

**SZEGEDI TUDOMÁNYEGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
TÁVOKTATÁS**

Imreh Szabolcs – Kürtösi Zsófia – Majó Zoltán – Vilmányi Márton

MENEDZSMENT I.



**SZEGED
55/2008**

mottó a környezet változásáról:

„Azok számára alakulnak jól a dolgok, akik ki tudják használni azt, ahogyan a dolgok alakulnak”

Köszönetnyilvánítás:

A távoktatás jegyzet írói ezúton szeretnénk köszönetet mondani Csetneky Judit és Nánási Zsófia közgazdászoknak, akik számos esetpélda kidolgozásával segítették munkánkat.

A szerzők

II. Az üzlet világának környezete

Az üzlet világát alkotó vállalatok, vállalkozások, szervezetek, tevékenységük minden területén egy közegben, egymással kölcsönhatásban működnek, melyet környezetnek nevezünk.

A vállalat környezete nem más, mint azon tényezők, szervezetek, személyek dinamikusan változó összessége, melyekre a vállalat, a vállalat szereplői gazdasági tevékenységük során közvetve, vagy közvetlenül hatással vannak, s amelyek közvetve, vagy közvetlenül ugyancsak hatást gyakorolnak a vállalatra.

A vállalatot körbevevő környezetet statikus csoportosítással belső, illetve külső környezeti elemekre bonthatjuk. (Kiemelendő ezen csoportosítási ismértvben a statikus jelző, hiszen egy vállalat belső, vagy külső környezete relatív fogalmak; amely elem a múltban belső környezeti elem volt, a jövőben külső elemmé válhat, s mindez értelmezhető természetesen megfordítva is.)

A vállalat belső környezeteként értékelhetünk minden olyan tényezőt, melyek a vállalaton belül hatást gyakorolnak a szervezet tervezési, szervezési, vezetési és ellenőrzési folyamataira, illetve e folyamatok hatással vannak rájuk.

A vállalat külső környezetét mikro-, makro-, és globális környezetként definiálhatjuk, ahol a vállalatra hatással lévők közvetlenül vagy közvetve hatnak a vállalati értéktermelő folyamatokra.

Mikrokörnyezet a környezet azon elemei, mellyel a vállalat direkt közvetlen kapcsolatban van, azaz tényezőinek, elemeinek alakulását, változását közvetlenül befolyásolni tudja, s azok is közvetlen hatást gyakorolnak tevékenységére.

Makrokörnyezetnek tekinthetjük a környezet azon elemeit, melyekre a vállalat és szereplői gazdasági tevékenységükkel csak közvetett befolyással vannak, azok pedig szintén közvetett módon befolyásolják a vállalatot (a gazdálkodás keretfeltételeit szolgáltatják).

A globális környezet fogalmába a Föld teljes társadalmi, politikai, gazdasági, természeti környezetét foglalhatjuk, melynek jelenlegi és jövőbeni tendenciái minden gazdasági szereplő tevékenységét áttételesen befolyásolják, illetve mely szereplők áttételesen részt vesznek annak alakításában.

A XXI. század vállalatai határok nélküli világban versenyeznek egymással. A Procter & Gamble kozmetikai termékeinek eladása ugrásszerűen megnőtt a teljes világgpiaci értékesítésükhöz képest Dél-kelet Ázsiában. A P & G vállalat reméli, hogy az indiai szépségápolási piac egy nagyobb szeletét is megkaparinthatja.

Forrás: Daft - Marcic (2007), 85. o.

II.1. A vállalat belső környezete _____

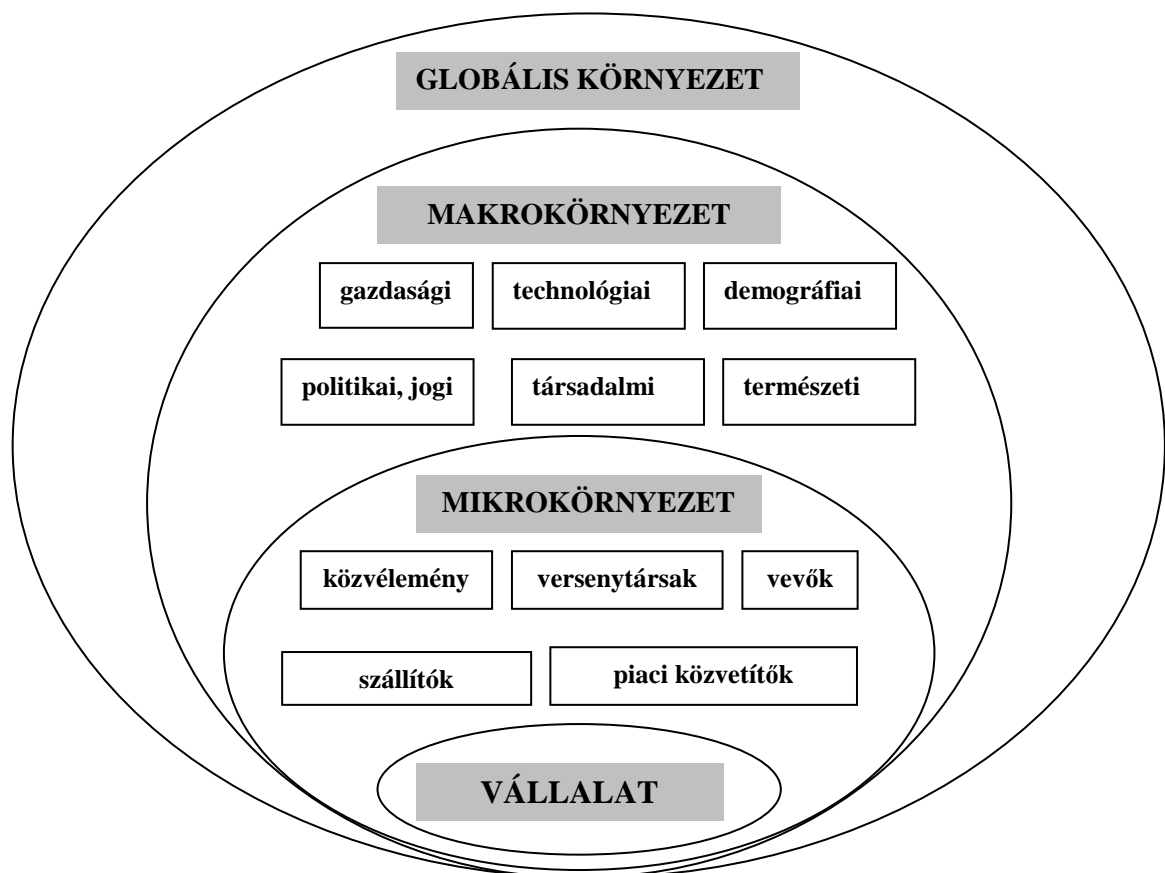
A szervezet belső környezetét alakító tényezők között a menedzsment tevékenységek, és a működési folyamatok egymásra gyakorolt hatásait kell tárgyalni.

