyi információk olyan eseményekre és intézkedésekre vonatkoznak, amelyek még nem következtek be, és nem feltétlenül következnek be. A stratégiai terv auditora soha nem tud 100 %-os biztonsággal véleményt adni arról, hogy sikerül-e a jövőre vonatkozó pénzügyi tervekben megjelölt eredményeket elérni. A jövőre vonatkozó pénzügyi információk, üzleti terv vizsgálatára szóló megbízás elfogadása előtt az auditornak többek között a következőket kell mérlegelnie:

- mi az üzleti terv értékelésének célja,
- milyen becslésen alapuló, vagy hipotetikus feltevések alapozzák meg a pénzügyi előrejelzést,
- a működés mely elemeit foglalja magában a stratégia-alkotás,
- mi a jövőre vonatkozó pénzügyi információk időhorizontja.

Soha nem szabad elfogadni olyan stratégia-értékelésre, auditra szóló megbízást, amelynél a feltevések egyértelműen irreálisak, vagy a jövőre vonatkozó pénzügyi információk az előirányzott felhasználási célra nem fognak megfelelni. Amennyiben harmadik fél végzi az értékelést, még a megbízás előtt tisztázni kell, hogy az előzetes tervezési premisszák meghatározásáért, a feltevésekért a vállalati menedzsment a felelős, valamint azért is, hogy az stratégia-auditor rendelkezésére bocsássa az összes vonatkozó információkat és a feltevések kialakításában felhasznált alapadatokat. A stratégia auditornak kellő mélységű ismerettel kell rendelkeznie az üzleti

tevékenységről ahhoz, hogy el tudja bírálni, meghatároztak-e minden, a jövőre vonatkozó pénzügyi információk elkészítéséhez szükséges jelentős premisszát. Az értékelőnek ugyancsak alaposan meg kell ismernie azt a folyamatot, amelynek keretében a gazdálkodó elkészítette a jövőre vonatkozó pénzügyi információkat, így a szakmai kérdésekben is némi jártasságra kell szert tennie. Az auditornak meg kell ismernie a gazdálkodó múltbeli pénzügyi információit, hogy meg tudja ítélni, vajon a jövőre vonatkozó pénzügyi információk a múltbeli pénzügyi információkkal megegyező alapon készültek-e, valamint hogy múltbeli összehasonlítási mércére tegyen szert. Amennyiben az előző időszak pénzügyi információiról készült könyvvizsgálati vagy átvilágítási jelentés nem volt tiszta, azaz kiegészítő megjegyzés nélküli könyvvizsgálói záradékkal kiegészített jelentés készült, vagy ha a gazdálkodó felfutási szakaszban van, az auditornak fokozottan figyelembe kell venni a piaci trendeket, a versenytársak teljesítményeit, a korábbi vállalati tervek magvalósulását.

7.2. A stratégia-audittal, mint folyamattal kapcsolatos követelmények

A stratégia-audit folyamán elsősorban a stratégiai gondolkodást, a stratégia-alkotás színvonalát, megalapozottságát kell minősíteni. Az auditor nem közvetlenül a menedzsment elképzeléseit minősíti, hanem a stratégiai terv előkészítettségét, komplexitását. Az auditornak át kell gondolnia, hogy megfelelő-e a tervezés időhorizontja. Minél hosszabb a tervezési időhorizont, annál inkább spekulatívakká, bizonytalanabbá válnak a prognózisok. Az időszak nem terjedhet azon az időn túlra, amelyre nézve a vezetés rendelkezik a tervezéshez szükséges elfogadható alappal, ugyanakkor a pénzügyi terv időhorizontja nem lehet túl rövid sem, hiszen például a fejlesztési projektek megvalósítási időigénye több évet is igénybe vehet, beruházási projekt esetében a projekt befejezéséhez szükséges idő szabja meg az időhorizontot. Egy hitelkérelemmel kapcsolatosan jövőre vonatkozó pénzügyi terv készíthető arra az időszakra szólóan, amely a visszafizetéshez elegendő pénzeszközök előteremtéséhez szükséges. Egy új szolgáltatási portfólió kialakítása több évet is átöllelhet, ugyanakkor bázisadatok hiányában a hosszú távú (például 10 évre szóló) tervezés túl sok bizonytalanságot hordoz magában. Érdemes ez utóbbi esetben az indulási tervidőszakot rövidebb (például havi) szegmensekre felbontani.

Vizsgálati eljárások, megállapítások

A vizsgálati eljárások jellegének, ütemezésének és terjedelmének meghatározásakor az auditor az alábbi szempontokat veszi figyelembe:

- (a) lényeges hibás állítás, illetve ennek valószínűsége;
- (b) korábbi esetleges tervezési hibákból levonható tanulságok;
- (c) a vezetés szakértelme a tervezési premisszák és célkitűzések összeállításában;
- (d) milyen stratégiai célkitűzéseket fogalmazott meg a menedzsment, ezek mennyire elégítik ki a tervezéssel szemben támasztott szakmai követelményeket; valamint
- (e) az alátámasztó adatok megfelelő volta és megbízhatósága.

Az auditornak fel kell mérnie a tervezés alátámasztására szolgáló premisszák forrását és megbízhatóságát. Belső és külső forrásokból elegendő és megfelelő bizonyíték szerezhető az ilyen várakozások és feltevések alátámasztására, beleértve a feltevések áttekintését a korábbi információk fényében is, valamint annak elbírálását, hogy azok olyan terveken alapulnak-e, amelyek a gazdálkodó mozgásterén belül maradnak.

Amennyiben a múltbéli események is meghatározzák a jövőre vonatkozó pénzügyi információkat, az auditor mérlegeli, milyen mértékben szükséges kiterjesztenie vizsgálatát a múltira vonatkozó információkra. Az auditornak be kell szereznie a vezetés írásbeli nyilatkozatát arról, hogy a jövőre vonatkozó pénzügyi információkat milyen célra kívánják felhasználni, hogy a vezetés jelentős feltevései teljes körűek, valamint hogy a vezetés elismeri a jövőre vonatkozó pénzügyi információkért való saját felelősségét.

A stratégia-auditjelentésnek tehát tartalmaznia kell annak megállapítását, hogy nem jutott az auditor tudomására olyan információ, ami miatt jogosan gondolhatja, hogy a premisszák, feltevések nem nyújtanak a jövőre vonatkozóan hiteles, elfogadható tervezési alapot.

Fontos annak rögzítése, hogy a tényleges eredmények valószínűleg eltérnek majd a jövőre vonatkozó üzleti terv célkitűzéseitől, mivel a feltételezett események gyakran nem a várakozásoknak megfelelően következnek be, és az eltérés lényeges lehet.

A stratégia olyan hipotetikus feltevéseket is tartalmazhatnak a jövőbeni eseményekről és a vezetés intézkedéseiről, amik nem feltétlenül következnek be.

Amikor auditor úgy ítéli meg, hogy a jövőre vonatkozó pénzügyi információk kiegészítő megjegyzésekben való bemutatása nem megfelelő, **korlátozott záradékot**

(korlátozott véleményt) vagy elutasító záradékot (ellenvéleményt) kell adnia a stratégiáról készített jelentésében. Erre példa, amikor a menedzsment nem méri fel a stratégiai kockázatokat. **A korlátozás nélküli záradékkal** az auditor tanúsítja, hogy a stratégiai tervvel szemben támasztott követelmények teljesülnek.

Amikor az auditor úgy ítéli meg, hogy a stratégiai célkitűzések nincsenek összhangban a környezeti változásokkal vagy a vállalati erőforrásokkal, elutasító záradékot (ellenvéleményt) kell adnia a stratégia-audit jelentésében.

A stratégia-audit vizsgálati módszere az, hogy előre meghatározott kérdésekre adott válaszok kerülnek feldolgozásra. A kérdésekre adható igen vagy nem válasz, de árnyaltabb audit vélemény is adható, amennyiben – ahol a kérdés természete lehetővé teszi – értékeket is kapnak a válaszok egy 0–4 fokozatú skálán. Nemleges vagy negatív válasz esetén 0, a tervezési követelményeknek teljesen megfelelő vagy eldöntendő kérdésre adott igen válasz esetén 4-es értékelést adható, a két szélsőérték között is minősíthetők a válaszok. Az értékelés egyrészt vezetői interjúk útján, másrészt az írásos stratégia vizsgálata alapján történhet (értekezésemben az utóbbi módszert használok). A válaszok kiértékelése alapján megállapított számokat kérdéscsoportonként átlagoljuk, majd az auditori véleményt az alábbiak szerint állítjuk össze:

- Elutasító záradékot bocsát ki az auditor, amennyiben bármely kérdéscsoport válaszainak átlagértéke kevesebb, mint kettő.
- Korlátozott záradék azt jelenti, hogy valamelyik kérdéscsoport válaszaire kapott átlagérték kisebb, mint három.
- A korlátozás nélküli záradék esetén nincs hármasnál rosszabb átlagérték.

Amennyiben egy válasz 0 vagy 1 értéket kapott, úgy korlátozás nélküli záradék nem adható, (c) helyett (b), (b) helyett (a) szintű auditori vélemény bocsátható ki. Az (a) és (b) esetben a meg nem felelés okát az auditori véleményben külön is ismertetni kell.

A kérdések az alábbi csoportokra oszthatóak:

I. szakasz. A SWOT teljes körűségével kapcsolatos vizsgálat.

A környezeti tényezők számbavétele magában foglalja annak vizsgálatát, hogy milyen mértékben vizsgálták a makroszintű, illetve a piaci tényezőket, így például:

- a makrogazdasági tényezőket,

- a társadalmi elvárásokat,
- a technológia változásának a hatását,
- a versenytársakat,
- ügyfelek elvárásait,
- a szállítói kapcsolatokat.

A belső tényezők vizsgálata kiterjed például:

- a stratégiai erőforrások beazonosításának,
- a sikertényezők meghatározásának,
- a pénzügyi helyzet ismeretének,
- a menedzsment változások iránti elkötelezettségének felmérésére.

Az I. szakaszba elsősorban a tervezés a *teljes körűség* és *megfelelőségi* követelményének auditálása tartozik, így például a vizsgált stratégiai tényezők relevanciája, vagy a kockázati tényezők felmérésének teljekörűsége kerül kiértékelésre.

II. szakasz. Konzisztencia-vizsgálat

Ebben a fázisban a diagnózis során tett megállapítások és a stratégiai irányok közötti összhang van az auditálás fókuszában, olyan területeket vizsgálunk, mint például:

- a jövőkép,
- a küldetés,
- a piac,
- a finanszírozási forrás,
- a tudás,
- a vállalati kultúra,
- az infrastruktúra,
- a szervezet,
- az élő és holtmunka kapacitás.

A konzisztenciának a stratégiai célhierarchia különböző szintjei, illetve a környezeti kihívások és vállalati erőforrások, kompetenciák között kell fennállnia.

III. szakasz. Megvalósíthatóság

Ebben a szakaszban azt vizsgáljuk, hogy milyen szinten vannak meg a stratégia megvalósításának feltételei. A stratégia megvalósíthatósága például azon múlik, hogy:

- reálisak-e a célok,
- mérhetőek-e a célok,
- világos-e a felelősségi kör,
- reálisak-e a kitűzött határidők,
- van-e elegendő támogatottsága.

Nincsenek minden helyzetre, vállalatra alkalmazható kérdéslisák, ezeket az auditornak saját magának kell összeállítania az adott cég sajátos körülményeit is figyelembe véve. A következőkben ismertetem azokat a kérdéseket, amelyekkel a CARGO VÁLLALAT 2006. évi, valamint a felülvizsgált, ún. „legjobb stratégiát” auditáltam.

7.3. A stratégia-audit megállapításai

I. szakasz. Teljes körűség

A környezeti tényezők elemzésére vonatkozó audit az alábbi kérdések megválaszolása alapján végezhető el:

- Milyen mértékben tudta azonosítani azokat a makrogazdasági tényezőket, amelyek alapvetően meghatározzák az ágazat fejlődését?
- Számolt-e az ágazati - szabályozási rendszer esetleges változásának hatásával, ha igen ez mennyire lehet releváns a vállalat üzletmenetére?
- A kapcsolódó infrastruktúra, technológiai fejlesztések hatását mennyire tudta beépíteni a tervezési folyamatba?
- Milyen mértékben tudta azonosítani a fenntarthatósággal, környezetvédelemmel kapcsolatos elvárásokat, követelményeket?
- Azonosítani tudta-e a főbb versenytársait, ha igen, milyen mértékben?
- Milyen mélységű információja van a versenytársak stratégiáiról?
- Van-e információja az új, piacra belépő potenciális versenytársakról?
- Milyen mértékben tudta figyelembe venni a fontosabb szállítóinak stratégiai, fejlesztési elképzeléseit?

- Milyen mélységű információja van az ügyfelek elvárásairól?
- Milyen mértékben tudta azonosítani és felmérni az alternatív, helyettesítő szolgáltatások piaci hatását?

A vállalati belső, stratégiai tényezőkkel kapcsolatos átvilágításhoz az alábbi kérdések tehetők fel:

- Milyen mértékben tudta beazonosítani a vállalat stratégiai erőforrásait?
- A múltra vonatkozó pénzügyi adatokat milyen mértékben tudta felhasználni a tervezésben?
- Ismeri-e a különböző érintetti (stakeholder) elvárásokat, ha igen, ez mennyire teljes körű?
- Ismeri-e a tulajdonosok hozam elvárásait?
- Felmérte-e az vállalati értéklánc hatékonyságát, ha igen, ez mennyire volt teljes körű?
- Mennyire versenyképesek a vállalat termékei, szolgáltatásai?
- A vállalat menedzsmentje mennyire elkötelezett a változások irányába?
- A stratégiai tervben milyen szinten van jelen az innováció, a szolgáltatások, termékek fejlesztése?
- A vállalat kontrolling rendszere milyen mértékben támogatja a stratégiai célkitűzések megvalósítását, illetve ennek nyomon követését?
- Milyen mértékben tudta azonosítani a stratégiai kockázatokat?

II. szakasz. Konzisztencia

A konzisztencia-vizsgálat során feltett kérdések a következők:

- Milyen mértékben vannak összhangban a stratégiai célok a vállalati jövőképpel?
- Milyen mértékben vannak összhangban a stratégiai célok a vállalati küldetéssel?
- A stratégiai célok megvalósítása milyen mértékben biztosítja a környezeti változásokhoz való alkalmazkodást?
- A jelenlegi, illetve a fejlesztendő eszközállomány biztosítja-e a stratégia megvalósítását?
- A jelenlegi, illetve a fejlesztendő létszám elegendő a stratégia megvalósításához?
- A vállalatban felhalmozott, illetve fejlesztendő tudás milyen mértékben segíti elő a stratégiai célok megvalósítását?