A belső környezet része minden, a működési folyamatokat meghatározó elem, a vállalat struktúrája, szervezeti felépítése, alá-fölérendeltségi viszonyai, illetve azok jellemzői (software rendszer). A belső környezetbe tartozik továbbá a vállalati folyamatok biztosításához szükséges gépek, berendezések, anyagok, stb. (hardware rendszer).

Ide soroljuk a vállalatnál uralkodó stílust, mely a vezetési, az irányítási és a munkavégzési stílust egyaránt magába foglalja, továbbá meghatározza a vállalat szereplőinek egymáshoz való viszonyát. Itt említhetjük a munkaerőt, a munkatársak képességeit és készségeit, demográfiai és egyéb jellemzőit, mely a vállalat humán erőforrás potenciálját jelöli ki. A vállalat belső környezetének szerves része továbbá a szakértelem, mely fogalom leginkább az előző elemhez kötődik, azonban kiemelendő, hiszen nem kizárólag a munkaerőt, mint egyének szakértelmét jelöli, hanem a vállalat komplex tudását, a vállalat kompetenciáját; stratégiáját, mely a vállalat piaci tevékenységére, piaci magatartására szolgál magyarázattal.

A belső környezet magában foglalja a vállalat múltját, jelenét, jövőjét, a vállalat mindennapi életének prioritásait, önértékelését.

A működési folyamatok elemeinek állandó dinamikus kölcsönhatása a belső környezet állandó változását hozza magával, melyek irányait és főbb formáit a külső környezet elemei determinálnak.



2.1 ábra: A vállalat és külső környezete

II.2. A vállalat külső környezete

Mikrokörnyezet: a vállalat szűkebb környezete, mellyel a vállalat folyamatos, üzletszerű, működése során közvetlen kapcsolatban áll. Elemei a szállítók, a piaci közvetítők, a fogyasztók, a versenytársak és a közvélemény.

Makrokörnyezet: a vállalat tágabb környezete, mellyel a vállalat indirekt, közvetett kapcsolatban áll. Elemei a demográfiai tényezők, a gazdasági környezet, a természeti környezet, a technológiai környezet, a politikai-jogi környezet, a társadalmi környezet.

Globális környezet: globális, az egész világra kiterjedő társadalmi, politikai, gazdasági, természeti tényezők, hatások és tendenciák, melyek áttételesen a vállalat életét befolyásolják.

Már-már közhelyként hangzik, hogy a vállalati környezet egy dinamikusan változó közeg, mely egyre gyorsuló változásokkal jellemezhető. Ennek oka kettős; egyrészt a környezeti tényezők jellemzői az emberiség technológiai, technikai, tudásbeli fejlődésével egyre gyorsabb ütemben változnak, amely a legtöbb esetben minden más környezeti tényezőre hat, azokat is megváltoztatja. Másrészt egyre több globális vagy makrokörnyezeti tényezővel közvetlen kapcsolatba kerül a vállalat, így azok számára mikrotényezővé válnak (a vállalat, vállalkozás gazdasági tevékenységeit közvetlenül meghatározza). E folyamat komplexebbé teszi az elérendő célokat, és a célok háttérében lévő értékrendeket, illetve megváltoztatja a gazdálkodást, és annak keretfeltételeit.

A változó környezet főbb irányai

Honnan (80 / 90-es évekig)	Hová (80 / 90-es évek után)
kormányzati beavatkozás a munkaviszonyokba és körülményekbe,	Szervezeti szabadság a különböző munkahelyi megállapodásokban,
helyi és hazai fogyasztók; korlátozások és oligopóliumok,	Globalizáció az üzleti világban; intenzív verseny; egyesült Európa,
rövid távú profitérdek, mennyiségi szemlélet,	az élet minősége; környezet-orientáció,
kis technológiai támogatás és fejlett logisztikai rendszer, az információ a menedzsment sajátja	(információ) technológiai támogatás; az információ: megosztott tulajdonban,
egy munka egész életen át; életre szóló kötelezettségvállalás	az életstílusok portfóliója, (különböző munkák variációja ugyanazon idő alatt) nincs életre szóló kötelezettségvállalás; kevesebb lojális és több mobil munkaerő;
általában elegendő dolgozó viszonyítva azoknak a számához, akik a szociális rendszertől függnnek,	a fiatalabb korosztályok hiánya, csökkenő számú aktív munkaerő,
a 80/90-es évekig: nyitott felsőoktatás a társadalom széles rétegei számára.	a 80/90-es években és később az oktatás emelkedő szintjei a népesség számára, de romló oktatási rendszer az igények kielégítése szempontjából.

2.2. táblázat A változó környezet főbb irányai

A mikrokörnyezetnek további 5 elemét különböztetjük meg, melyek a következők:

(1) Szállítók

E fogalom alatt érthetjük azon egyének, és/vagy szervezetek összességét, amelyek a vállalat és versenytársai működéséhez szükséges anyagokat és szolgáltatásokat biztosítják (Kotler, 1988).

A vállalatvezetés az inputok megszerzése tekintetében egy állandóan újrafogalmazódó dilemmával szembesül. E dilemma a közismert „make or buy” probléma, azaz a vállalat szerezzé be a szükséges inputokat szállítóktól, avagy állítsa elő saját maga. E dilemma/döntés meghatározza a vállalat vertikumának méretét.

Vertikum: egy termék előállításának egymásra épülő láncszemei. Teljes mértékben magába foglalja egy adott szegmensben belül a nyersanyag előállításától kezdve a végső fogyasztó felé történő értékesítés minden egyes technikai, technológiai, műszaki és gazdasági lépését.

A réten legelő birkák gyapjának a télen közkedvelt gyapjúpulóverré válásáig eltelt átalakító folyamat egyes lépéseit nevezhetjük „teljes vertikumnak”. Az üzlet világában ilyen teljes vertikum egy vállalatba történő integrálása ritka a gazdasági és technológiai specializációk miatt.

Integráció: a vertikum különböző szakaszainak egy szervezeten belül történő egyesítése, azaz az integráció következményeképpen egy szervezetbe kerül a vertikum legalább két szakasza. Az integráció formája lehet:

- vertikális integráció: egymásra közvetlenül épülő szakaszok, lépések integrációja történik meg. A szakirodalom megkülönböztet előre és hátra irányuló integrációt.