- A vállalat szervezeti felépítése mennyire szolgálja a stratégiai célkitűzések megvalósítását?
- Az érintetti kör (stakeholderek) elvárásai mennyire vannak összhangban egymással?
- A vállalat versenyképességére vonatkozó stratégiai célkitűzések kielégítik az érintetti kör elvárásait?
- A pénzügy célkitűzések megfelelnek a finanszírozói, befektetői elvárásoknak.

III. szakasz. Megvalósíthatóság

A megvalósíthatósági követelmények teljesítése kapcsán elsősorban a stratégia implementálásának objektív és szubjektív feltételeinek meglétét vizsgáljuk.

- Mennyire reálisak a célkitűzések?
- A célkitűzések, illetve ezek végrehajtása jól mérhető-e?
- A vállalat dolgozói felé jól kommunikálható-e a stratégia?
- A célok jól tovább bonthatóak a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjeire?
- A teljesítményösztönző és mérési rendszerbe beépíthetőek-e a stratégiai célok, illetve ezek végrehajtása?
- Milyen mértékben élvezi a menedzsment az érintetti kör (stakeholderek) támogatását?
- A stratégia megvalósítása milyen mértékben elégíti ki a fenntarthatósággal szemben támasztott követelményeket?
- Az akciótervben foglalt határidők mennyire reálisak?
- A célkitűzések magvalósításához egyértelmű felelősségi rendszer tartozik-e?
- A stratégiai kockázatok elkerülése vagy hatásuk csökkentése érdekében konkrét célkitűzéseket meghatározott?

Elvégeztem a 2006 évi és az ún. „legjobb stratégia” auditálását, ennek részletes eredményei a *21. mellékletben* található. A 2006 évi stratégia korlátozott záradékot kap, hiszen a konzisztencia követelmények nem teljesültek teljes körűen, ennek értéke: 2,8. Az új ISAM módszer alapján összeállított stratégia korlátozás nélkül bocsátható ki.

Elvégeztem az auditori kérdésekre adott válaszok kiértékelését (21. melléklet), ennek alapján az alábbiakban ismertetem a CARGO VÁLLALAT stratégiájára vonatkozó auditori véleményt:

„Elvégeztem a stratégia vizsgálatát a jövőre vonatkozó üzleti és pénzügyi információk vizsgálata 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 jövőképében, 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.**

A vállalat felmérte a makrokörnyezeti, piaci, szervezeti, pénzügyi kockázatokat, azonosította a kockázati tényezőket bekövetkezési valószínűségük és hatásuk alapján. A stratégia ezen kockázatok vonatkozásában azonosítja a lehetséges kiváltó tényezőket, így a stratégia teljesíti a kockázattudatos tervezés követelményét, ugyanakkor konkrét célkitűzéseket nem határoz meg az esetlegesen bekövetkező jelentősen kedvezőtlen, illetve katasztrofális események bekövetkezésének elkerülése, vagy hatásuk csökkentése érdekében.

Véleményem szerint a stratégia-alkotás folyamatában a vállalat figyelembe vette a tervezéssel szemben támasztott megfeleléségi, konzisztencia és teljes-körűség követelményeit, ugyanakkor a nem elégséges szintű jövedelmezőségi előrejelzés és az

úgynevezett kritikus kockázatok mérséklésére vagy elhárítására tett javaslatok, intézkedési tervek hiánya miatt **a megvalósíthatóságra vonatkozóan korlátozott záradékú vélemény adható ki.** Véleményemet annak tudatában alakítottam ki, hogy a tényleges eredmények eltérhetnek az előrejelzéstől, mivel a feltételezett események, környezeti változások gyakran nem a várakozásoknak megfelelően következnek be, és a tulajdonosok, illetve menedzsment ennek tudatában van.

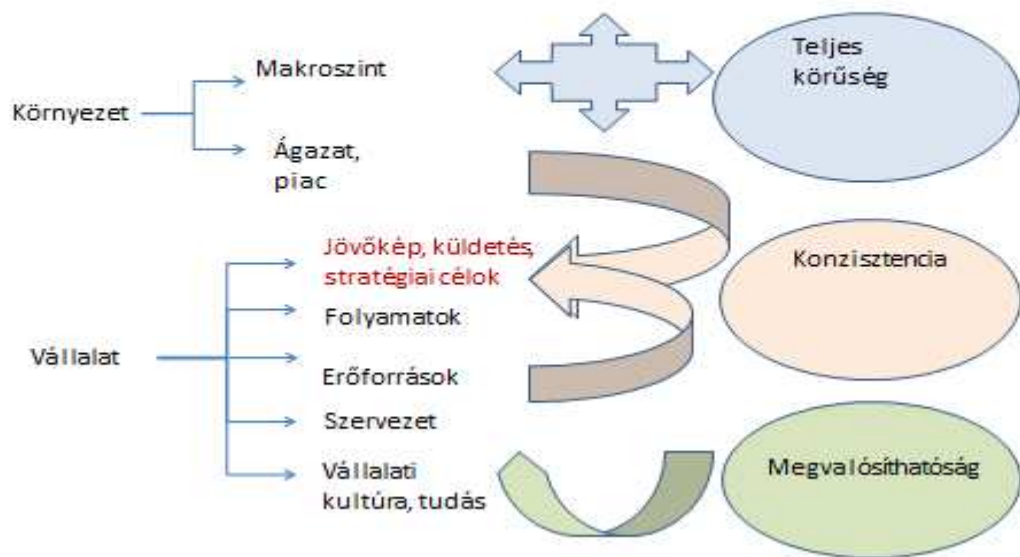
A fentiekben ismertetett szempontok alapján a CARGO VÁLLALAT stratégiájára vonatkozó audit alapján összességében korlátozott záradék bocsátható ki.”

7.4. A stratégia-audit összefoglalása

„A stratégia-audit egy olyan folyamat, amely magában foglalja a vállalat tevékenységének értékelését és annak megítélését, hogy az üzleti folyamatok hozzájárulnak-e a sikerességhez egy változó környezetben” (DELLA-PIANA, 2007). Jogosan merülhet fel az a kérdés, hogy miért és ki végezheti el ezt az átvilágítást. Mivel egy kontrol jellegű tevékenységről van szó, ezért a felelősséget célszerű elválasztani a stratégia-alkotás szereplőitől. Általában külső cégek végzik el a stratégia-auditot, így az értékelés, audit-irányítás külső kézben marad. Mindez nem zárja ki, hogy például a vezérigazgató vagy tulajdonos kezdeményezzen egy auditot, de az ebben részt vevőknek függetlennek kell lenniük a vállalat stratégiáitól. Az audit előkészítésében, végrehajtásában a vállalat dolgozói közreműködhetnek, de az értékelés és irányítás mindig független szereplő felelőssége kell, hogy maradjon.

A stratégia-audit a stratégiai menedzsment viszonylag új területe, bár az üzleti világban e terület szükségességének felismerése egyre erősödik, szakirodalma még meglehetősen hiányos. Kutatásom során igyekeztem az ISAM modell alapján egy integrált módszert kidolgozni, ennek lépéseit a *12. ábrában* foglaltam össze.

Stratégia audit folyamata



12. ábra. A stratégia-audit folyamata

Forrás: saját összeállítás

8. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK, VALAMINT AZ ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEK

Az alábbiakban azokat a megállapításokat veszem sorra, amelyeket a kutatásom tárgyát képező módszer kidolgozása során nem tudtam vagy nem akartam teljes mértékben kifejtetni.

Javaslatot teszek olyan jellegű kiegészítő elemzésekre, vizsgálatokra, amelyek az ISAM módszer felhasználhatósági lehetőségeit bővítik. A javaslat koncepcionális jellegű, de a könnyebb érthetőség érdekében egy modellszámításon keresztül bemutatom a módszer fő elemeit.

8.1. A stratégiaértékelő (ISAM) módszer kritikai elemzése

A kritikai elemzés során azokat a korlátozó tényezőket veszem sorra, amelyek az ISAM módszer elméleti pontosságát ronthatják, ugyanakkor dolgozatomban tudatosan fogadtam el vagy éltem az egyszerűsítéssel, mivel véleményem szerint ezek a metodikára vonatkozóan a lényegi kérdéseket nem érintik és a gyakorlati alkalmazhatóságot sem veszélyeztetik.

Stratégia értékelése, megvalósítása

A már jóváhagyott stratégiai terv birtokában a legalaposabb tervezési módszer mellett is fel kell tennünk azt a kérdést, hogy hisz-e a menedzsment a stratégia végrehajtásában, illetve megvan-e a bizalom a tulajdonosok részéről. Sok közgazdász már makrogazdasági szinten is a bizalmat, mint negyedik gazdasági fundamentumként definiálja a föld, a tőke és a munkaerő mellett (FARMER, 2010). Mindez vállalati szinten is fontos tényező, hiszen a bizalom a stratégia megvalósíthatóságában, a sikeres implementációban, a jutalmazásban, a személyes sorsok jobbra fordulásában mind olyan szubjektív tényezők, amelyeket minden menedzsernek figyelembe kell venni. Az ISAM módszer nem, vagy csak nehezen tudja kezelni ezeket a kérdéseket, ezekkel számolni kell és ez menedzsmenti felelősség. Amennyiben nincs meg a személyes érdekeltség, motiváció, úgy a sikeres változás menedzsment egyik fontos pillére hiányzik (QUINN, 1993). A stratégia megvalósításának szervezeti akadályait (KIM – MAUBORGNE, 2005) az alábbi tagolásban is meghatározhatjuk:

- kognitív akadály - ragaszkodás a status quo-hoz,
- erőforrás akadály - korlátozott rendelkezésre állás,

- motivációs akadály – érdekeltség, elkötelezettség nélküli alkalmazottak,
- politikai akadály – befolyásos érdekcsoportok ellenérdeke.

Nehezen tudja kezelni az ISAM modellt az ún. intellektuális tőkének, mint nem tárgyasult erőforrásnak az értékelését. Az intellektuális tőke elemei közül a humán tőke (például tudás, képesség) azonosítása talán könnyebben megoldható, azonban a strukturális tőke (például szervezeti folyamatok, rendszerek) vagy a kapcsolati tőke (például szállítói kapcsolat minősége) már nehezebben ragadható meg, ehhez a vállalat belső életét, működési környezetét jól ismerő szakemberek tudására van szükség. A jól ismert menedzsmenti mondás is felhívja a figyelmet az intellektuális tőkének a kockázatára, kontrolljának nehézségére: „a vagyont esténként hazamegy” (BÓGEL, 1998). A XX. század utolsó évtizedében az innováció a vállalati versenyképesség egyik meghatározó elemévé vált (HAMEL, 2007). Néhány egyértelmű indikátoron kívül (pl. kutatás, fejlesztés mértéke) az ISAM módszer keretében nehéz értékelni azokat a innovatív tényezőket, amelyek például a különböző tudományágak integrálásából származnak (JOHANSSON, 2006).

A stratégia döntések esetében (és így az ISAM modell alkalmazásakor is) jelentkezhetnek a racionalitás korlátai (ANTAL et al., 1997). Például a stratégiai tényezők SWOT - értékelései egyediek, nem programozható döntések. Más időben, más személy nem valószínű, hogy ugyanarra az eredményre jut egy vállalati diagnózis elvégzése után. A racionalitás korlátai az ismeretek tökéletlenségében, a jövőbeni események előrejelzésének bizonytalanságában, és a döntési opciók korlátozottságában van. A menedzsment soha nem tudja az összes valós tervezési változatot feltárni, ennek időbeni, anyagi és kapacitás korlátjai vannak (KIESER, 1995).

Az ISAM modell szerinti döntéshozatali folyamat a normatív modell alapján írható le. Az opciók közötti döntés mindig előre rögzített premissza, értékelési rendszeren keresztüli szűréssel, teszteléssel megy végbe (ZOLTAYNÉ, 2002). Ettől eltér az, amikor a döntéshozatal nem programozott döntési helyzetben történik, ennél a megoldások keresése és kidolgozása után történik a szűrés, elemzés vagy a tervalku.

A stratégiai mutatószámok (például EVA mutató) értékelésének hasznos eszköze lehet az élenjáró versenytársak hasonló teljesítménymutatóival történő összehasonlítás (SINKOVICS, 2002). A gyakorlatban ennek megvalósítása rendkívül nehéz, a benchmark elemzéshez Magyarországon korlátozott adatbázis áll rendelkezésre, elsősorban az éves beszámolókból nyerhetünk információkat.

Egyszerűsítések

Az ISAM módszer alkalmazása felvet néhány olyan egyszerűsítési igényt, amelyek bár némileg ronthatják a számítások pontosságát, ugyanakkor nem veszélyeztetik a döntések hitelességét, szakmaiságát. Az egyszerűsítések az alkalmazhatóságot javítják, érthetőséget növelik, ezeket ismertetem az alábbiakban.

A SWOT elemzés során 10-10 értékelési szemponttal számolok és nem is javasolok többet, hiszen az értékelendő stratégiai tényezők kiválasztása rangsorolással menedzsmenti döntéssel koordinálható, még akkor is, ha a stratégiai tényezők számosságának növelése elméletben javítaná az értékelés pontosságát. Az értékelés szubjektív alapon, a felhalmozott tapasztalatokra támaszkodva történik, ez azonban nem rontja a módszer hitelességét, hiszen a stratégia menedzsment nem nélkülözheti a stratégiák, vezetők véleményeit, megérzéseit.

A kockázati tényezők súlyozása (0,1-0,5), a súlyozás intervallumának megválasztása elvileg történhetne más tartományban is, ugyanakkor figyelembe kell venni, hogy ezek igazodjanak az ágazati súlyokhoz (0-1), amennyiben a kockázati súlyokat széthúznánk (például 1-5), úgy a szélső értékek alul vagy felül reprezentálttá tennék az egyedi SWOT rátákat.

A súlyozott tőkeköltség számításnál élek azzal az egyszerűsítéssel, hogy a tőkeköltség kalkulációjához 1 értékű béta összeget használok. Ez megkönnyíti a nem tőzsdei cégek számára a módszer alkalmazását, ugyanakkor Magyarországon nincs is megfelelő és elegendő adatbázis e tényező alkalmazásához.

A gazdasági hozzáadott érték számításához kalkulált lekötött forrásokon (capital employed) belül nem korrigálok olyan tényezőkkel, mint például megvásárolt cég- vagy az aktivált kutatás-fejlesztés értékével. Mindez javítaná a módszer pontosságát, de egy átlagos cég esetében nem növelné lényegesen az eredmény hitelességét. Amennyiben minden korrekciós tényezőt figyelembe vennénk, úgy 100 feletti tényező hatásával kellene számolnunk (STEWART, 1980).

Az EVA mutató legkomolyabb hátránya, hogy a legtöbb pénzügyi jellegű mutatóhoz hasonlóan az értékteremtés végeredményét méri. Az EVA az értékteremtés egy – bár kétség kívül nagyon fontos – aspektusára, az eredményességre és tőke költségre koncentrál, de a mutató növelése a szolgáltatási minőség rovására is történhet, a rövid távú célok előtérbe kerülhetnek a hosszú távú célokkal szemben nem vagy nehezen számszerűsíthető sikertényezőkre. Abban az esetben, ha a jövőben jelentős fejlesztés

várható, amely alapvetően meghatározza a vállalat pénzáramlását, az üzleti érték meghatározásához alkalmasabb a DCF modell.

8.2. Javaslat az ISAM módszer alternatív célú felhasználására

Az előzőekben ismertetett stratégia értékelés a vállalati teljesítmény alapján minősít, ugyanakkor nem ad eligazítást arra vonatkozóan, hogy a tulajdonosváltás, privatizáció milyen pénzügyi kihatással jár, állami tulajdon értékesítése után hogyan változik a vállalat költségvetési kapcsolata, tényleg „levágják-e az ”aranytojást tojó tyúkot”. A hagyományos értékelési módszerek arra adnak választ, hogy mekkora érték kerül ki az állami portfólióból és ettől általában függetlenül készülnek üzleti „hatásvizsgálatok”.

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 mutatom be, céloom 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.

Hagyományos értékelési módszerek

Gazdálkodási egységek piaci értékének meghatározására több elfogadott módszer létezik. Mindegyik módszernek vannak előnyei és fogyatékoságai. A valós piaci értéket a lehető legjobban megközelítő érték-intervallum meghatározásához érdemes több módszert alkalmazni, illetve a végső értékelésben figyelembeveendő súlyukat körültekintően meghatározni. Mindezek meghatározása az eladó részéről a küszöb értéket, a vevő oldaláról a plafon értéket jelölik. Az értékelés folyamata és így szükségszerűen a végeredmény is tartalmaz szubjektív elemeket. A szubjektív elemek megjelenésének okai többek között a korlátos informáltság, illetve az összehasonlításra alkalmas tranzakciók vagy gazdasági egységek hiánya, ismeretlensége, vagy egyszerűen politikai érdekek hatókörébe kerül egy privatizációs tranzakció megítélése.

A CARGO VÁLLALAT piaci értékének meghatározásához több vállalat-értékelési módszer használható fel:

- eszközalapon, korábbi piaci tranzakciók alapján számított szorzószámok segítségével,
- diszkontált cash flow számítás segítségével,
- tőzsdén jegyzett vasúti társaságokkal való összehasonlítás alapján,
- már lezajlott üzletrész adás-vételi tranzakciók alapján.

Az értékelés során a piacon fellelhető adatokon túlmenően támaszkodhatunk az előzőekben ismertetett stratégiai tervekre. Az értékelés elvileg azt feltételezi, hogy a középtávú üzleti tervet a vállalat menedzsmentje teljesíteni tudja, ugyanakkor az előző pontokban láttuk, hogy a javasolt módszer alapján nem elégséges a vállalat jövedelmezőségi szintje. Az átfogó pénzügyi helyzet tekintetben a CARGO kettős képet mutat. Egyrészt profitabilitásban az eddigi teljesítménye a külföldi, elsősorban nyugat-európai példáknál rosszabb, másrészt, a hosszú távú kötelezettségek hiánya komoly lehetőségeket jelent az esetleges jövőbeli fejlesztések finanszírozására, amennyiben „meredekebb” növekedési pályán haladhatna a vállalat.

Fontosnak tartom megjegyezni, hogy dolgozatomban nem foglalkozom az egyes értékelési metodikák eredményeinek részletes ismertetésével, elemzésével, a módszerek alkalmazhatóságát vizsgálom a javasolt privatizációs értékelési procedúra szemszögéből.

Dolgozatomban nem tárgya a vállalatértékelési technikák elemzése, ugyanakkor a hagyományos módszerek leírását röviden ismertetem abból a célból, hogy összehasonlítási alapunk legyen az alternatív privatizációs döntési metodikával szemben.

Az *eszközalapú értékelést* az értékelési folyamat elméleti kiindulási pontjának tekintjük. Az eszközalapú értékelés során a vállalat nettó eszközállományának piaci értékét határoztuk meg, esetünkben nem indokolt egy esetleges végelszámolás során kialakuló likvidációs érték számszerűsítése. Ez a módszer sem a régi, sem a leendő tulajdonosnak nem nyújt értékelhető információt, hiszen olyan értékek, mint például országos lefedettség vagy geográfiai pozíció nem szerepel a mérlegben és a tulajdonosi-, pénzügyi kapcsolatokat sem elemzi.

A CARGO VÁLLALAT értéke *diszkontált cash flow* (DCF) módszerrel becsülhető meg. A különböző scenáriók a vállalatérték két legmeghatározóbb tényezőjében térnek

el egymástól: a bevételek alakulását leginkább befolyásoló tranzitbevételek és a legnagyobb költségelemet jelentő pályahasználati díj alakulásában. Egyéb feltételezéseikben a scenáriók megegyeznek, mindezeket a stratégiai opciók értékelésénél már vizsgáltam. A scenáriók elkészítéséhez tanulmányozni kellett az iparági tendenciákat és a CARGO bevételeinek és kiadásainak alakulását. Fontos kiemelni, hogy mindegyik scenárió nagy érzékenységet mutat a pályahasználati díjak alakulására, melyek hosszú távú szabályozásának hiánya politikai, illetve gazdasági kockázatokat rejt. Hasonló érzékenységet mutat a scenáriók alapján kiszámított saját tőke értéke a vontatási költségek alakulására, illetve a diszkontáláshoz használt saját tőke költségére. Az értékelés során nehéz kalkulálni a makró-ökonómiai helyzet változásával, az EUR/HUF árfolyam hektikus változásával. A diszkontált vállalati szabad cash flow-nak és a maradványértéknek az összege a teljes vállalat értéke. A teljes vállalat értékéből levonjuk a vállalatba fektetett idegen források piaci értékét, így kapjuk meg a saját tőke piaci értékét. A módszer egyik gyenge pontja a maradványérték számítás. Az éves átlagos szabad cash flow jövőbeni, hosszú távú növekedés mértékét rendkívül nehéz megbecsülni. Nagymértékű érzékenységi hatása miatt az előrejelzési, tervezési időszak utáni maradványérték meghatározásához komoly szakértői háttér szükséges, ez egy átlagos KKV (kis- és középvállalati kategória) kategóriájú vállalat esetében nem reális elvárás. Más okból kifolyólag, de a stratégiai gondolkodás eltompulhat a vállalati életciklus szerint „öregedő” vállalatoknál (ADIZES, 1992). „Csak a rendszerben való változás vezethet a szervezet magatartásának megváltozásához.”

A jövőbeli vállalati gazdasági hozzáadott értékeket, illetve szabad cash flow-kat az adott évi tőkeszerkezet alapján számított *súlyozott átlagos tőkeköltséggel* diszkontáltam. A saját tőke alternatívaköltségének kiszámításához a CAPM (Capital Asset Pricing Model) modellt használhatjuk. A modell által használt piaci kockázatmentes hozam és piaci kockázati prémium mellett ország-, méret- és politikai kockázatokat is figyelembe vettem. Az iparág tőkeáttétel nélküli bétáját iparági adatok alapján nehéz egy magyarországi nem tőzsdén jegyzett vállalat esetében megbecsülni, ezért ennek kiváltására tettem javaslatot. Az idegen források alternatívaköltségét a kockázatmentes hozam és hitelkockázati felár alapján számítottam, ezek az adatok mindenki számára hozzáférhetőek. A súlyozott átlagos tőkeköltség számítása fontos a jövedelmezőségi küszöb szint meghatározásához, de nem elegendő a teljesítményből származó hozzáadott érték kimutatásához.

A CARGO értéke meghatározható tőzsdei vasúti társaságok pénzügyi adataiból származó *szorzószámok* alapján is. Az érték és szabad cash flow (P/FCFF) alapú mutató számítása során csak az adott évben pozitív pénzáramlással rendelkező vállalatok adatai használhatóak fel. Ennél nagyobb probléma, hogy nincsenek ágazati benchmark adatok. Egyrészt kevés (Európában kevesebb, mint öt tőzsdén jegyzett vasúti áru fuvarozási vállalat van, másrészt az állami tulajdonú versenytársak mind más eszközellátottsággal, más elszámolási rendszerben működnek. Adatbázis hiánya miatt ez a módszer csak nagyon korlátozottan használható fel értékelésre.

EVA alapú privatizációs hatásvizsgálat

Ebben a fejezetben azt elemzem, hogy állami tulajdon mellett költségvetési kapcsolatokkal és állami tulajdonú más vállalatokkal való együttműködéssel hogyan alakul az állam szempontjából a gazdasági hozzáadott érték tulajdonos váltás után. Kizárólag azokkal a bevételi és költségadatokkal számolok, amelyek relevánsak a vállalat – más állami tulajdonú vállalat – költségvetés kapcsolatban. Állami tulajdonú vállalat esetében a konszolidált eredményelvárás mellett a tulajdonosnak a befektetett tőke alapján hozamelvárásai is vannak. A vizsgált módszer használható magántulajdon értékesítésének elemzésére is, itt azonban az állam szerepét a tulajdonos – szolgáltató vállalatcsoport tölti be. Amennyiben a privatizáció előtt vizsgált vállalatnak konszolidációs körön kívüli bevétele, vagy konszolidációs körön belüli költsége van, ez más állami tulajdonú vállalatnál bevételként jelentkezik. Minden nyereséges cég adót fizet, ezt költségvetési kapcsolatként tartjuk nyilván. Mindezen adatokból konszolidált adózott eredményt számolunk (NOPAT) és ezt állítjuk szembe a felértékelt üzleti vagyontőke költséggel. A vizsgált vállalat (CARGO VÁLLALAT) szolgáltatásokat vásárol az állami tulajdonú anyavállalattól, ez a kapcsolat a privatizáció után nem kell, hogy megszűnjön, az árazás fokozatosan piaci alapúvá alakul át.

21. táblázat: Gazdasági hozzáadott érték privatizáció előtt /adatok milliárd forintban/

Megnevezés	CARGO	TULAJDONOS csoport	Költségvetés	Konzolidált adatok
Üzemi eredmény	21	54,6	14,4	90
Forrás költség	21,9			21,9
EVA érték	0,9	54,6	14,4	68,1

Forrás: saját feldolgozás

A privatizáció előtti gazdasági egyenleg számszerűsítése esetében az ISAM modellben számolt (21. táblázat), kockázati prémiummal korrigált átlagos tőkeköltséggel (22%), mint tulajdonosi hozam elvárással és az állami tulajdon 100 milliárd forintos üzleti értékével számoltam.

Privatizáció utána a vállalat pótlólagos-forráshoz juthat (például alaptőke emeléssel, vagy tulajdonosi hitel útján), ez javíthat versenyképességén, ugyanakkor számolni kell a tulajdonosi elvárásokkal. Az üzleti kapcsolatok megmaradnak, de számolni kell a stratégia váltás hatásával, ezért a modellben a két összehasonlítható opció ISAM mutatóinak (SWOT értékeinek) hányadosával (16. táblázat) képeztem üzleti hozzáadott értéket (19-20. melléklet). Ezzel fejezem ki azt a szinergiát, ami az értékesített vállalat és a régi tulajdonos között fennmarad, és új bevételi forrást jelent a „rég-új” szolgáltató számára.

22. táblázat: Gazdasági hozzáadott érték privatizáció után /adatok mrd. forintban/

Megnevezés	CARGO	Tulajdonos	Költségvetés	Konzolidált adatok
Üzemi eredmény	-	61,9	21,4	83,3
Forrás költség	-	-	-	-
EVA érték	-	61,9	21,4	83,3

Forrás: saját feldolgozás

A privatizáció utáni állami pozíció megítélésében speciális tétel a privatizációs bevétel, amelynek éves szintű hatásának kimutatásához a kamat szintű „jövedelemmel” számoltam (22. táblázat). A kamathatás felfogható, mint elméletileg lekötött privatizációs bevétel utáni pénzügyi jövedelem, de reálisabb a kép, ha az így nem növekedő állami adósság kieső kamat költségeként kezeljük ezt az összeget. A privatizáció előtt számolt gazdasági hozzáadott érték a konszolidált eredmény és a tulajdoni részesedés után elvárt megtérülés, ez az érték ebben a példában 68,1 milliárd Forint (18. táblázat). Privatizáció után csak az új együttműködés keretein belül elszámolható eredmény és költségvetési hatással számolok, figyelembe véve a részvény (üzletrész) értékesítés „per annum” kalkulált bevételét is.

Mindezek eredményeként a gazdasági hozzáadott érték privatizáció után 83,3 milliárd forint, ez az érték privatizáció előtt tehát 68,1 milliárd forint. A különbség abból származik, hogy a konszolidált körből kiesik 13,7 milliárd forint adózott eredmény, a költségvetés bevétele nő 7 milliárd forinttal, és a privatizáció után megszűnik a 21,9 milliárd Forint tulajdonosi elvárás, mint forrásköltség.(19-20. melléklet). A privatizációs-bevétel éves hatásával korrigált EVA mutató meghaladja a privatizáció előtti (nélküli) gazdasági hozzáadott értéket (68,1 milliárd forint), így összességében tulajdonosi szempontból megérte a stratégiaváltással járó üzletrész értékesítés.

A 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.

8.3. A kutatás 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 minősítem, 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:

- teljes körűség,
- 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 minősítem 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 követelményrendszer 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** minősítem.

8.4. A hipotézisek megerősítése vagy elvetése

1. Az előzetes kutatás eredményeinek feldolgozása alapján levonható az a következtetés, hogy a megkérdezett vállalatok stratégiatervezési gyakorlata általában nem tükrözi vissza a stratégia-alkotással szemben támasztott követelményeket.

A 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. Létrehozható olyan integrált stratégiai értékelő rendszer, amely magában foglalja az egyes stratégiai opciók kockázati kitettségeinek számszerű értékelését.

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. (Részletes kifejtés: 4.3 fejezet)

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.

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. (Részletes kifejtés:6.7. fejezet)

4. A módszertani elemzés alapján összeállítható egy olyan stratégia-audit módszertani leírás, amely magában foglalja a stratégiai terv belső konzisztenciájának, megvalósíthatóságának, teljes körűségének vizsgálatát.