Előre irányuló integrációs formának hívjuk, amikor a termelésben vagy értékesítésben soron következő láncszem(ek)et integrálja a szervezet.

E forma volt megfigyelhető a Pick Szeged Rt húsáruház hálózatának kialakításakor, melyek saját üzemeltetésű üzleteiben a vállalat nagykereskedelmi tevékenységén túl belépett a kiskereskedelmi értékesítés piacára is.

Hátrafelé irányuló integrációs formáról beszélünk, ha a szervezet a vertikum előző láncszemét integrálja.

E forma volt megfigyelhető ugyancsak a Pick Szeged Rt példáját felhasználva e vállalat saját sertéstelepeinek létesítésekor, melynek célja a beszállítói függőség megszüntetése, az egyenletes minőség megteremtése, a nyersanyag költségének minimalizálása volt.

A vertikális integráció mellett meg kell említenünk a horizontális integrációt is, melyet a következő példa szemléltet:

A horizontális integráció kiváló példáját szolgáltatja a Pick Szeged Rt felvásárlása, melynek keretében a Herz szalámigyár vált a Pick Rt portfóliójának tagjává.

Az *integráció célja* mindig a működés hatékonyságának javítására, a kockázat csökkentésére, a költségek minimalizálására irányul. Egy gazdasági ágazat egyes pontjain működő szállítók – gazdasági szegmenstől, tevékenységtől függő mértékben – mindig bizonytalansági tényezőt jelentenek (például; milyen minőségben szállítanak, határidőre szállítanak-e). Hatékony gazdasági működés

esetén a vertikum minden egyes láncszeme profitot termel, bár eltérő mértékűt (általában a termelő ágazatban alacsonyabb, kereskedelemben magasabb az érvényesíthető haszonkulcs).

Az integráció végrehajtása tehát a kockázat csökkentésével, a hatékonyság javításával, az egyes tevékenységeken elérhető jövedelem kiegyenlítődéssel járhat.

(2) Piaci közvetítők

Ezen szereplők alatt érthetjük azon személyeket, szervezeteket, melyek a termékek, a szolgáltatások fogyasztókhöz történő eljuttatásában működnek közre, a termékek, szolgáltatások értékesítését végzik.

A piaci közvetítők egy lehetséges felosztása a következő:

Kereskedelmi jellegű közvetítők, melyek elősegítik a fogyasztók felkutatását, a termékek, szolgáltatások értékesítését. A kereskedelmi közvetítőknek két jól elkülöníthető formája terjedt el; egyrészt a kereskedelmi ügynökök, illetve ilyen ügynökhálózat tagjai, melyek a vevők felkutatását, a termék eladásának előkészítését az esetleges problémák kezelését végzik, azonban értékesítéssel nem foglalkoznak, másrészt a viszonteladók, mely körbe a kiskereskedelmi és nagykereskedelmi hálózatok szereplői tartoznak bele.

Szállítványozók az áru rendeltetési helyére történő eljuttatásával foglalkoznak, a légi, vízi, szárazföldi közlekedés eszközeivel segítik elő a termékek célba juttatását. A szállítványozási funkcióba gyakran a raktározási feladatok is bele tartoznak.

(3) Vevők

A vevők azok a személyek, szervezetek köre, amelyek a vállalat termékeit életük, működésük során felhasználják, hasznosítják. A vállalat számára a vevők jelentik a célpiacokat, azért lép kapcsolatba piaci közvetítőkkal, és szállítványozókkal, hogy termékeit, szolgáltatásait a célpiacokra eljuttassa. (A vevő és a vásárló fogalma bizonyos esetekben különválhat egymástól – a vevő jellemző tulajdonsága a felhasználás, hasznosítás, a vásárló pedig aki a kereskedelmi folyamatban megrendeli, kifizeti a terméket/szolgáltatást). Világosan érzékelhető, hogy

hosszabb távon nehezen képzelhető el nyereséges üzleti működés a megelégedett vevők nélkül.

Seven-eleven esete: központban a vevők

Egy napon a Seven-eleven egyik dolgozója roppant jó megfigyelőképességgel rendelkezve az év egyik legjobb ebédforgalmát érte el. A rendszerek és termékek kitanulása mellett pontos ismeretei voltak a vásárlókról és igényeiről. Az időjárást figyelembe véve aznap reggel becslést készített az eladható menük számáról és az abból származó nyereségről. Rendelését műholdas hálózaton keresztül adta le a disztribúciós központnak. Az ebédidő végére örömmel látta, hogy minden elfogyott, óriási nyereséggel zárták a napot. A japán Seven-eleven vállalat a vevőkhöz közvetlen közelében dolgozó alkalmazottak oktatásával, felhatalmazásával és elkötelezésével a világ egyik legsikeresebb vegyesáru-kiskereskedelmi cége.

Forrás: Selden - MacMillen (2006), 18-27.o.

A célpiacok tekintetében a következő legfontosabb típusokkal találkozhatunk (Kotler 1998):

- *Fogyasztói piacok: e piacok jelentik az egyének és háztartások piacait, melyek fogyasztási cikket, illetve szolgáltatásokat vesznek egyéni szükségleteik kielégítése céljából.*
- *Ipari piacok: e piacok a szervezetek piacait jelentik, amelyek a termékeket, illetve szolgáltatásokat más termékek, vagy szolgáltatások előállítására céljából vásárolják.*
- *Viszonteladók piacai: e piacok szereplői a felkínált árut haszonnal történő továbbértékesítés céljából vásárolják.*
- *Kormányzati és egyéb nem nyereségorientált piacok: e piacok azon szereplők piacait jelentik, melyek a termékek, illetve szolgáltatások vásárlását abból a célból teszik, hogy azokat eljuttassák más, olyan fogyasztók részére, akik e nélkül hiányt szenvednének e termékekben, illetve e termékeket, szolgáltatásokat közösségi célok érdekében működtessék, üzemeltessék.*
- *Nemzetközi piacok: e piacok alatt értjük a külföldi vevők piacait, melyek természetesen magukba foglalják a külföldi fogyasztókat, ipari szektort, viszonteladókat, és kormányzatokat, illetve non-profit szervezeteket.*

(4) Versenytársak

A versenytársak azok a szervezetek, amelyekkel folyamatos küzdelmet vívunk a fogyasztók, vevők fizetőképes jövedelmének megszerzéséért, a fogyasztók igényeinek minél teljesebb kielégítéséért. A verseny, mint ilyen, ebben az esetben egy relatív fogalom, meg kell határozni mind a versenytársak körét, mind a verseny tárgyát.