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. (Részletes kifejtés:7. fejezet)

5. Az ISAM stratégia-értékelési rendszer továbbfejleszhető 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.

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. (Részletes kifejtés: 8.2. fejezet)

ÖSSZEFOGLALÁS

Kutatásomban a fő célkitűzések: a stratégiai értékelésének és stratégia-audit módszerének továbbfejlesztése. Értekezésemben a stratégia-értékelés, valamint a stratégiai terv audit módszertanának fejlesztését az alábbi tagolásban dolgozom fel.

Az első fejezetben (Témafelvetés és célkitűzés) a stratégia-értékelés és a stratégia-audit fogalmát tisztázom és kutatásom fő területeit határolom le, bemutatom, hogy milyen eredményt szeretnék elérni, végül a hipotéziseket ismertetem.

A második fejezetben (Szakirodalmi áttekintés) a stratégiai menedzsment, a stratégiai tervezés, a stratégiai célok, a kockázatelemzés, valamint a stratégia-audit fejlődéséhez, fogalom meghatározásához kapcsolódó szakirodalmat dolgozom fel magyar és külföldi szerzők munkái alapján.

A harmadik fejezetben (Előzetes kutatás kérdőíves megkérdezéssel) a kérdőíves megkérdezés célját, módszerét, illetve adatbázisát mutatom be, majd a kérdőíves megkérdezés eredményeit ismertetem. Az előzetes kutatás eredményei hozzájárultak a kutatási téma meghatározásához és a hipotézisek megfogalmazásához, de nem képezték kutatásom fő területét.

A negyedik fejezetben (A Stratégia-értékelés módszere) a stratégia-értékelés ISAM módszer alapján történő elméletét ismertetem. A SWOT elemzésből képzett adatbázis képezi az alapját a kockázat-értékelésnek, majd a „legjobb stratégiai opció” kiválasztásának. Itt ismertetem azokat a tervezési követelményeket – teljes körűség, konzisztencia, elfogadhatóság – amelyek a stratégia-értékelés és stratégia-audit során jelentenek értékelési szempontokat.

Az ötödik fejezetben a CARGO VÁLLALATOT és ennek stratégiáját ismertetem. Külön alfejezetben részletezem azt a kettő stratégiai opciót, amelyek értékelését az 5. fejezetben végzem el. A 2006 évben készült stratégiát mint esettanulmányt használom fel kutatási eredményeim bemutatására.

A hatodik fejezetben a kutatás eredményeit mutatom be és értékelem. Az ISAM módszer alkalmazásával kettő stratégiai opció közül választom ki azt, amelyik az előre rögzített tervezési követelményeknek jobban megfelel.

Az ISAM módszer ismertetése

Dolgozatomban az ISAM módszer elméletét és gyakorlati alkalmazását, illetve továbbfejlesztésére vonatkozó javaslatomat mutatom be. A kritikus tervezési pontok

azonosításához kérdőíves megkérdezést végeztem, ennek eredményét, a levont következtetéseket beépítettem a kutatásom tárgyát képező stratégiaértékelő, audit modellbe. A stratégia-értékelés alapját képező lépések az alábbiak:

- SWOT – elemzés, stratégiai tényezők értékelése,
- Stratégiai irányok – tervezési opciók meghatározása,
- Stratégiai opciók kockázati kitettségeinek számszerűsítése,
- Stratégia kiválasztás kockázati prémiumot is tartalmazó gazdasági hozzáadott érték számítás alapján.

A stratégiai tervezés során több tervezési opció is készülhet. A stratégia sikeressége, megvalósulásának valószínűsége jelentősen emelkedik, ha „legjobb forgatókönyv” kiválasztása olyan integrált értékelési módszer alapján történik, amely magában foglalja a stratégiai kockázatok felmérését és a működéshez bevont idegen és saját források költségének figyelembe vételét. A kutatásom alapján kidolgozott ISAM módszer a következő lépésekből áll:

Meghatározzuk a SWOT elemzés során azonosított stratégiai tényezők súlyait, az egyes tényezőket az alapján értékeljük 1 és 4 között, hogy a vállalat mennyire felkészült a misszióknak és vízióknak elérésére, megvalósítására.

Kiválasztjuk a lehetséges stratégiai irányokat (opciókat) és értékeljük ezek kockázati kitettségét. Az egyes stratégiai tényezők kockázati kitettségét a szerint értékeljük, hogy a „nem várt esemény” bekövetkezésének milyen valószínűsége van, és milyen hatása lehet a vállalat működésére, gazdálkodására. Minden tervezési opcióhoz tartozik egy korrigált SWOT mutató alapján számított kockázati „felár”. Ez a kockázati felár beépül a bevont források (capital employed) súlyozott tőkeköltségének számításába. Minél magasabb egy opció kockázati felára, annál magasabb a súlyozott tőkeköltsége, azaz emelkednek a finanszírozók megtérülési elvárásai.

Azt a stratégiai opciót választjuk, ahol az elérhető nyereség a legnagyobb mértékben haladja meg a súlyozott tőke költségét (WACC), tehát ahol a gazdasági hozzáadott érték (EVA) magasabb.

A stratégia kiválasztása nem csak számítások alapján történik, nem nélkülözheti a menedzsmenti tapasztalatokat, szubjektív elemeket.

A stratégia-alkotás tehát magában foglalja a stratégia-értékelés folyamatát is. Az ISAM módszer követelményei jó értékelési szempontokat jelenthetnek a stratégia-audit módszerének továbbfejlesztéséhez is. Dolgozatomban egy esettanulmányon keresztül

mutatom be az értékelési és audit folyamat gyakorlati alkalmazhatóságát. Az ISAM módszer fejlesztésének további iránya lehet olyan, a privatizációs döntések előkészítéséhez, utólagos értékeléséhez kapcsolódó értékelési metodika kidolgozása, amelyknél az eredeti tulajdonossal az üzleti és költségvetési kapcsolat a tőke tranzakciót követően is fennmarad.

Következtetés az esettanulmány alapján

A módszertani kutatásra vonatkozó célkitűzéseim gyakorlati alkalmazhatóságát egy esettanulmányon keresztül igazolom, így megerősítést nyert, hogy a primer kutatásban kimutatott tervezési hiányosságok az ISAM módszerrel jelentősen mérsékelhetőek, illetve kiküszöbölhetőek.

A CARGO VÁLLALAT stratégiájának felülvizsgálata alapján megállapítható, hogy a stratégiai opciók összhangban vannak a vállalat jövőképével, ugyanakkor az erőforrások nem támasztják alá teljes mértékben a hosszú távú célokat, kijelölt stratégiai irányokat. Ennek az a következménye, hogy a „legjobb” stratégia alapján sem termelődik annyi eredmény a vállalatban, amennyi a lekötött tőke alapján elvárt hozam, illetve forrás költség a tervezési periódus alatt megtérülne. A teljes körűség elve sérült akkor, amikor a kockázatok felmérésekor nem számoltak az esetleges gazdasági recesszió üzleti kihatásával.

A kutatás új illetve újszerű eredményei

A stratégia-értékeléssel kapcsolatos kutatás 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. 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 minősítem 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-auditban az 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 minősítem.

Hipotézisek:

1. Az előzetes kutatás eredményeinek feldolgozása alapján levonható az a következtetés, hogy a megkérdezett vállalatok stratégiatervezési 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.

A hipotéziseket megerősítem és elfogadom.

SUMMARY

The main goal of my research is: The further improvement of the methods of strategy evaluation and strategic audit. In my treatise I elaborate the improvement of the methodology of strategy evaluation and strategic audit in the following arrangement.

In the first chapter (Subject matter, and objectives) I clarify the concepts of both strategy evaluation and strategic audit, and I confine the main areas of my research. I present the result I would like to achieve, and finally I expose the hypotheses.

In chapter two (Overview of literature) I work up both the Hungarian and foreign literature related to strategic management, strategic planning, strategic goals, risk analysis, and the improvement and conceptual definition of strategic audit.

In the third chapter (Preliminary research by questionnaire) I present the goals, methods, database, and results of the questionnaire survey. The results of this preliminary survey contributed to the determination of the research subject, and to the composition of the hypotheses, but they were not a part of the main area of my research.

In the fourth chapter (Method of strategy evaluation) I present the theory of strategy evaluation by the ISAM method. The bedrock of both the risk evaluation and the selection of the “best strategic option” is a database constructed from SWOT analysis. I present the planning requirements – completeness, consistency, plausibility – that are evaluation factors in the processes of strategy evaluation and strategic audit.

In chapter five I introduce CARGO VÁLLALAT (Cargo Company) and its strategy. Under a separate subheading I specify and evaluate two strategic options. I use the strategy of 2006 as a case study for the presentation of my research results.

In the sixth chapter I present and evaluate the results of my research. By using the ISAM method I select one strategic option that fits better to the predefined planning requirements.

Presentation of the ISAM Method

In my paper I present the theory, and practical application of the Integrated Strategic Audit Model. Besides, I give a suggestion for its further improvement. To identify the

critical points in planning I made a survey by questionnaire, and I built the results and conclusions into the strategy audit model, insomuch as it is the object of my research. The steps of creating a foundation for strategy evaluation are the next:

- SWOT – analysis, evaluation of strategic factors.
- Strategic directions – defining the options of planning.
- Formalization of the strategic options' risk exposure.
- Selection of strategy by calculation of Economic Value Added, which also includes risk premium.

In the course of strategic planning we can make several planning options. Both the success of the strategy and the probability of its fruition rise significantly, if the choice of the “best strategic script” is based on an integrated evaluation method that includes the measuring of strategic risks, and the consideration of the cost of external and internal resources involved in company performance. The application of ISAM (*Integrated Strategic Audit Model*) based on my research consists the steps below:

- (a) Define the weight of strategic factors identified in an SWOT analysis. Rank each factor between 1 and 4, based on the company's readiness to accomplish missions and achieve its visions.
- (b) Select the potential strategic directions (options) and evaluate their risk exposure. Evaluate the risk exposure of each strategic factor by the “unexpected” events' probability, and by their effects on the company performance and management. There is a risk “premium” for each planning option, calculated on a corrected SWOT index basis. This risk premium is integrated in the calculation of the weighted cost of capital of the capital employed. The higher this risk premium of an option the higher the weighted cost of capital, so the financiers' expectations of return are rising.
- (c) Select a strategic option in which the reachable profit largely exceeds the Weighted Average Cost of Capital (WACC), thus the Economic Value Added (EVA) is higher.

This choice is based not only on calculations but on subjective management experience as well.

Accordingly, strategy creation includes the process of strategy evaluation. The requirements for ISAM would mean good evaluation criteria for the further

improvement of the method of strategic audit. In my paper I show the practical application of evaluation and audit process through a case study. The further direction of the ISAM's improvement would be the development of an evaluation method connected to the preparation and posterior evaluation of privatization decisions, in which the business and budgetary relationship with the original owner is maintained after the capital transaction.

Conclusion by Case Study

I prove the practical adaptability of my methodology research's goals through a case study, so it is confirmed that the planning defects revealed in the primer research can be eliminated or significantly moderated by the Integrated Strategic Audit Model.

By re-examining the strategy of CARGO VÁLLALAT (Cargo Company) it can be ascertained that the strategic options are in concordance with the vision of the company, but in the same time the resources do not fully support the long-term goals and designated strategic directions. In conclusion, even the “best” strategy produces less profit for the company than expected from the strength of the engaged capital – and less than the resource cost that would return during the planning period. The principle of completeness was damaged when they didn't take the impact of an occurrent economic recession into account in the measurement of risks.

New and Novel Results of the Research

During the strategy evaluation research novelty arose when in the evaluation process I made the strategy creation and evaluation organic parts of each phases. The realization of these requirements is proved or disproved not only by subjective judgement, but by strengthening the integrity and objectivity of the evaluation and selection processes by calculations based on the ISAM method. I found a new result: I improve the process of strategy evaluation by building two methods into it. On the one hand the measurement of risk exposure strengthens the complexity of evaluation, on the other hand the calculation of Economic Value Added contributes to the judgement of plausibility.

I see novelty in my strategic audit method, because the system of requirements developed in concordance with the process of evaluation makes it an organic part of strategic management. The composition of the questionnaire by a predefined set of

criteria, the scoring of the responses, the contents and form of the auditory report are among the new results of this research.

The monetary value of both the Economic Value Added and the effects of a strategy switch means an alternative application of the ISAM method in the preparation and evaluation of privatization decisions. The exaltation of these aspects, and the elaboration of the decision algorithm I regard as another two new results connected to my research.

Hypotheses

1. By processing the results of the preliminary research we may jump to the conclusion that the strategy planning practice of the asked companies generally doesn't reflect the requirements for strategy creation.
2. An integrated strategic evaluation system can be created, which includes the numeric evaluation of each strategic option's risk exposure.
3. In the system of the company's goals we can define a complex strategic index number, which is based on the integrated calculation of profitability, and the cost of financial resources. This number can be used to decide the plausibility of the strategic plan.
4. By analysis of methodology a methodological description of the strategy audit can be compiled that includes the examination of the inner consistency, manageability, and completeness of a strategic plan.
5. The ISAM strategy evaluation system can be improved further toward the preliminary financial support and posterior evaluation of privatization decisions and company purchases, in which the relationship between the company, the budget, and the original owner can be traced even after the declination or cancellation of ownership.

I accept and confirm the hypotheses.

IRODALOMJEGYZÉK

- ADIZES, I. (1992): Vállalatok életciklusai. HVG Kiadó, Budapest, pp. 99-121.
- ANDREWS, K (1971): The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones –Irwin, Homewood, pp. 37-49.
- ANSOFF, H. I. (1965) Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, pp. 62-86.
- ANSOFF H. I. (2007): Strategic Management, Palgrave. Hampshire, pp. 159-170.
- ANTHONY, R. N. – GOVINDARAJAN, V. (2009): Menedzsment – kontroll-rendszerek. Panem, Budapest, 369 p.
- ASPLUND, G. (1975): Strategy formulation: An intervention study of a complex group decision-process, Stockholm, LiberTryck
- BALATON, K. - TARI E. (2007): Stratégiai és üzleti tervezés. Aula, Budapest, pp. 24-27.
- BALATON, K. (2004): A stratégiai vezetés folyamata. In: ANTAL-MOKOS et al., Stratégia és szervezet, KJK-Kerszöv, Budapest, pp. 55-85.
- BARACSKAI, Z. – VELENCEI, J. (2011): Profi stratégia. Könyvműhely
- BARAKONYI, K. (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, pp. 52-66., 250 -253.
- BARAKONYI, K. – LORANGE, P. (2000.): Stratégiai menedzsment. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, pp. 193-220.
- BARNEY J. – HESTERLY W. (2010): Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Pearson, New Jersey, pp. 68-82.
- BELL P. C. (1999): Management Science. Operations Research, South Western, Cincinnati, pp. 55-60.
- BERTEK_LESI, M. et al. (2007): Vállalati Stratégia. Alinea Kiadó, pp. 279-329.
- BESLEY, S.et al. (2011): Principles of Finances. South-Western, US, pp. 445-450.
- BLACK, A. WRIGHT, P., BACHMAN, J. E. DAVIES, J. (1999), Az értékközpontú Vállalatirányítás, Budapest: KJK
- BODA, GY. et al. (2011): Tervezés és Kontrolling. Aula, Budapest, pp. 54-55.
- BÖGEL, GY. (1998): A vagyon esténként hazamegy, Vezetéstudomány, 29. évf., 1 sz. pp. 22-27.
- BÖLÖNI, E. (2004): EVA alapú teljesítménymérési rendszer Magyarországon. Vezetéstudomány, 7-8 sz.
- BREALEY R. A. – MYERS S. C. (1992): Vállalati Pénzügyek I., McGraw-Hill Book, Berkshire, England, 485 p.
- BUZZELL, J. – GALE, B.T. (1987): Linking Strategy to Performance, The Free Press, New York, pp. 257-270.
- BYARS L. (1991) Strategic Management, Formulation and Implementation-Concepts and Cases. HarperCollins New York, pp. 64-88.
- CAMP R. C. (1998), Üzleti folyamat benchmarking, Műszaki, Budapest, pp. 32-35.

- CHANG, P. (2011): Strategic Audits: A Necessity For Transformin, CreateSPACE, UK, pp. 83-85.
- CSATH M. (1990): Stratégiai vezetés, vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 139-146 p.
- CSUBÁK T. K. – SZIJJÁRTÓ K. (2011): Stratégia a vállalati siker szolgálatában. Aula, Budapest, pp. 19-40.
- DAVID, F. R. (2011): Strategic Management Concepts (thirteenth edition), Pearson, New Jersey, 399 p./ pp. 28-36, 85-96, 224-236,
- DAVID, F. R. (1998) How the Companies Define Their Mission, Long Range Planning, 22 No, June, 40 p.
- DAVID, A. A.(1998): Developing Business Strategies, John Wiley and Sons, pp. 39-58.
- DAY, G. S. (1990): Market-driven Strategy Process for Creating value, The Free Press, New York, 290-302.
- DELLA-PIANA et al. (1999): The Business Strategy Audit, Financial Times Series
- DE WIT B. – MEYER R. (2004): Strategy Process, Content, Context. South – Western, London, pp. 105-163.
- DE WIT B. – MEYER R. (2004b): Strategy Process, Content, Context. South – Western, London, pp. 74-75.
- DINYA L. (2005): Szervezetek sikere és válsága, Akadémiai Kiadó, Budapest, pp. 128-129-
- EUNSON B. (1988): Behaving, McGraw-Hill, Colombus. 257 p.
- EVANS, A.: (1997): Benchmarking, Közgazdasági és Jogi, Budapest, 163-169.
- FANEY, L. – NARAYANAN, V. K. (1986): Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, West Publishing, St. Paul, pp. 28-34.
- FARMER, R. E. A. (2010), Hogyan működik a gazdaság? Berill Team, Budapest, pp. 122-123.
- FEKETE M – MÉSZÁROS Á.(2008): Balanced Scorecard a gyakorlatban. Horváth és Partners, Budapest, pp. 131-134.
- FREEDMAN L. (2005): A stratégiai tanulmányok jövője. In: BAYLIS J. et al. (ed.): A Stratégia a Modern Korban, Zrínyi Kiadó, Budapest, pp. 412-428.
- FRASER J. – Simkins B. J. (2010): Enterprise Risk Management, Wiley, New Jersey, pp. 141-150.
- GILBRT D. (2003): Retail Marketing Management, Peaarson, Harlow, 245 p.
- GÖMÖRI A. (2001): Információ és interakció. Bevezetés az információs aszimmetria közgazdasági elméletébe, Typotex, Budapest, p 216.
- GRANT, R. M. (1998), Contemporary Strategy Analysis, John Wiley & Sons, New York p. 26, pp. 75-82.
- GYARMATI J. (2007): Döntési modell kialakítása közbeszerzési eljárás során, Hadmérnök. 2007. március, pp. 36-52.
- HALVORSON, K. (2009): Content Strategy for the Web, New Riders, pp. 29-30.

- HAMEL, G. (2007): The future of management, Harvard Business, Boston, pp. 19-25.
- HARDAKER J. B. ET AL. (2002): Risk in Agriculture, CABI, New York, pp 22-24
- HAX, A.C., – MAJLUF, N.S., (1984): Strategic Management: An integrative perspective, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- HERCZEG, J. – JUHÁSZ, L. (2010): Az üzleti tervezés gyakorlata, Aula, pp. 229-229.
- HOVÁNYI G. (1999): A vállalati versenyképesség makrogazdasági és globális háttere. Közgazdasági Szemle, XLVI. évf., 1999. november, 1013–1029.
- HORVÁTH, P. (1990): Controlling: a sikeres vezetés eszköze, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, pp 104-115.
- ILLÉS I. (2008): Regionális gazdaságtan, területfejlesztés. BME-GTK, Budapest, pp. 234-242
- IVÁNYI A. Sz. (1980): A gyártmányok versenyképességének fokozása értékelemzéssel. KIK, Budapest, pp. 37-63.
- JOHANSSON, F. (2006): The Medici Effect, Harvard Business, Boston, pp. 35-45.
- JOHNSON G. et al. (2008): Exploring Corporate Strategy. Pearson, Harlow, 365-379 p.
- KAPLAN, R – ATKINSON, A. (2003): Vezetői üzleti gazdaságtan. Panem – Business, Budapest
- KAPLAN R. S. – NORTON D. P. (1999) Balanced Scorecard, Közgazdasági és Jogi, Budapest, pp. 33-50.
- KINDLER, J (1987): A kockázat döntéseméleti megközelítése. In: Kockázat és társadalom. Szerk.: VÁRI, A. Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 13-24
- KINDLER J. – PAPP O. (1972): Komplex rendszerek vizsgálata, Műszaki Könyvkiadó, Budapest, pp. 35-50.
- KIESER A. ed. (1995): Szervezetelméletek, Aula, Budapest, pp 179-180.
- KEDAR, B.Z. (1970): Arabic Risq, Medieval Latin Risicum, Studi Medievali. Centro Italiano Di Studi Sull Alto Medioevo. Spoleto, In: RUTTERFORD, J. (1999): Risk Assesment and Interest Rate Risk. The Open University, Milton Keynes, 8 p.
- KERÉKGYÁRTÓ GY. – MUNDRUCZÓ GY. (1987): Statisztikai módszerek a gazdasági elemzésben. Közgazdasági és Jogi, Budapest, pp. 53-57.
- KLEINEBECKEL H. (1993): Pénzügyi és likviditási irányítás, Saldo, Budapest, pp. 30-31.
- KIM C.W – MAUBORGNE R. (2005): Kék óceán stratégia. Park, Budapest, p 189.
- KOTLER P. – KELLER K. L. (2006): Marketing – management, Akadémia, Budapest, pp. 94-95.
- KOZÁR L. (2011): Nemzetközi áru- és tőzsdei kereskedelmi ügyletek, Szaktudás, Budapest, 60-63.
- KRESALEK P. (2003): Tervezés a vállalkozások gyakorlatában, Perfekt, Budapest, pp.40-42.
- KÖNCZÖL E. (2007): A stratégiaválasztás, In: BARTEK I. ed. Vállalati stratégia, Alinea, Budapest, pp. 315 – 329.

- KULCSÁR, L. (2000): A stratégiai tervezés módszertana. FVM, Budapest, p 13.
- LINCH R. (2006): Corporate Strategy. Pearson Education, Harlow, England, pp.48-41.
- LITMAN J. – FRIGO M. L. (2007): DRIVEN: Business Strategy, Human Actions and the Creation of Wealth. LLC USA, pp 220 – 247.
- LORANGE, P.(1979): "Formal Planning Systems: Their Role in Strategy Formulation and Implementation." In D.E. Schendel and C.W. Hofer, eds., Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning (Boston: Little, Brown,), pp 220-229.
- LUFFMAN G. A. et al. (1996): Strategic Management: an analytical introduction, Wiley-Blackwell, Malden, pp. 191-195.
- MAROSÁN GY. (2002): Stratégiai menedzsment. Calibrai Könyvkiadó, Budapest, pp. 56-60.
- MINTZBERG H. (2000): Planning on the left side and managing on the right. In: HENRY J. Sage, London. pp. 58-71.
- MINTZBERG H (1998): Strategy Safari. The Free Press, New York, pp. 10-69.
- MOSS D. A. (2007): A Concise Guide to Macroeconomics: What Managers, Executives, and Students Need to Know, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp. 10-12.
- NÁBRÁDI A. – PUPOS. T (2010): A stratégiai és üzleti tervezés gyakorlata, Szaktudás, Budapest, pp. 24-57.
- ÓNODI, Á. (2005): Gazdasági hozzáadott érték (EVA) mutató számítás számviteli korrekciói a magyar szabályozási környezetben, Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest, pp. 15-22.
- PEARCE, J.A. (1982): The company mission as a strategic tools, Sloan Management Review, Spring, pp. 15-24.
- PINK, D. H. (2006): A megújult elme. HVG Kiadó, Budapest, 58 p.
- QUINN, J.B. (1993): Managing Strategic Change. In: MABEY C. (ed), Managing Change. Paul Chapman, Liverpool, pp. 65-84.
- PORTER, M. E. (1980): Competitive Strategy. Free Press, New York, pp. 7-29
- PORTER, M. E. (1990): Competitive Advantage, Macmillan, 72.p.
- PORTE, M. E. (1996): What is strategy?, Harvard Business Review, pp. 61-78
- ROÓZ, J. (2006): A menedzsment alapjai, Perfekt, Budapest. pp 134-136.
- ROÓZ, J. – KOZMA I. (2000): Szervezet és Vezetés, Magyar Könyvvizsgálói Kamara, pp. 86 – 87
- ROSENHEAD J.(1993): Rational Analysis for a Problematic Word, Wiley, Chichester, pp. 21-70.
- ROSS, S.A. (2006): Corporate Finance, McGraw-Hill, Irwin, pp. 357-358.,
- RUE, W.R. - HOLLAND P. G. (1989): Strategic management: concepts and experiences. McGraw-Hill, Pennsylvania, pp. 32-35.
- RUE, W. R. – BYARS (1986): Management: Theory and Application, Irwin. Illionis, pp. 309-310.

- RUMELT, R. P. (1995): The evaluation of business strategy. In: Mintzberg H. – Quinn B. J. The strategy process, Prentice Hall, Hemel Hempstead. pp 75-80.
- RUMELT, R. P. (1997) "The Evaluation of Business Strategy." In H. Mintzberg and J. B. Quinn, The Strategy Process, 3d ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall,). pp. 105-109.
- RUTTERFORD, J. (ed.) (1999): Risk Assesment and Interest Rate Risk. The Open University, Milton Keynes, 96 p./ pp. 13-17.
- SADLER, P. (2003): Strategic management, Kogan - Page, London, p. 11.
- SALAMONNÉ, H. A. (2000): Jövőkép és stratégia-alkotás, Kossuth Kiadó, Budapest, pp. 102-103.
- SALONDER, G. et al. (2001), Strategic Management, Wiley, New York, pp. 24-28.
- SAVARESE, C. (2001): Economic value added, Robert COCO, Australia, p. 9.
- SCHENDEL, D. E. – HOFER, C. H., eds.,(1979): Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning (Boston: Little, Brown) p. 16.
- SELZNICK, P. (1957): Leadership in Administration, In: Strategy Safary, M.I.T. pp. 42-56.
- SEPLAKI, L. (1992): Economics Finance Statistics, Professionals Horizons Press, New York, p. 48.
- SINKOVICS A. (2002): Pénzügyi controlling, KJK-Kerszöv, Budapest, pp. 140 -142.
- STICKNEY C. P: (1988): Financial Accounting, Dryden Press, New York, pp. 222-223.
- STEINER, G. A. *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969).
- SZUN CE. (2004): A hadviselés tudománya, Göncöl Kiadó, Budapest, 125 p./ pp.49-59.
- THOMPSON, A. – STRICKLAND, A.I., (1984): Strategic Management: Concepts and Cases, Richard d Irwin, Chicago, pp. 179-179.
- ULWICK, A.W. (2000): Business strategy formulation, Quorum Books, Westport, pp. 99-110.
- VANGUNDY, A.B. (1988): Techniques of Structured Problem Solving. Van Nostrand Reinhold, New York, pp. 211-253, pp 135-143.
- VERESS ed. (1997): Bevezetés a gazdaságpolitikába, Aula, pp. 16-18.
- WATERMAN R. H et al. (1982): In Search of Excellence: Lessons from Americas Best Run Companies. Warner Books, Bew York, pp. 9-11.
- WELCH, J. (2003): Straight from the gut, Headline, London, pp. 110-113.
- WIEDENHOFER A. – KRAHNKE M. H. (2007): Information asymmetry in principal-agent relationships, GRIN Verlag, pp 56-83.
- Lessons learned from Enron
- ZOLTAYNÉ P. Z. (2002): Döntéelmélet, Alinea, Budapest, pp. 106 -114.

Egyéb internetes források:

ADATOK, IDŐSOROK (2011): <http://www.mnb.hu/Statiztika/statisztikai-adatok-informaciok/adatok-idosorok>.

EVA: <http://www.sternstewart.com/index.php?content=history&p=1980s>.

FENNTARTHATÓSÁG: EST goes East! (environmentally sustainable transport) External Costs of Transport in Central and Eastern Europe. Central European Initiative, Task Force on Environment and Transport, OECD.

MAGYAR NEMZETI KÖNYVVIZSGÁLATI STANDARD, (2011): 3400. témaszámú bizonyosságot nyújtó szolgáltatási standard jövőre vonatkozó pénzügyi információk vizsgálata, <http://www.mkvk.hu/tudastar/standardok>.

RAIL CARGO HUNGARIA, Éves Jelentés 2009: http://www.railCARGO.hu/images/stories/eves_jelentesek/eves_jelentes_2009.pdf.

Magyar Tenisz Szövetség stratégiájának auditja: http://www.rolandberger.com/expertise/functional_issues/strategy_and_corporate_excellence/strategy_audit/index.html

SRTATÉGIAI AUDIT FOGALMA I.: (Roland Berger,): http://www.rolandberger.com/expertise/functional_issues/strategy_and_corporate_excellence/strategy_audit/index.html.