A versenytársak körének értelmezései:

- *(1) Legszorosabb versenytársak: azon szervezetek köre, amelyek azonos terméket azonos fogyasztói körnek hasonló áron kínálnak.*
- *(2) Megszokott versenytársak: azon szervezetek köre, amelyek azonos terméket, de különböző fogyasztói körnek kínálnak.*
- *(3) Kibővített versenytársak: azon szervezetek köre, amelyek hasonló terméket, eltérő fogyasztói körnek eltérő áron kínálnak (helyettesítő termékek).*
- *(4) Kiterjesztett versenytársak: azon szervezetek köre, amelyek azonos fogyasztók jövedelméért versenyeznek.*

Rövid távon elsősorban a (1) legszorosabb versenytársak piaci tevékenységeit kell nyomon követni, azonban minél hosszabb időtávot tekintünk, annál inkább kapnak szerepet a versenytársak egyre bővítettebb értelmezései. A vállalat stratégiájának kidolgozásakor már a kiterjesztett versenytársakat is figyelembe kell vennünk.

A verseny tárgyának értelmezései szerint a verseny lehet:

- *(1) Szükségleti verseny: az embernek, fogyasztók életük során genetikailag kódolt, ösztönös szükségleteket elégítenek ki, melyek során a vállalatok számára elsőrendű kérdés ezen szükségletek kielégítésének mértéke, illetve sorrendje. A fogyasztó eltérő szükségletek kielégítésére osztja fel jövedelmét (pl.: étkezés, mozgás, szórakozás), melynek során elsőrendű kérdés, hogy mindezt milyen arányban teszi.*
- *(2) Igényverseny az igény nem más, mint a szükséglet tárgyiasult formája, mely kortól, földrajzi helytől, kultúrától, társadalmi rendtől, stb. függően változik. Egy adott szükséglet kielégítési formájára rengeteg alternatíva kínálkozik. (például a szomjúságot lehet üdítőitalal, vagy alkohollal csillapítani)*
- *(3) Termékfajta verseny: ha az igényverseny eldőlt, akkor kerül előtérbe a termékfajta versenye. Mindez a termékek minőségi jellemzői közötti választást jelenti. (Amennyiben a fogyasztó döntött az üdítőital mellett,*

úgy a kérdés, hogy szénsavas, rostos, szénsavmentes üdítőital szolgálja legjobban az igényeit.)

- *(4) termékforma verseny: a termékforma a termék megjelenése, és funkcionális tulajdonságai között meglévő választást jelenti. (A rostos üdítőital lehet palackos, dobozos, frissen elkészített)*
- *(5) márkaverseny: a márkaverseny a vállalatok azon versenyét tükrözi, melyben eldől, hogy a kiválasztott termékfajtából, mely márkával jelölt terméket választja ki a fogyasztó.*

(5) Közvélemény

E fogalom minden olyan társadalmi csoportot, szervezetet, vagy hatóságot jelöl, amelynek hatása van a vállalati célok elérésére (nehezíthetik vagy könnyíthetik a célok elérését).

A közvélemény összetevői:

- *pénzügyi szféra (pl.: bankok, biztosítók)*
- *média (pl.: írott és elektronikus média)*
- *kormányzat-hatóságok (pl.: ÁNTSZ, VPOP, APEH)*
- *érdekvédelmi szervezetek (pl.: Nőszövetség, APÜSZ)*
- *helyi közvélemény (pl.: lakossági csoportok)*

A makrokörnyezet legfontosabb komponenseit az alábbiak szerint határozhatjuk meg:

(1) Demográfiai környezet:

A demográfiai környezet a népesség számát, összetételét, területi elhelyezkedését, mindezek állapotát, változásait, tényezőit, valamint a népesség és népesedés jelenségét, a népesség megújulását, a népesedés jelenségének törvényszerűségeit fejezi ki. A demográfiai környezet két meghatározó területen érinti a vállalatot. Egyrészt legközvetlenebbül a fogyasztói piac oldaláról, mint a végső fogyasztók jellemzői oldaláról (áttételesen minden egyes piac-típusnál), másrészt a munkaerőpiac oldaláról, mint a hozzáadott értéket termelő humán erőforrás oldaláról. A vállalat számára a következő jellemzők emelendők ki:

- *népesség száma és kultúrája,*
- *születési és halálozási mutatók,*
- *korösszetétel (korfa),*

- *családok és háztartások statisztikája: családok száma és összetétele, válások, házasodások aránya, egyedülálló háztartások száma,*
- *migrációs folyamatok, vándorlás: vidék és város között, régiók között, országrészek között,*
- *kvalifikáltság alakulása: mennyire, és milyen szinten képzett az adott terület, ország lakossága.*

(2) Gazdasági környezet:

A gazdasági környezet a demográfiai környezettel együtt határozza meg akár egy adott piacon a vásárlóerőt. A demográfiai környezet ugyanis megadja a népesség számát, összetételét, jellemzőit, míg a gazdasági környezet a gazdaság fejlettségi szintjét írja le. E két elem elemzésével meghatározható a jövedelmi színvonal. A vállalatok esetében a legfontosabb kérdés, hogy hogyan oszlik meg mindez a megtakarítás és a fogyasztás között, azaz mekkora egy adott közösség vásárlóereje.

A gazdasági környezetre jellemző, hogy ciklikusan változik, mely ciklusok rövid, illetve hosszú távúak, továbbá megjelennek globális vagy lokális dimenzióban is (Ezzel bővebben a konjunktúra kutatás foglalkozik).

(3) Természeti környezet:

A természettel való összhang kialakításának fontossága az elmúlt évtizedben a vállalati életben is előtérbe került. A vállalati input oldalt tekintve a nyersanyag korlátozott rendelkezésre állása anyag- és energiatakarékos technológiák valamint a helyettesítő termékek megjelenését kényszerítették, kényszerítik ki. A vállalat output oldalát tekintve a kormányzati szabályozással, mint egyre erősödő, és szigorodó környezeti elemmel kell számolni, a környezet nem terhelhető vég nélkül. A károk visszacsatolása egyre súlyosabb teher a vállalatoknak, mely tendenciával, mint fenyegetéssel, vagy lehetőséggel a vállalatoknak folyamatosan számolniuk kell.

(4) Technológiai környezet:

A technikai, a technológiai környezet minősége a globális versenyben napjainkra versenytényezővé vált. E téren a fejlődés egyre gyorsul (USA-ban 1975-ben mindössze 3500 új termék került piacra az élelmiszeriparban, 1992-ben ez a szám

már 115000-t mutatott). Az új technológia befolyásolhatja egy egész gazdasági szegmens gazdálkodását, tevékenységét vagy lehetséges, hogy csak kisebb változásokat hordoz magában. A vállalat szempontjából a technológiai verseny a K+F költségek növekedésében is megnyilvánul. Akár a bevételek 5-7%-a is fordítható e tevékenységekre. A technológiai környezet természetében meghatározó érdekesség, hogy bizonyos esetekben az általános technológiai színvonalat jóval meghaladó termék, vagy szolgáltatás nem versenyelőny, hanem akár kockázat is lehet.