SRTATÉGIAI AUDIT FOGALMA II.: Cambridge Strategy Audits, http://www.cambridgestrategy.com/content/cambridge_audits.php

SRTATÉGIAI AUDIT FOGALMA III.: Frigo, <http://www.markfrigo.com/>

BCG matrix: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_bcgmatrix.html.

Strategic Audit: http://tutor2u.net/business/strategy/Strategic_audit.htm.

Risk Mapping: <http://www.strategy-at-risk.com/2009/10/19/where-do-you-go-from-risk-mapping>.

Strategy Evaluation: <http://www.managementstudyguide.com/strategy-evaluation.htm>.

Strategic Vision: <http://www.createthefuture.com/strat%20vis.htm>

PUBLIKÁCIÓK AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN

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

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

Kozák, T. (2012): Making Forecasts in Case of Opening New Businesses. Marketing és menedzsment, közlésre elfogadott.

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

Kozák, T. (2012): Terv audit - Módszertani javaslat a terv audit továbbfejlesztésére. Számvitel –Adó – Könyvvizsgálat. Saldo Zrt. közlésre elfogadott, várható megjelenés 2012. 9. Szám.

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

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.

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Preferencia-mátrix minta	53. oldal
2. táblázat: Értékelő Mátrix (BSM) felépítése	55. oldal
3. táblázat: Konzekvenciakritériumok	62. oldal
4. táblázat: Stratégiai mutatók	76. oldal
5. táblázat: Versenyképességi mátrix.	86. oldal
6. táblázat: Inkonzisztens körhármasok száma	89. oldal
7. Táblázat: Külső tényezők értékelése	90. oldal
8. táblázat: CARGO VÁLLALAT BSM értékelése	90. oldal
9. táblázat. SPACE elemzés	91. oldal
10. táblázat: TOWS stratégiák.	92. oldal
11. táblázat: Opciók összevont SWOT értékei	94. oldal
12. táblázat: Lehetőségek, kockázatok.	95. oldal
13. táblázat: A fenyegetések, kockázatok	96. oldal
14. táblázat: Erősségek kockázatai	97. oldal
15. táblázat: Gyengeségek, kockázatok	98. oldal
16. táblázat: Összesített, korrigált SWOT értékek	99. oldal
17. táblázat: Súlyozott tőke költség számítás	100. oldal
18. táblázat: Gazdasági Hozzáadott Érték (EVA)	102. oldal
19. táblázat: Stratégiai mutatók éves, átlagos tervadatok alapján	102. oldal
20. táblázat: Pénzügyi adatok	104. oldal
21. táblázat: Gazdasági hozzáadott érték privatizáció előtt	126. oldal
22. táblázat: Gazdasági hozzáadott érték privatizáció után	126. oldal

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Stratégia-alkotás elemei az ISAM modellben	9. oldal
2. ábra: Stratégia tervezés indokai	44. oldal
3. ábra: Stratégiai változatok	45. oldal
4. ábra: Stratégia módosítása	46. oldal
5. ábra: Stratégia megvalósulása	47. oldal
6. ábra: Változó stratégiai tényezők	48. oldal
7. ábra: Tervezési kockázatok	49. oldal
8. ábra: Relatív fontossági mátrix	59. oldal
9. ábra: EVA mutató tényezői	65. oldal
10. ábra: Stratégiaértékelő piramis	67. oldal
11. ábra: Stratégia-alkotás folyamata	83. oldal
12. ábra: A stratégia-audit folyamata	118. oldal

MELLÉKLETEK

1. melléklet: Kérdőív

Vállalati stratégia

Az alábbi kérdőívre adott válaszok a vállalatok jellemező stratégia-készítési gyakorlatának, módszerének feltérképezését, elemzését segítik elő. Az eredmények feldolgozása, értékelése összesítetten történik, az egyes válaszadók azonossága utólag nem állapítható meg.

Készült az elmúlt három évben vállalati stratégia?

Igen

Nem

Miért készült stratégia? (Több válasz is lehetséges)

Tulajdonosi elvárás

Befektetői, banki elvárás

Piaci okok

Egyéb (kérem, nevezze meg)

A stratégia előkészítése során mely kockázati tényezőt vették figyelembe? (Több válasz is lehetséges)

Pénzügyi

Piaci

Vállalati

Humán

Egyéb (kérem, nevezze meg)

Semmilyen

Több változatban is készültek stratégiai tervek az előkészítés során?

Igen

Nem

Milyen forgatókönyvek készültek? (Több válasz is lehetséges)

Optimista

Reális

Pesszimista

Egyéb (kérem, nevezze meg)

A kiválasztott stratégia mely szempontokat, tényezőket veszi alapvetően figyelembe?

Környezeti, vállalati adottságok

Tulajdonosi, menedzsmenti elvárások

Egyéb (kérem, nevezze meg)

A vállalati stratégiát formálisan is elfogadták, illetve jóváhagyták?

Igen

Nem

A vállalati stratégia elfogadása, illetve jóváhagyása milyen szinten történt?

Tulajdonosi
Igazgatósági vagy felügyelőbizottsági
Menedzsment
Egyéb (kérem, nevezze meg)

Véleménye szerint megvalósultak a stratégiai célok?

Teljes mértékben
Nagyrészt
Elvéve
Egyáltalán nem

Melyek voltak a fő okai annak, hogy alapvetően nem valósultak meg a stratégiai célok? (Több válasz is lehetséges)

Makró tényezők (pl. gazdasági válság hatása)
Piaci tényezők (pl. versenyhelyzet)
Rossz vagy hiányos célkitűzések
Egyéb (kérem, nevezze meg)

Felülvizsgálták már a stratégiai célkitűzéseket?

Igen
Nem

Milyen gyakran történik a felülvizsgálat?

3 évente egyszer
Legalább évente
Évente többször

Módosították-e a célkitűzéseket?

Igen
Nem

A stratégia jóváhagyása óta, mely tényezők változtak jelentősen? (több válasz is lehetséges)

Makró környezet
Piaci környezet, illetve versenyhelyzet
Vállalati kompetenciák, erőforrások, szervezet
Egyéb (kérem nevezze meg)

Vállalata mely ágazatban működik?

Ipar
Mezőgazdaság
Kereskedelem, vendéglátás
Egyéb szolgáltatás

Hány fő dolgozik a vállalatban?

Kevesebb, mint 10 fő
11-50 fő között
50 fő felett

Mennyi a 2010 évi árbevétele?

2 millió Euro alatt

2-5 millió Euro között

5 millió Euro felett

Az elmúlt három évben nyereséges volt?

Igen

Nem

Milyen tulajdonosai vannak a vállalatnak?

Állami

Magánszemély(ek)

Szakmai intézményi befektetők

Pénzügyi intézményi befektetők

Egyéb (kérem, nevezze meg)

Köszönjük válaszait.

2. melléklet: Kockázati események bekövetkezésének valószínűsége

0,5	A nem várt esemény bekövetkezésével majdnem biztos, hogy számolhatunk
0,4	A nem várt esemény bekövetkezésével gyakran számolhatunk
0,3	A nem várt esemény bekövetkezésével néha számolhatunk
0,2	A nem várt esemény bekövetkezésének kicsi a valószínűsége,de megtörténhet
0,1	A nem várt esemény bekövetkezésének kicsi a valószínűsége, de nem kizárható

Forrás: saját feldolgozás

3. melléklet: Kockázati hatás osztályozása

Kockázati hatás osztályozás	0,1– jelentéktelen	0,2 – Kisebb	0,3– Közepes	0,4– Lényeges	0,5 – Katasztrofális
Környezeti	Cég működését korlátozott mértékben befolyásolja	Fennakadások a belső működésben.	Menedzsmenti beavatkozás szükséges	Változás-menedzsment program szükséges.	Stratégiai célkitűzések teljesítései komoly veszélyben vannak
Piac	Cég működését korlátozott mértékben befolyásolja	Működés felülvizsgálata szükséges az eszkaláció elkerülése érdekében belső erőforrásokkal.	Működés felülvizsgálata szükséges az eszkaláció elkerülése érdekében külső erőforrások bevonásával.	Piaci részesedés 3 éves távlatban 20% felett csökkenhet	Kiszorulás a piacról, nagyobb, mint 50%-s térvesztes.
Szervezeti	Cég működését korlátozott mértékben befolyásolja	Belső szabályozásnak nem teljesen megfelelő működés.	Belső szabályozás felülvizsgálata szükséges.	Tervcélkitűzés(ek) teljesítése veszélyeztetett.	Reorganizációs lépések szükségesek.
Pénzügyi	Nyereségre gyakorolt hatás < 20%	Nyereségcsökkentő hatás > 20%	Cég tárgyévben veszteséges	A következő 3 évben veszteséges	Teljes tőkevesztés

4. melléklet: Konzekvencia kritériumok összesítése

	0,1 – jelentéktelen	0,2 – Kisebb	0,3 – Közepes	0,4 – Lényeges	0,5 – Katasztrofális
Valószínűség					
0,5 A nem várt esemény bekövetkezésével majdnem biztos, hogy számolhatunk	Közepes (M)	Magas (H)	Magas (H)	Nagyon Magas (VH)	Nagyon Magas (VH)
0,4 A nem várt esemény bekövetkezésével gyakran számolhatunk	Közepes (M)	Közepes (M)	Magas (H)	Magas (H)	Nagyon Magas (VH)
0,3 A nem várt esemény bekövetkezésével néha számolhatunk	Alacsony (L)	Közepes (M)	Magas (H)	Magas (H)	Magas (H)

0,2	A nem várt esemény bekövetkezésének kicsi a valószínűsége,de megtörténhet	Alacsony (L)	Alacsony (L)	Közepes (M)	Közepes (M)	Magas (H)
0,1	A nem várt esemény bekövetkezésének kicsi a valószínűsége, de hatása katasztrofális	Alacsony (L)	Alacsony (L)	Közepes (M)	Közepes (M)	Magas (H)

Forrás: saját feldolgozás

5. melléklet: Külső tényezők értékelése közvetlen becslés alapján

Lehetőségek	<u>Súlyozott</u>		
	<u>Súly</u>	<u>Érték</u>	<u>érték</u>
1. Nemzetközi terjeszkedés	0,05	3	0,16
2. "Fordító korong" szerep	0,04	3	0,11
3. Környezettudatosság erősödése	0,03	2	0,07
4. Forint leértékelődés	0,06	4	0,24
5. Vasúti hálózati infrastruktúra-fejlesztés	0,05	2	0,10
6. Záhonyi "kapu" fejlesztése	0,03	1	0,03
7. GDP növekedés	0,08	4	0,31
8. Nemzetközi stratégiai partnerséggel tőkebevonás	0,07	2	0,14
9. Használatarányos közúti útdíj bevezetése	0,06	1	0,06
10. "Brüsszel"-i vasút lobby erősödése	0,03	1	0,03

Fenyegetések	<u>Súlyozott</u>		
	<u>Súly</u>	<u>Érték</u>	<u>érték</u>
1. Belföldi infrastruktúra költsége emelkedése	0,09	2	0,17
2. Autópálya program folytatása	0,06	2	0,11
3. Magántulajdonú vasutak térnyerése	0,07	3	0,20
4. Ipari termelés csökkenés, stagnálás	0,05	2	0,10
5. Nemzetközi versenytársi terjeszkedés	0,03	1	0,03
6. Közúti fuvarozás árelőnye	0,05	2	0,11
7. Hitel kamat emelkedése	0,04	2	0,08
8. Szomszédos országok vasúti infrastruktúra használatának árazása	0,05	2	0,09
9. Sztrájk	0,03	1	0,03
10. Természeti katasztrófa	0,03	2	0,07
TOTALS	1,00		2,24

6. melléklet: Belső tényezők értékelése közvetlen becslés alapján

Erősségek	<u>Súlyozott</u>		
	<u>Súly</u>	<u>Érték</u>	<u>érték</u>
1. Árfolyam változását követő árazás	0,08	4	0,30
2. Hosszú lejáratú szerződések	0,07	4	0,27
3. Országos lefedettség	0,07	4	0,28
4. Stabil likviditás	0,05	4	0,18
5. IT infrastruktúra	0,05	3	0,14
6. Üzembiztonság	0,04	3	0,12
7. Menedzsment	0,05	4	0,21
8. Infrastruktúra üzemeltetési tapasztalat	0,06	3	0,17
9. Logisztikai értéklánc komplexitása	0,08	4	0,31
10. Vagon mennyiség	0,01	3	0,04

Gyengeségek	<u>Súlyozott</u>		
	<u>Súly</u>	<u>Érték</u>	<u>érték</u>
1. Tehervagonok műszaki állapota	0,06	2	0,12
2. Tehervagonok típus összetétele	0,05	2	0,10
3. Saját vontatási kapacitás hiánya	0,07	1	0,07
4. Foglalkoztatási kööttség	0,04	2	0,09
5. Támogató szolgáltatások költségszintje	0,06	2	0,12
6. Fejlesztési forrás hiánya	0,07	1	0,07
7. Leányvállalati portfólió	0,03	2	0,07
8. Magas adminisztráció	0,03	2	0,06
9. Alacsony K+F	0,02	1	0,02
10. Koncentrált kereskedelmi szervezet	0,03	2	0,05
TOTALS	1,00		2,78

7. melléklet: Külső tényezők súlyainak páros összehasonlítása

Guliford-féle preferencia mátrix (Külső faktorok)																						
	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13	k14	k15	k16	k17	k18	k19	k20	a	a2
	0,0525	0,0360	0,0340	0,0605	0,0510	0,0300	0,0775	0,0715	0,0595	0,0315	0,0850	0,0560	0,0675	0,0505	0,0335	0,0535	0,0375	0,0455	0,0345	0,0325		
k1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	121
k2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	36
k3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	16
k4	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	225
k5	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
k6	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
k7	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	324
k8	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	289
k9	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	196
k10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
k11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	361
k12	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	169
k13	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	256
k14	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	81
k15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	9
k16	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	144
k17	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	49
k18	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	64
k19	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	25
k20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	8	13	15	4	9	19	1	2	5	18	0	6	3	10	16	7	7	12	11	14	17	190
																						2470

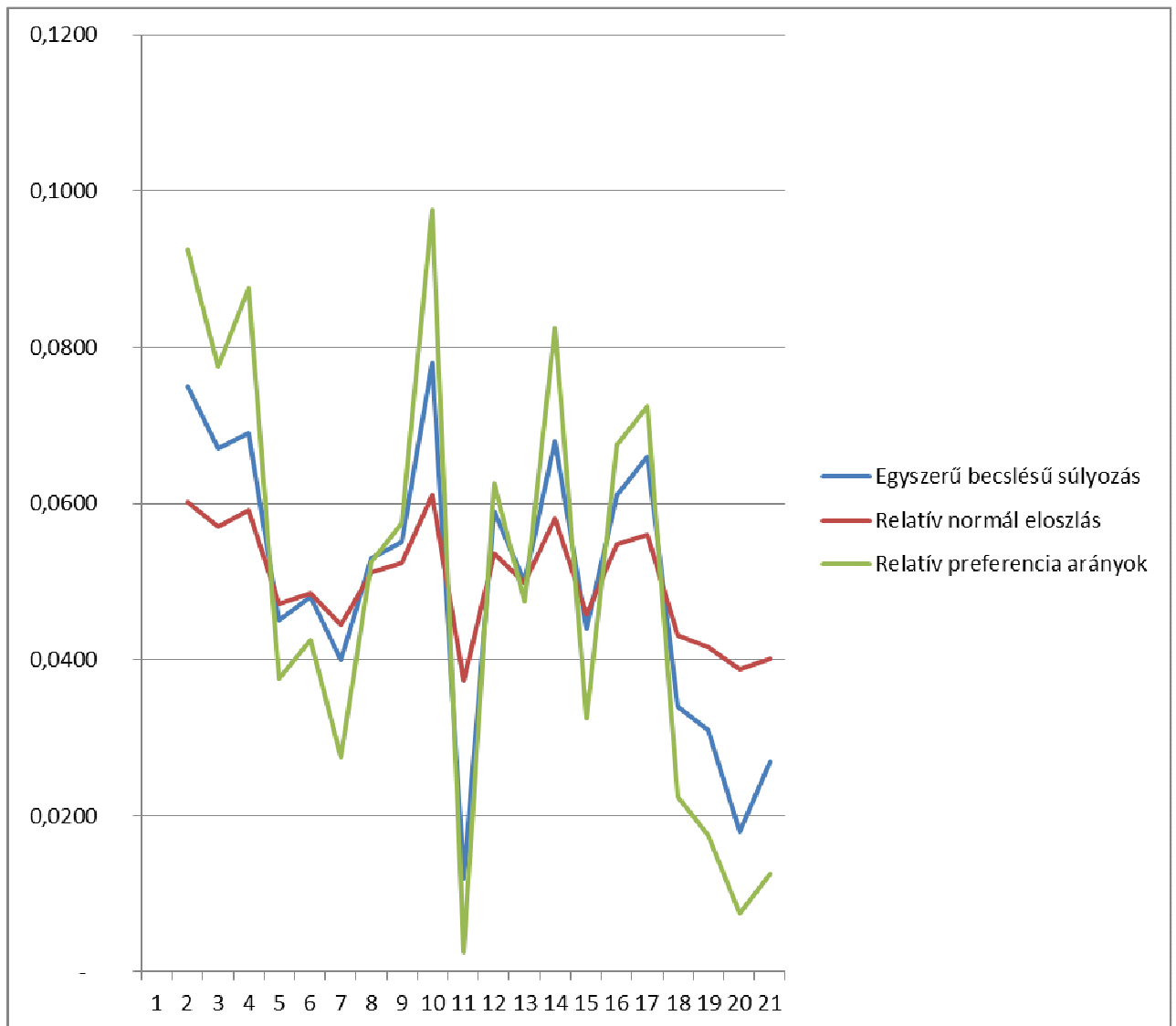
8. melléklet: Belső tényezők súlyainak páros összehasonlítása

	0,0750	0,0670	0,0690	0,0450	0,0480	0,0400	0,0530	0,0550	0,0780	0,0120	0,0590	0,0500	0,0680	0,0440	0,0610	0,0660	0,0340	0,0310	0,0180	0,0270			
	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12	b13	b14	b15	b16	b17	b18	b19	b20	a	a2	
b1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	324
b2	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	225
b3	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	289
b4	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	7	49
b5	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	8	64
b6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	5	25
b7	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	10	100
b8	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	11	121
b9	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	361
b10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b11	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	12	144
b12	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	9	81
b13	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	256
b14	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	6	36
b15	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	13	169
b16	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	14	196
b17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	4	16
b18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	9	
b19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
b20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4
	1	4	2	12	11	14	9	8	0	19	7	10	3	13	6	5	15	16	18	17	190	2470	

9. melléklet: Külső tényezők súlyainak intervallumskálái

Értékelt külső tényező	Preferencia arányok (P)	Relatív preferencia arányok	Standardizált normáleloszlás (u)	Intervallumskála	Relatív, normál eloszlás
k1	0,5750	0,0575	0,7174	0,64	0,0524
k2	0,3250	0,0325	0,6274	0,36	0,0458
k3	0,2250	0,0225	0,5890	0,24	0,0430
k4	0,7750	0,0775	0,7808	0,83	0,0570
k5	0,5250	0,0525	0,7002	0,58	0,0512
k6	0,0250	0,0025	0,5100	-	0,0373
k7	0,9250	0,0925	0,8225	0,96	0,0601
k8	0,8750	0,0875	0,8092	0,92	0,0591
k9	0,7250	0,0725	0,7658	0,79	0,0559
k10	0,0750	0,0075	0,5299	0,06	0,0387
k11	0,9750	0,0975	0,8352	1,00	0,0610
k12	0,6750	0,0675	0,7502	0,74	0,0548
k13	0,8250	0,0825	0,7953	0,88	0,0581
k14	0,4750	0,0475	0,6826	0,53	0,0499
k15	0,1750	0,0175	0,5695	0,18	0,0416
k16	0,6250	0,0625	0,7340	0,69	0,0536
k17	0,3750	0,0375	0,6462	0,42	0,0472
k18	0,4250	0,0425	0,6646	0,48	0,0486
k19	0,2750	0,0275	0,6083	0,30	0,0444
k20	0,1250	0,0125	0,5497	0,12	0,0402
	10	1	13,6878	10,7252	1

10. melléklet: Külső tényezők intervallum skála számításainak összehasonlítása



11. melléklet: Kockázati kitettség I/a

Stratégia 1. opció	Kockázati hatás	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázati kitettség
Lehetőségek	(0,1-0,5)	(0,1-0,5)	
Nemzetközi terjeszkedés	0,2	0,2	0,04
"Fordító korong" szerep	0,2	0,2	0,04
Környezettudatosság erősödése	0,1	0,2	0,02
Forint leértékelődés	0,2	0,1	0,02
Vasúti hálózati infrastruktúra-fejlesztés	0,3	0,2	0,06
Záhonyi "kapu" fejlesztése	0,3	0,2	0,06
GDP növekedés	0,2	0,4	0,08
Nemzetközi stratégiai partnerséggel tőkebevonás	0,2	0,2	0,04
Használatarányos közúti útdíj bevezetése	0,2	0,2	0,04
"Brüsszel"-i vasút lobby erősödése	0,2	0,2	0,04
Fenyegetések			
Belföldi infrastruktúra költsége emelkedése	0,3	0,4	0,12
Autópálya program folytatása	0,2	0,3	0,06
Magántulajdonú vasutak térnyerése	0,3	0,4	0,12
Ipari termelés csökkenés, stagnálás	0,2	0,3	0,06
Nemzetközi versenytársi terjeszkedés	0,2	0,4	0,08
Közúti fuvarozás árelőnye	0,2	0,3	0,06
Hitel kamat emelkedése	0,2	0,1	0,02
Szomszédos országok vasúti infrastruktúra használatának árazása	0,3	0,3	0,09
Sztrájk	0,2	0,3	0,06
Természeti katasztrófa	0,2	0,3	0,06

12. melléklet: Kockázati kitettség I/b

Stratégia 1 opció	Kockázati hatás	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázati kitettség
Erősségek			
Árfolyam változását követő árazás	0,2	0,3	0,06
Hosszú lejáratú szerződések	0,2	0,3	0,06
Országos lefedettség	0,2	0,3	0,06
Stabil likviditás	0,3	0,3	0,09
IT infrastruktúra	0,2	0,3	0,06
Üzembiztonság	0,2	0,3	0,06
Menedzsment	0,2	0,3	0,06
Infrastruktúraüzemeltetési tapasztalat	0,2	0,3	0,06
Logisztikai értéklánc komplexitása	0,2	0,4	0,08
Vagon mennyiség	0,3	0,4	0,12
Gyengeségek			
Tehervagonok műszaki állapota	0,2	0,5	0,1
Tehervagonok típus összetétele	0,2	0,3	0,06
Saját vontatási kapacitás hiánya	0,2	0,3	0,06
Foglalkoztatási kötöttség	0,2	0,3	0,06
Támogató szolgáltatások költségszintje	0,2	0,5	0,1
Fejlesztési forrás hiánya	0,2	0,3	0,06
Leányvállalati portfólió	0,2	0,3	0,06
Magas adminisztráció	0,2	0,3	0,06
Alacsony K+F	0,2	0,3	0,06
Koncentrált kereskedelmi szervezet	0,3	0,3	0,09

13. melléklet: Kockázati kitettség II/a

Stratégia 2 opció	Kockázati hatás	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázati kitettség
Lehetőségek			
Nemzetközi terjeszkedés	0,4	0,4	0,16
"Fordító korong" szerep	0,4	0,3	0,12
Környezettudatosság erősödése	0,2	0,3	0,06
Forint leértékelődés	0,4	0,1	0,04
Vasúti hálózati infrastruktúra fejlesztés	0,3	0,4	0,12
Záhonyi "kapu" fejlesztése	0,4	0,3	0,12
GDP növekedés	0,2	0,4	0,08
Nemzetközi stratégiai partnerséggel tőkebevonás	0,4	0,3	0,12
Használatarányos közúti útdíj bevezetése	0,2	0,3	0,06
"Brüsszel"-i vasút lobby erősödése	0,2	0,3	0,06
Fenyegetések			
Belföldi infrastruktúra költsége emelkedése	0,4	0,4	0,16
Autópálya program folytatása	0,2	0,3	0,06
Magántulajdonú vasutak térnyerése	0,2	0,3	0,06
Ipari termelés csökkenés, stagnálás	0,4	0,3	0,12
Nemzetközi versenytársi terjeszkedés	0,4	0,5	0,2
Közúti fuvarozás árelőnye	0,2	0,3	0,06
Hitel kamat emelkedése	0,2	0,1	0,02
Szomszédos országok vasúti infrastruktúra használatának árazása	0,4	0,3	0,12
Sztrájk	0,2	0,3	0,06
Természeti katasztrófa	0,2	0,3	0,06

14. melléklet: Kockázati kitettség II/b

Stratégia 2 opció	Kockázati hatás	Bekövetkezés valószínűsége	Kockázati kitettség
Erősségek			
Árfolyam változását követő árazás	0,3	0,4	0,12
Hosszú lejáratú szerződések	0,2	0,3	0,06
Országos lefedettség	0,2	0,3	0,06
Stabil likviditás	0,3	0,4	0,12
IT infrastruktúra	0,2	0,3	0,06
Üzembiztonság	0,2	0,3	0,06
Menedzsment	0,2	0,3	0,06
Infrastruktúra-üzemeltetési tapasztalat	0,2	0,3	0,06
Logisztikai értéklánc komplexitása	0,2	0,3	0,06
Vagon mennyiség	0,2	0,3	0,06
Gyengeségek			
Tehervagonok műszaki állapota	0,2	0,5	0,1
Tehervagonok típus összetétele	0,2	0,3	0,06
Saját vontatási kapacitás hiánya	0,4	0,5	0,2
Foglalkoztatási kötöttség	0,2	0,3	0,06
Támogató szolgáltatások költségszintje	0,2	0,5	0,1
Fejlesztési forrás hiánya	0,2	0,3	0,06
Leányvállalati portfólió	0,2	0,3	0,06
Magas adminisztráció	0,2	0,4	0,08
Alacsony K+F	0,2	0,3	0,06
Koncentrált szervezet	0,3	0,3	0,09

15. melléklet: Korrigált SWOT értékek opciós összehasonlítása – külső tényezők

	1. opció			2 opció		
	Súlyozott érték	Kockázati szint	Korrigált SWOT érték	Súlyozott érték	Kockázati szint	Korrigált SWOT érték
Lehetőségek						
Nemzetközi terjeszkedés	0,05	0,04	0,05	0,16	0,16	0,13
"Fordító korong" szerep	0,09	0,04	0,09	0,18	0,12	0,16
Környezettudatosság erősödése	0,09	0,02	0,08	0,04	0,06	0,04
Forint leértékelődés	0,17	0,02	0,17	0,23	0,04	0,22
Vasúti hálózati infrastruktúra fejlesztés	0,10	0,06	0,10	0,20	0,12	0,18
Záhonyi "kapu" fejlesztése	0,04	0,06	0,04	0,15	0,12	0,13
GDP növekedés	0,12	0,08	0,11	0,18	0,08	0,17
Nemzetközi stratégiai partnerséggel tőkebevonás	0,06	0,04	0,06	0,24	0,12	0,21
Használatarányos közúti útdíj bevezetése	0,06	0,04	0,05	0,11	0,06	0,11
"Brüsszel"-i vasút lobby erősödése	0,08	0,04	0,07	0,15	0,06	0,15
Átlag érték	0,09	0,04	0,08	0,16	0,09	0,15
Fenyegetettségek						
Belföldi infrastruktúra költsége emelkedése	0,17	0,12	0,15	0,09	0,16	0,07
Autópálya program folytatása	0,17	0,06	0,16	0,11	0,06	0,11
Magántulajdonú vasutak tényerése	0,14	0,12	0,12	0,20	0,06	0,19
Ipai termelés csökkenés, stagnálás	0,15	0,06	0,14	0,10	0,12	0,09
Nemzetközi versenytársi terjeszkedés	0,10	0,08	0,09	0,07	0,20	0,05
Közúti fuvarozás árelőnye	0,16	0,06	0,15	0,11	0,06	0,10
Forint erősödése	0,11	0,02	0,11	0,08	0,02	0,07
Szomszédos országok vasúti infrastruktúra használatának árazása	0,09	0,09	0,08	0,05	0,12	0,04
Sztrájk	0,10	0,06	0,10	0,07	0,06	0,06
Természeti katasztrófa	0,10	0,06	0,09	0,07	0,06	0,06
Átlag érték	0,13	0,07	0,12	0,09	0,09	0,08