Michelin óriási innovációval a defektmentes gumiabroncs bevezetését tervezte. A defektmentes gumiabroncs, ellentétben a hagyományos termékekkel, melyek defekt esetén használhatatlanná válnak, 160km megtételére képes, 80 km/h maximális sebességgel, és egy kis lámpa jelzi a műszerfalon, hogy szervizbe kellene menni. A fejlesztésre óriási mennyiségű pénzüsszegeket költöttek, az új találmány neve Pax lett. Az 1997-es bevezetésnél azonban senki nem vette meg. Kiderült ugyanis, hogy alkalmazása csak olyan járműveknél lehetséges, amelyek rendszere lehetővé teszi az abroncsok csatlakoztatását a gépkocsi elektronikus rendszeréhez.

A Michelinnek más szervezeteket is figyelembe kellett volna vennie, kiegészítő termékről lévén szó, érdemes lett volna együttműködni a különböző gazdasági szereplőkkel. A defektmentes gumiabroncs a bevezetés után 9 évvel csupán csak néhány gépkocsi modellen számít alapfelszerelésnek.

Forrás: Adner 2006, 8-17.o.

(5) Politikai, jogi környezet:

A politikai, jogi környezet, egy állam államformája, törvényhozatali rendszere, jogszabályai, ellenőrző rendszerének összessége. A politikai, jogi környezet a jogszabályokon keresztül a gazdálkodás kereteit határozza meg. Szerepe óriási a gazdálkodás kiszámíthatóságának, szabályrendszerének meghatározásában. A szabályozás napjaink egyre liberálisabb gazdaságpolitikai megfontolásai mellett a verseny tisztaságának védelmét és a fogyasztók védelmének garanciáit fokozottan szolgálja. A politikai jogi környezetnek nem szigorúan vett része, de elengedhetetlen hozzátartozója az érdekcsoportok, lobbyk jelenléte, melyek a szabályozáson keresztül hatást gyakorolhatnak a vállalati életre.

Veszélyforrások- politikai kockázat, avagy a politika hatása a gazdaságra

A politika hatása döntő lehet bizonyos tevékenységek folytatása esetén, egy-egy sikeresnek látszó üzlet kudarca gyakran köszönhető politikai döntéseknek. Irán parlamentje például 2004-ben elfogadta azt a törvényt, amely megnehezíti a külföldi vállalatok számára érdekeltség létrehozását az országban. A brazil kormány pedig mind szervezeteit mind állampolgárait készítette arra, hogy nyílt forráskódú szoftvert használjanak, komoly kellemetlenséget okozva ezzel a Microsoftnak és más technológiai vállalatoknak.

Forrás: Bremmer 2005, 27-34.o.

(6) Társadalmi, kulturális környezet:

A kulturális környezet egy adott térség kulturális értékeit, prioritásait foglalja magában. Hatással van mind a fogyasztópiacokra, mind a vállalat munkaerején keresztül a termelés, gazdálkodás egészére. Ezen értékeket a szervezeteknek be kell építeniük mindennapi működésükbe, termékeikbe, szolgáltatásaikba.

Megkülönböztethetünk alapvető értékeket, amelyek nem változtathatók, külső adottságként kell elfogadni őket, illetve másodrendű prioritásokat, melyek befolyásolhatók, azok alakulására, kialakítására, vagy megváltoztatására a vállalat hatással lehet.

E környezeti elem tekintetében a gazdálkodás során figyelembe kell venni az ún. szubkultúrák jelenlétét, melyek kisebb, homogén kultúrát képviselő csoportok értékei, magatartásformái. E csoportok potenciális célpiacokká válhatnak.

II.3. A környezeti tényezők hatásainak felmérése _____

A környezet általános megismerése után érdemes egy kitekintést tennünk, amely már a lehetséges változásokat és tendenciák vizsgálatára is kitér. A hazai és a nemzetközi menedzsment szakirodalomban számos eszköz áll rendelkezésre az ilyen elemzések elvégzésére. Terjedelmi okokból mindösszesen csak két területre koncentrálnunk, egyrészt tárgyaljuk az egyre gyakrabban alkalmazott

stakeholder-elméletet, másrészt pedig a közismert **Porter-féle versenyelemzést** ismertetjük röviden.

(a) stakeholderek

A környezetnek, mint folyamatosan változó közegnek dinamikus megközelítését szolgáltatja a vállalat érintettjeinek, érdekeltjeinek (stakeholdereinek) vizsgálata. A vállalat, vagy bármilyen szervezet ugyanis nem kizárólag egy passzív környezetben létezik, amelyben egymástól független hatás-ellenhatás folyamatok realizálódnak, hanem e hatások, érdekek mentén kialakuló aktív kölcsönhatások, melyek a vállalat életét, mozgásterét folyamatosan változtatják, alakítják. A piacgazdaság alapvető eleme a nyereség érdekében kifejtett folyamatos kockázatvállalás, mely természetéből adódóan konfliktusokat eredményezhet. E konfliktusok mögött egyes szereplők által képviselt érdekek állnak, amely érdekek, és képviselőik, az ún. érdekelték feltérképezése útján a vállalat reális képet kaphat környezetéről, környezetének várható változásairól.

Nézzük meg részletesen a vállalat sikerességében gyakran meghatározó jelentőségű *stakeholder-analízist*. A „stakeholder” fogalom fordítására több próbálkozás is történt, gyakran használják az *érintettek, érdekelték és résztvevők* fogalmakat is. A résztvevőelemzés (stakeholder-analízis) is a vállalati menedzsmentből átvett módszertan, a külső környezet elemzésére használják. A cégek gyakorlatában a stakeholdereket úgy definiálják, mint azon szervezetek és személyek összességét, amelyek befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalati célkitűzések realizálódását. Hasonló tartalommal jelentkezik a hazai szakirodalomban az érdekcsoportok kifejezés, amelyek azokat a szervezeteket, egyéneket takarja, akik valamilyen módon érintettek a cég tevékenységének eredményességében, hasznuk vagy káruk származik abból (Salamonné 2000).

Jelen tárgyalásban az alábbi definíciót használjuk: „a stakeholderek azon szervezetek és személyek összessége, amelyek valamilyen módon befolyásolják, vagy befolyásolhatják a vállalat célkitűzéseinek realizálódását” (Zöldréti 1993, 14.o.). Érdemes a definícióban szereplő kifejezéseket kissé részletesebben megvizsgálnunk.