16. melléklet: Korrigált SWOT értékek opciós összehasonlítása – belső tényezők

	1. opció			2 opció		
	Súlyozott érték	Kockázati kitettség	Korrigált SWOT érték	Súlyozott érték	Kockázati kitettség	Korrigált SWOT érték
Erőségek						
Árfolyam változását követő árazás	0,12	0,06	0,11	0,24	0,12	0,21
Hosszú lejáratú szerződések	0,11	0,06	0,11	0,17	0,06	0,16
Országos lefedettség	0,24	0,06	0,22	0,12	0,06	0,11
Stabil likviditás	0,14	0,09	0,13	0,09	0,12	0,08
IT infrastruktúra	0,15	0,06	0,14	0,10	0,06	0,09
Üzembiztonság	0,18	0,06	0,17	0,13	0,06	0,13
Menedzsment	0,15	0,06	0,14	0,20	0,06	0,19
Infrastruktúra üzemeltetési tapasztalat	0,16	0,06	0,15	0,21	0,06	0,20
Logisztikai értéklánc komplexitása	0,18	0,08	0,17	0,24	0,06	0,23
Vagon mennyiség	0,11	0,12	0,10	0,07	0,06	0,07
Átlag érték	0,15	0,07	0,14	0,16	0,07	0,15
Gyengeségek	Súlyozott érték	Kockázati kitettség	Korrigált SWOT érték	Súlyozott érték	Kockázati kitettség	Korrigált SWOT érték
Tehervagonok műszaki állapota	0,21	0,10	0,19	0,16	0,10	0,14
Tehervagonok típus összetétele	0,20	0,06	0,19	0,15	0,06	0,14
Saját vontatási kapacitás hiánya	0,12	0,06	0,11	0,23	0,20	0,19
Foglalkoztatási kööttség	0,14	0,06	0,13	0,09	0,06	0,09
Támogató szolgáltatások költségszintje	0,11	0,10	0,10	0,16	0,10	0,15
Fejlesztési forrás hiánya	0,11	0,06	0,11	0,22	0,06	0,21
Leányvállalati portfólió	0,09	0,06	0,08	0,13	0,06	0,12
Magas adminisztráció	0,08	0,06	0,08	0,12	0,08	0,11
Alacsony K+F	0,04	0,06	0,04	0,08	0,06	0,07
Koncentrált kereskedelmi szervezet	0,08	0,09	0,07	0,12	0,09	0,11
Átlag érték	0,12	0,07	0,11	0,15	0,09	0,13

17. melléklet: Gazdasági Hozzáadott Érték számítása „1”

Stratégia "1" Stratégiai kockázattal korrigált		adatok millió Forintban							
Gazdasági Hozzáadott Érték (EVA)									
Év		2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
Adóval korrigált üzemi eredmény		2 504	5 221	5 570	2 764	2 361	4 291	4 088	5 096
		-							
Stratégiai kockázati értékkel korrigált WACC		21,9%	21,9%	21,9%	21,9%	21,9%	21,9%	21,9%	21,9%
		-	-	-	-	-	-	-	-
Korrigált tőkeköltség		6 803	7 333	7 943	8 275	8 540	9 022	9 481	10 053
Korrigált EVA érték		- 4 299	- 2 112	- 2 373	- 5 511	- 6 179	- 4 730	- 5 393	- 4 957
EVA értékek jelenértéken		- 4 299	- 1 733	- 1 597	- 3 041	- 2 797	- 1 756	- 1 643	- 1 239
EVA értékek jelenértéken, kumulálva		- 4 299	- 6 032	- 7 628	- 10 670	- 13 467	- 15 223	- 16 866	- 18 104
		-							
Tőkearányos üzemi eredmé		8%	16%	15%	7%	6%	10%	9%	11%
Súlyozott tőkeköltség		22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Hozzáadott érték (- hiány)		-14%	-6%	-7%	-15%	-16%	-11%	-12%	-11%

18. melléklet: Gazdasági Hozzáadott Érték számítás „2”

Stratégia "2"								
Stratégiai kockázattal korrigált								adatok millió Forintban
Gazdasági Hozzáadott Érték (EVA)								
Év	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013
Adóval korrigált üzemi eredmény	2 504	5 221	5 570	3 870	3 801	5 456	5 196	6 197
Stratégiai kockázati értékkel korrigált WACC	15,2%	15,2%	15,2%	15,2%	15,2%	15,2%	15,2%	15,2%
Korrigált tőkeköltség	4 714	6 600	9 300	11 902	12 205	12 640	13 055	13 548
Korrigált EVA érték	- 2 210	- 1 379	- 3 731	- 8 032	- 8 404	- 7 184	- 7 859	- 7 350
EVA értékek jelenértéken	- 2 210	- 1 198	- 2 812	- 5 255	- 4 774	- 3 543	- 3 365	- 2 732
EVA értékek jelenértéken, kumulálva	- 2 210	- 3 408	- 6 220	- 11 475	- 16 249	- 19 792	- 23 158	- 25 890
Tőkearányos üzemi ere	8%	10%	6%	3%	3%	4%	4%	5%
Súlyozott tőkeköltség	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Hozzáadott érték (- hiá	-7%	-5%	-9%	-12%	-12%	-11%	-11%	-10%

19. melléklet: Privatizáció előtti üzleti hatás

Konzolidált eredményhatás	CARGO	TULAJDONOS	Költségvetés	Konzolidált adatok adatok milliárd forintban
Bevétel	90,0	65,0	14,4	169,4
Közvetlen költség				
Pályahasználati díj	(30,0)			(30,0)
Vontatás	(15,0)			(15,0)
Fedezet	45,0	65,0	14,4	124,4
Üzemeltetési költségek				
Vagon-karbantartás	(10,0)			(10,0)
Vásárolt szolgáltatások	(10,0)			(10,0)
Üzemi eredmény, egyenleg	25,0	65,0	14,4	104,4
Kamat költség				
Egyéb külső (bevétel) költség				
Adózás előtti eredmény	25,0	65,0	14,4	104,4
Adó	(4,0)	(10,4)		14,7
Adózott eredmény	21,0	54,6	14,4	90

20. melléklet: Privatizáció utáni üzleti hatás

Konzolidált eredményhatás	CARGO	TULAJDONOS	Költségvetés	Konzolidált adatok adatok milliárd forintban
Bevétel		65,0	15,8	80,8
Stratégiaaváltás hatása		8,7		8,7
Közvetlen költség				
Pályahasználati díj				-
Vontatás				-
Fedezet	-	73,7	15,8	89,5
Fedezet szint %				
Üzemeltetési költségek				
Vagon-karbantartás				-
Vásárolt szolgáltatások				-
Üzemi eredmény, egyenleg	-	73,7	15,8	89,5
Kamat költség				
Privatizációs bevétel éves hatása			5,6	5,6
Adózás eredmény előtti	-	73,7	21,4	95,1
Adó	-	(11,8)		11,8
Adózott eredmény	-	61,9	21,4	83,3

21. melléklet: Stratégia-audit értékei

MEGFELELŐSÉG	Értékelés
1. Milyen mértékben tudta azonosítani azokat a makrogazdasági tényezőket, amelyek alapvetően meghatározzák az ágazat fejlődését?	4
2. Számolt az ágazati - szabályozási rendszer esetleges változásának hatásával, ha igen ez mennyire lehet releváns a vállalat üzletéhez?	3
3. A kapcsolódó infrastruktúra, technológiai fejlesztések hatását mennyire tudta beépíteni a tervezési folyamatba?	4
4. Milyen mértékben tudta azonosítani a fenntarthatósággal, környezetvédelemmel kapcsolatos elvárásokat, követelményeket?	3
5. Azonosítani tudja a főbb versenytársait, ha igen, milyen mértékben?	4
6. Milyen mélységű információja van a versenytársak stratégiájáról?	3
7. Van információja az új, piacra belépő potenciális versenytársakról?	3
8. Milyen mértékben tudta figyelembe venni a fontosabb szállítóinak stratégiai, fejlesztési elképzeléseit?	3
9. Milyen mélységű információja van az ügyfelek elvárásairól?	4
10. Milyen mértékben tudta azonosítani és felmérni az alternatív, helyettesítő szolgáltatások piaci hatását?	4
Átlagérték:	3,5
A vállalati belső, stratégiai tényezőkkel kapcsolatos átvilágításhoz az alábbi kérdések tehetők fel:	
11. Milyen mértékben tudta beazonosítani a vállalat stratégiai erőforrásait?	4
12. A múltira vonatkozóan vannak pénzügyi adatok, ezeket milyen mértékben tudta felhasználni a tervezésben?	4
13. Ismeri a különböző érintetti (stake holder) elvárásokat, ha igen, ez mennyire teljes körű?	4
14. Ismeri a tulajdonos(ok) hozam elvárásait?	3
15. Felmérte az vállalati értéklánc hatékonyságát, ha igen, ez mennyire volt teljes körű?	4
16. Mennyire versenyképesek a vállalat termékei, szolgáltatásai?	4
17. A vállalat menedzsmentje mennyire elkötelezett a változások irányába?	4
18. A stratégiai tervben milyen szinten van jelen az innováció, a szolgáltatások, termékek fejlesztése?	3
19. A vállalat kontrollíng rendszer mennyire támogatja a stratégiai célkitűzések megvalósítását, illetve ennek nyomán követi a változásokat?	4
20. Milyen mértékben tudta azonosítani a stratégiai kockázatokat?	4
Átlagérték:	3,8
KONZISZTENCIA	
1. Milyen mértékben van összhangban a stratégiai célok a vállalati jövőképpel?	4
2. Milyen mértékben vannak összhangban a stratégiai célok a vállalati küldetéssel?	4
3. A stratégiai célok megvalósítása milyen mértékben biztosítja a környezeti változásokhoz való alkalmazkodást?	4
4. A jelenlegi, illetve a fejlesztendő eszközzállomány biztosítja a stratégia megvalósítását?	3
5. A jelenlegi, illetve a fejlesztendő létszám elegendő a stratégia megvalósításához?	4
6. A vállalatban felhalmozott, illetve fejlesztendő tudás milyen mértékben segíti elő a stratégiai célok megvalósítását?	4
7. A vállalat szervezeti felépítése mennyire szolgálja a stratégiai célkitűzések megvalósítását?	3
8. Az érintetti kör (stake holderek) elvárásai mennyire vannak összhangban egymással?	3
9. A vállalat versenyképességére vonatkozó stratégiai célkitűzések kielégítik az érintetti kör elvárásait?	4
10. A pénzügyi célkitűzések megfelelnek a finanszírozói, befektetői elvárásoknak.	1
Átlagérték:	3,4
MEVALÓSÍTHATÓSÁG	
1. Mennyire reálisak a célkitűzések?	4
2. A célkitűzések, illetve ezek végrehajtása jól mérhető?	4
3. A vállalat dolgozói felé jól kommunikálható a stratégia?	4
4. A célok jól továbbbonthatóak a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjeire?	4
5. A teljesítményösszönző és mérési rendszerbe beépíthetőek a stratégiai célok, illetve ezek végrehajtása?	4
6. Milyen mértékben élvezzi a menedzsment az érintetti kör (stake holderek) támogatását?	2
7. A stratégia megvalósítása milyen mértékben elégíti ki a fenntarthatósággal szemben támasztott követelményeket?	3
8. Az akciótervben foglalt határidő mennyire reálisak?	4
9. A célkitűzések megvalósításához egyértelmű felelősségi rendszer tartozik?	4
10. A stratégiai kockázatok elkerülése vagy hatásuk csökkentése érdekében konkrét célkitűzéseket meghatározott?	2
Átlagérték:	3,5

KONZISZTENCIA										
1.	Milyen mértékben van összhangban a stratégiai célok a vállalati jövőképpel?									4
2.	Milyen mértékben vannak összhangban a stratégiai célok a vállalati küldetéssel?									4
3.	A stratégiai célok megvalósítása milyen mértékben biztosítja a környezeti változásokhoz való alkalmazkodást?									4
4.	A jelenlegi, illetve a fejlesztendő eszközállomány biztosítja a stratégia megvalósítását?									3
5.	A jelenlegi, illetve a fejlesztendő létszám elegendő a stratégia megvalósításához?									4
6.	A vállaltban felhalmozott, illetve fejlesztendő tudás milyen mértékben segíti elő a stratégiai célok megvalósítását?									4
7.	A vállalat szervezeti felépítése mennyire szolgálja a stratégiai célkitűzések megvalósítását?									3
8.	Az érintetti kör (stake holderek) elvárásai mennyire vannak összhangban egymással?									3
9.	A vállalat versenyképességére vonatkozó stratégiai célkitűzések kielégítik az érintetti kör elvárásait?									4
10.	A pénzügyi célkitűzések megfelelnek a finanszírozói, befektetői elvárásoknak.									1
Átlagérték:										3,4
MEVALÓSÍTHATÓSÁG										
1.	Mennyire reálisak a célkitűzések?									4
2.	A célkitűzések, illetve ezek végrehajtása jól mérhető?									4
3.	A vállalat dolgozói felé jól kommunikálható a stratégia?									4
4.	A célok jól továbbonthatóak a szervezeti hierarchia alacsonyabb szintjeire?									4
5.	A teljesítményösztönző és mérési rendszerbe beépíthetőek a stratégiai célok, illetve ezek végrehajtása?									4
6.	Milyen mértékben élvezzi a menedzsment az érintetti kör (stake holderek) támogatását?									2
7.	A stratégia megvalósítása milyen mértékben elégtí ki a fenntarthatósággal szemben támasztott követelményeket?									3
8.	Az akciótervben foglalt határidő mennyire reálisak?									4
9.	A célkitűzések magvalósításához egyértelmű felelősségi rendszer tartozik?									4
10.	A stratégiai kockázatok elkerülése vagy hatásuk csökkentése érdekében konkrét célkitűzéseket meghatározott?									2
Átlagérték:										3,5

22. melléklet: Szószedet

BCG: Boston Consulting Group

BSM: (Business Screen Mátrix)

BUBOR (Budapest Interbank Offered Rate): (Budapest - Bankközi Kamatláb)

BUX index: Budapesti Értéktőzsde hivatalos részvényindexének

CAPM (Capital Asset Pricing Model)

CDS (credit default swap): hitelkockázati felár

DCF: diszkontált cash flow

EVA (Economic Value Added): Gazdasági Hozzáadott Érték

ISAM: (Integrated Strategy Audit Model): Integrált Stratégia-audit Modell

NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations):
Értékpapírkereskedők Országos Szövetségének Automatikus Adás-Vételi Rendszere

QSR (quantitative strategic risk): számszerűsíthető stratégiai kockázat

QSPM (Quantitative Strategic Planning Model): Kvantitatív Stratégiai Tervező Modell

SPACE Mátrix (strategic position and action evaluation): Stratégiai pozíció és akció
értékelés

SPSS (predictive analytics software and solutions)

SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats): Erősségek, Gyengeségek,
Lehetőségek, Fenyegetések

TOWS (Threats Opportunities Weaknesses Strength,): Fenyegetések Lehetőségek
Gyengeségek Erősségek

WACC (Weighted Average Cost of Capital): Súlyozott átlagos tőkeköltség