I. „szervezetek”: e fogalom alatt érthetünk gazdálkodó szervezetet, illetve nem gazdálkodó szervezetet, mint jogi kategóriát.

Gazdálkodó szervezet: gazdasági tevékenység végzésére hozzák létre, tevékenységét üzletszerűen folytatja annak érdekében, hogy a tagoknak, tulajdonosoknak nyereséget hozzon. (Üzletszerű: ellenérték fejében nyereség és vagyonérdekeltség mellett rendszeresen folytatott termelő és szolgáltató tevékenység, például Bt-k, Kft-k, Rt-k.)

Nem gazdálkodó szervezet: nem gazdasági tevékenységre jött létre, a gazdasági tevékenység nem fő cél. Mindezt kiegészítő jelleggel természetesen folytathatják, eseti jelleggel, kivételesen jelennek meg a gazdasági szférában (például: alapítványok, egyesületek, civil szervezetek, társulások)

II. „befolyásolják vagy befolyásolhatják”: A szervezet működésére lehetnek hatással, illetve a szervezet hatással van azok cselekedeteire, tevékenységükre, döntéseikre. E hatás lehet negatív vagy pozitív, illetve folyamatos vagy egyszeri.

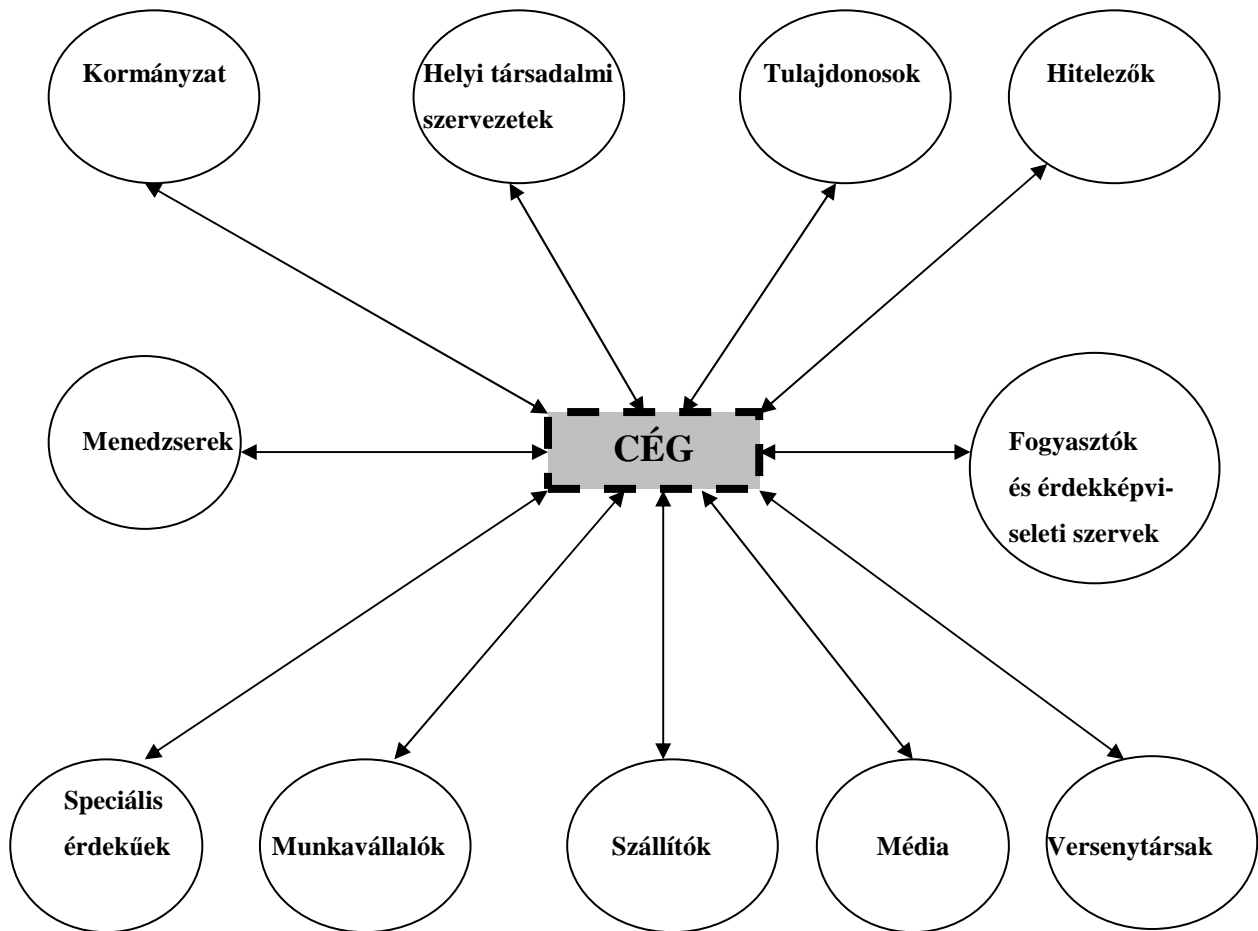
III. „célkitűzés”: A szervezet célrendszere három alapvető, fő cél mentén bontható ki; A fogyasztó (kliens) igényeinek minél teljesebb kielégítése, a szervezet dolgozói szükségleteinek minél teljesebb kielégítése, a szervezet lehető leghatásosabb, legprofitábilisabb működtetése (azaz a tulajdonosi elvárásoknak történő megfelelés).

A kormányzat hatása; az állam vajon mennyire formálhatja át a világot?

A világgazdasági válság eseményei szabályozáshullámot vontak maguk után. Az 1933-as Glass- Steagall törvény például megtiltotta a cégeknek, hogy befektetési és banki-kereskedelmi tevékenységet folytassanak egyszerre. Emiatt Harold Stanley otthagyta a J. P. Morgant, és társaival együtt megalapította a Morgan Stanley független bróker céget értékpapír kereskedelemre, mely tevékenységet a korábbi cégnek meg kellett szüntetnie. Ha nincs ez a törvény, talán Harold Stanley sohasem alapítja meg a mára már oly hatalmassá vált szervezetet, és az üzlet világa egész másképp alakul.

Forrás: Mayo – Nohria (2006), 39-52 o.

A szervezet által feltérképezendő érdekeltek, stakeholderek egy lehetséges csoportosítását a 2.3. ábra tükrözi.



2.3. ábra A vállalkozás stakeholderei

Az érdekeltek azonosítása a környezeti keretek meghatározását jelenti, a környezet változásainak, a változások irányainak, a változásokra adható válaszok alternatíváinak kidolgozásához az egyes érdekeltek érdekeinek azonosítására van szükség, melyhez támpontot a stakeholder-analízis folyamata ad, mely rendszerbe foglalja a szükséges lépéseket.

A stakeholder-analízis lépései a következők:

- *Érdekeltek azonosítása*
- *Információgyűjtés az érdekeltekről*
- *Az érdekeltek céljainak azonosítása*
- *Az érdekeltek erős és gyenge pontjainak meghatározása*
- *Az érdekeltek stratégiájának meghatározása*
- *Az érdekeltek viselkedésének prognosztizálása*
- *A stakeholderek kezelésére vonatkozó stratégia kidolgozása*

A környezeti tényezők elméletét összekapcsolva a stakeholder-elmélettel, a stakeholder-elmélet alapján meghatározhatjuk azokat a személyeket és szervezeteket, melyek a belső és a küldő környezetünkben hatással vannak a vállalati célokra. Így a környezeti rendszerünk a statikus szemléletből egy dinamikus rendszerré válhat, melynek fontos jelentősége van az üzleti tervezésben.

A Mol Csoport kommunikációs igazgatója szerint koordinációra azért van szükség, mert a különböző érdekeltek (stakeholderek) számára más-más információk relevánsak, ezért a vállalat szakterületei a kommunikációs üzeneteket más hangsúllyal juttatják el az üzleti partnerek felé. Például a 60 dolláros olajár körüli híreket egészen máshogy értelmezik a Mol Csoport befektetői, fogyasztói és üzleti partnerei. A benzinkutak vásárlói ugyanis azt érzékelik, hogy nagyon magas a benzinár. A befektetők pedig arra kíváncsiak, hogy vajon milyen hatást gyakorol a Mol működésére, profitjára a nyersanyagok, késztermékek árainak párhuzamos alakulása. Az üzleti partnerek is a finomítói margint figyelik, saját szempontjaikból. A politika a saját érdekeinek megfelelően használja (ki) a helyzetet.

Forrás: Kónya Judit: Olajozott kommunikáció, Figyelő (2005. november 16.), <http://www.fn.hu/index.php?id=112&cid=111014>. Letöltve: 2007. július 9.

Érdekes tendencia a modern menedzsmentben, hogy a stakeholder-elmélet egyre jobban összekapcsolódik a vállalkozások társadalmi felelősségvállalásával. Hosszú ideig egyeduralkodó volt az a szemlélet, miszerint a vállalat kizárólag a profit termelésére jött létre, és egyedül a tulajdonosok érdekeit szolgálja. Emellett csak lassan vált elfogadottá az a nézet, mely a vállalatot a társadalom szélesebb kontextusába helyezi el, és rámutat arra, hogy ebben az összetett környezetben kell sikeresen és hatékonyan működnie, ahol sok, egymástól akár alapvetően eltérő érdekközponttal bíró társadalmi csoportok, szervezetek, egyének támasztanak különböző igényeket a vállalat működésével kapcsolatban, továbbá rámutat a vállalatok társadalmi felelősségére is.

A gyakorlatban két egymásnak ellentmondó törekvést kell összekapcsolni. Az egyik oldalon az elvárást, mely szerint a vállalatnak eredményesnek kell lennie, mert a profit alapozza meg a bizalmat, amely alapján pénzt fektetnek a vállalkozásba, tehát a profit eredménye és forrása is egyben a vállalkozás gazdagságának és

jólétének. Ennek az elvárásnak az elméleti megalapozása a shareholder érték szemlélet, mely a nyereség előrébb való, mint a felelősségvállalás elvét hangsúlyozza, a vállalatra, úgy tekint, mint a tulajdonosok eszközére, továbbá a siker mérője pusztán az osztalék és a részvények ára, a nyereség, a stakeholderek felé fordulás elsősorban ezek elérésének eszköze.

A másik oldalon a vállalatra, mint emberi hálózatra tekintenek, ahol emberek dolgoznak együtt a közös célok megvalósítása érdekében, a munkatársak, a vállalat értékében jelentős szerepet töltenek be. Kiemelten fontos számukra, hogy a vállalat és környezete (fogyasztók, szállítók, önkormányzat, helyi közösségek, tevékenységhez kötődő érdekcsoportok) között jó legyen a kapcsolat. A jó és bizalomra épülő kapcsolatnak az alapja, hogy a vállalkozás az érintettek érdekeit is szem előtt tartja. Ennek az elméleti alapja a stakeholder-elmélet, amely a felelősségvállalást előrébb helyezi a nyereségnél. A vállalat sikerének mérője az érintettek elégedettsége, a felelősségvállalás, a résztvevő felek javának szolgálata nem csak ennek eszköze, hanem célja is.

(b) Porter-féle „öt erő”

A Porter által kidolgozott módszer ezzel szemben alapjaiban véve néhány – a verseny szempontjából meghatározó fontosságú – tényezőre koncentrál. Alapvető szemlélete szerint a „verseny erejét” vizsgálja összesen öt szemponton keresztül, azaz áttekinti:

- *az iparági versenytársakat*
- *a helyettesítők versenyét*
- *az új belépőket*
- *a vevők alkupozícióját*
- *a szállítók alkupozícióját.*

Az egyes tényezőknél részleteiben a következő tényezők kerülnek áttekintésre.

Az **iparágban jelenleg tapasztalható verseny** értelemszerűen meghatározó fontosságú. Számos tényező befolyásolhatja a versenyt, de a „verseny ereje” biztosan függ:

- *a vállalati koncentrációtól*
- *a piac növekedésétől*
- *a termék különbségektől és hasonlóságoktól*

- *a kapacitások méretétől, és a ciklikusságtól*
- *az esetleges átállás költségektől, továbbá a*
- *a ki- és belépési korlátoktól.*

A **helyettesítők** minden esetben komoly hatással lehetnek egy vállalat versenyben történő sikerességére. A fenyegetettség mértékét számos tényező befolyásolhatja:

- *az alternatív lehetőségek száma*
- *a lehetőségek költséghatékonysága*
- *a fogyasztók ár- és minőségérzékenysége*
- *az átállási költségek.*

A helyettesítőkhöz hasonlóan szintén kihívást jelenthetnek az **új belépők**. Értelemszerűen a – potenciális – új belépők általi fenyegetettséget determinálják az ún. belépési korlátok, melyek számos tényező függvényei:

- *a méretgazdaságosság problematikája*
- *a termékek közötti különbségek és azonosságok, illetve hasonlóságok*
- *a piacon lévők védettsége, köz- és elismertsége, márkaereje*
- *a belépéshez szükséges tőkeszükséglet*
- *hozzáférés az olcsó termelési tényezőkhöz*
- *hozzáférés az elosztási csatornákhöz*
- *a piacsabályozás által állított korlátok*

A versenyben szintén meghatározó, hogy milyen körülmények között, és milyen módon tudunk együttműködni a kereskedelmi partnereinkkel. Ezen belül is különös fontossággal bírnak a vevők és a szállítók alkupozíciói, azaz, hogy mennyire tudják érvényesíteni érdekeiket a megállapodások kidolgozásánál. A **vevők** alkupozícióit többek között az alábbi tényezők befolyásolják:

- *ha az eladónak fontos a vásárlás, míg a vevőnek kevésbé*
- *a vevők koncentráltak (kevés vevő van)*
- *a vásárlás volumene jelentős az eladónak (szállítónak)*
- *sok szállító kínál hasonló terméket*
- *terméktulajdonságok nem egyediek*
- *a saját előállítás képessége*

Mint már megfigyelhettük a szállítók és a vevők gyakorlatilag „az érem két oldala” (akinek mi vagyunk a vevői, a mi szállítónk). Így az alkupozícióknál is meglehetősen hasonló tényezőkre világíthatunk rá. A **szállítói** alkupozíció meghatározói:

- *ha a vevőnek fontos a vásárlás*
- *egyedi vásárló nem fontos a szállítónak*
- *a szállítók koncentrációja, kevés az alternatíva*
- *a helyettesítő lehetőségek száma csekély*
- *magas a vevő átállási költsége*
- *a szállító kezében van a vertikális integráció*

A vevők és a szállítók alkuerejére több példát is hozhatunk nem csak a szervezeti világból, hanem akár a saját életünkből is. Amikor pl. banki szolgáltatást veszünk igénybe, akkor a bankot – ebben az értelemben – a mi beszállítónknak is tekinthetjük. A bank, mint beszállító alkuereje azért erős, mert mi ügyfélként meglehetősen „kis pontot” jelentünk egy bank életében (hacsak nem vagyunk kiemelt ügyfelek), azaz egyedi vásárlóként nem vagyunk túl fontosan a beszállítónk számára. Bár meglehetősen sok bank van hazánkban, mégis elmondható, hogy a beszállítók bizonyos mértékig koncentráltak. Ha történetesen többféle szolgáltatást is igénybe veszünk a bankunknál (pl. lakáshitelünk is van), akkor bizony a bankváltásnak magasak lehetnek a költségei és az ezzel járó „kellemetlenségek”, azaz átállási költséggel is számolnunk kell. Sok esetben a bankok törekednek arra, hogy más szolgáltatásokat (pl. biztosítást, nyugdíjpénztári szolgáltatást) is az adott cégcsoporttól vegyünk igénybe.

Hogy egy szervezeti példát is hozzunk, a vevők alkuerejét jól mutatja pl. a Tesco és a Coca-Cola „háborúja”. 2006-ban a Coca-Cola és a Tesco több hónapig képtelen volt megegyezni a Coca termékek áráról, elhelyezéséről és promóciójáról, aminek következtében a Tesco leállította a rendeléseket, áruházaiból pedig elfogytak a Coca termékek. 2007 márciusában sikerült a két cégnek megegyeznie, de csak bizonyos termékekre vonatkozóan. A Tesco, mint vevő meglehetősen erős ahhoz, hogy szállítónak megszabja az árakat. Miért van ekkora alkuereje vevőként? Mert a termék gyártójának szempontjából meglehetősen nagy volument képes értékesíteni az adott termékből, ugyanakkor egy-egy termék a Tesco saját bevételeit tekintve nem képvisel túl nagy súlyt az eladásokban, azaz míg a Coca-Colának fontos, hogy a Tescoban lehessen kapni a termékeit, a Tesconak ez jóval kevésbé az. Annak viszonylag kicsi a valószínűsége, hogy az emberek azért kerüljék el nagy bevásárlásokkor a Tescot, mert ott nem lehet Coca-Colát kapni, így a Tesco nem vállal nagy kockázatot, ha kilistázza a termékeket. Ráadásul kólát nem csak a Coca-Cola gyárt, azaz több szállító is kínál hasonló terméket.

Szintén jól példázza a vevők alkuerejét a mezőgazdaságban a felvásárlók/kereskedők pozíciója, akik többnyire olyan termelőktől vásárolnak, akik csak kis volumenben képesek értékesíteni. Ráadásul a mezőgazdasági termékek jó része hasonló (egyik burgonya olyan mint a másik), azaz ritkán vannak egyedi, jól megkülönböztethető terméktulajdonságok,

és sokan állítanak elő hasonló terméket. Így érthető, hogy miért képesek a koncentrált felvásárlók nagyon alacsony felvásárlási árakat kiharcolni.

A helyzetet az is nehezíti, hogy az adott termékek egyszerre (az adott termék szezonjában) jelennek meg tömegesen a piacon, az eltarthatóság (pl. bizonyos gyümölcsök esetén) nem minden esetben oldható meg, csak feldolgozott formában. Mit tehetnek a termelők? Értékesítési szövetkezetbe tömörülhetnek, így nagy volumenben képesek értékesíteni, de törekedhetnek arra is, hogy valamilyen módon „márkásszák”, azaz egyedivé tegyék a terméket (pl. szabolcsi alma), vagy megpróbálkozhatnak a vertikális integrációval (pl. saját maguk juttatják el a terméket végső fogyasztóhoz, kiiktatva a felvásárlókat, vagy feldolgozó üzemekben szerezhettek részesedést).

Forrás: a Tesco és Coca-Cola árháborújával kapcsolatban

<http://www.kreativ.hu/cikk.php?id=17162>

Ebben a fejezetben röviden áttekintettük az üzleti környezettel kapcsolatos legfontosabb ismereteket. A bemutatott eszközök csak egy kis hányadát jelentik a környezet vizsgálatára szolgáló menedzsment eszközöknek. Ez a tény is azt jelzi, hogy a mindennapi gyakorlatban a vállalkozások komoly figyelmet fordítanak a környezet alakulására. Ennek pedig egyetlen „valódi oka” lehet: akik nem figyeltek eléggé a környezetükre, már nincsenek a működő cégek között...

Ellenőrző kérdések a fejezethez:

- *Mutassa be a vállalat és környezetének legáltalánosabb jellemzőit, jellemezze a vállalat belső környezetét!*
- *Definiálja a vállalat külső környezetének legfontosabb elemeit, jellemezze a mikrokörnyezet összetevőit!*
- *Definiálja a vállalat külső környezetének legfontosabb elemeit, jellemezze a makrokörnyezet elemeit!*
- *Mutassa be a stakeholder-elmélet lényegét, sorolja fel vállalat stakeholdereit, jellemezze a stakeholder-analízis folyamatát!*
- *Gondolja végig, hogy a megismert tényezők közül melyik milyen irányban befolyásolja a szállítók alkupozícióját!*