



MISKOLCI EGYETEM
Gazdaságtudományi Kar
 Pénzügyi és Számviteli Intézet
 Számvitel Intézeti Tanszék

Stratégiai döntéstámogatás módszerei

Dr. Musinszki Zoltán

Hangsúlyeltolódás – stratégiai gondolkodásmód

- Költségszerkezet
- Időtáv
- Termékorientáció – piacorientáció
- Környezetelemzés – vállalati diagnosztika

Stratégiai tervezés folyamata



A stratégiai döntéstámogatás módszerei

Egy módszer nem elég !?

- Porter-féle öttényezős modell
- Portfolióelemzés
- Termékéletciklus
- Értékláncmodell
- SWOT
- BSC
- PEST (STEP, STEEP, STEEPLE)
- Stb.

Porter-féle öttényezős modell 1



A Porter-féle öttényezős modell a mikrokörnyezet elemzésére alkalmas. A vállalkozás megismerheti és értékelheti azokat az iparágban érvényesülő tényezőket, amelyek meghatározóak a vállalkozás versenyhelyzetére.

Porter-féle öttényezős modell 2

A verseny intenzitását befolyásoló tényezők

- Piac növekedés
- Fix költségek aránya
- Többletkapacitások
- Termékek közötti különbségek
- Márkapolitika
- Átállási költségek
- Koncentráció és egyensúly
- Versenytársak száma
- Belépési korlátok

Új belépők - belépési korlátok

- Tömegszerűség gazdaságossága
- Termék differenciáltsága
- Márkahűség
- Átállási költségek
- Tőkeigényesség
- Értékesítési csatornák
- Költséglőnyök (tanulási görbe, inputok stb.)
- Kormányzati politika
- Várható ellentámadás

Helyettesítő termékek – helyettesítés veszélyei

- Helyettesítő termék ára
- Átállási költségek
- Vevő hozzáállása a helyettesítéshez, a helyettesítő termék elérhetősége

Porter-féle öttényezős modell 3

A vevők alkupozícióját befolyásoló tényezők

- Vevők koncentráltasága
- Mennyiség
- Átállási költségek
- Vevők informáltsága
- Vertikális integráció lehetősége
- Helyettesítő termékek
- Termékek differenciáltsága
- Márkahűség
- Vevő nyeresége
- Termék hatása a minőségre
- Döntéshozók szándékai

A szállítók alkupozícióját befolyásoló tényezők

- Inputok differenciáltsága
- Átállási költségek
- Helyettesítő inputok
- Szállítók koncentráltasága
- Mennyiség
- Inputok hatása a költségekre
- Inputok hatása a minőségre
- Vertikális integráció lehetősége

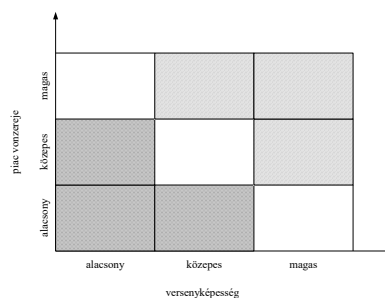
Portfólióelemzés

- Két szempont / szempontrendszer
- Értékeli a vállalat termékeit, üzletágait
- Az eredményeket mátrixban jeleníti meg
- A mátrixmezőkhöz különböző stratégiák kapcsolódnak

Boston Consulting Group - BCG



General Electric – McKinsey 1



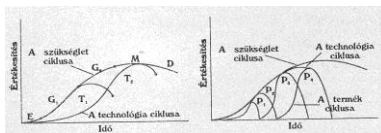
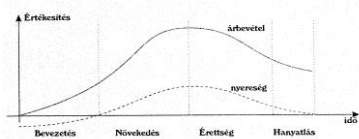
General Electric – McKinsey 2

- Piaci vonzerő
 - Piac mérete
 - Növekedési ütem
 - Kereslet/kínálat szerkezete
 - Verseny intenzitása
 - Jövedelemzűség, nyereséghányad
 - Műszaki követelmények
 - Társadalmi, jogi, politikai tényezők
- Versenyképesség
 - Piaci részesedés
 - Minőség
 - Promóció
 - Termelőkapacitás, termelés hatékonysága

Portfóliómódszerek hiányossága

- Jellemzően statikus kép
- Szempontok, minősítés, súlyozás - szubjektív
- Nem veszi figyelembe az üzletágak közötti kölcsönhatásokat

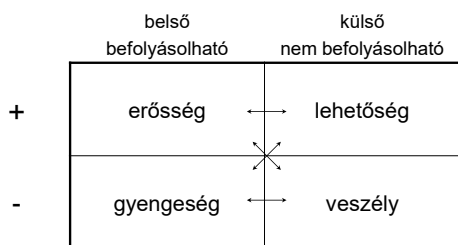
Termékéletciklus



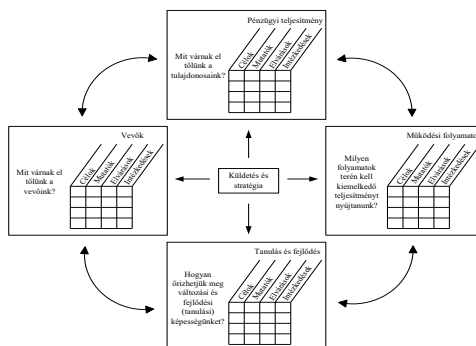
Értékláncmodell



SWOT - elemzés



Balanced Scorecard



PEST – elemzés 1

politikai, jogi tényezők (political)	gazdasági tényezők (economic)
társadalmi, kulturális, szociális tényezők (social)	technológiai tényezők (technological)

A PEST-elemzés folyamata

- Tényezők feltárása
- Hosszú távra ható tényezők
- Tényezők hatása (+/-)

PEST – elemzés 2

Politikai, jogi tényezők <ul style="list-style-type: none"> - Törvényhozás működése - Törvények, pl. versenytörvény, külföldiek befektetéseit szabályozó törvények, környezetvédelmi törvények - Adópolitika - Kormányzati szerkezet, stabilitás - Nyomást gyakorló csoportok tevékenységének szabályozása 	Technológiai tényezők <ul style="list-style-type: none"> - K+F (kormányzati, magánszektor) kiadások - Technológiatranszfer módja, szerepe - Jövedelemelosztás - Társadalmi innovativitás, szabadalmak, licenck - Számítástechnika, iskolázottság - Technológiai infrastruktúra
Gazdasági tényezők <ul style="list-style-type: none"> - Gazdasági ciklusok, pl. GDP trend - Infláció, kamatszint - Foglalkoztatás, munkanélküliség - Fogyasztás, megtakarítás aránya - Külkereskedelem - Infrastruktúra 	Társadalmi, kulturális, szociális tényezők <ul style="list-style-type: none"> - Demográfiai helyzet - Társadalmi mobilitás - Jövedelemelosztás - Társadalmi csoportok életmódja - Munkához / szabadidőhöz való viszony - Képzettség

PEST – elemzés 6

A tágabb környezet elemzésének egyik elterjedt eszköze a PEST (vagy STEP) elemzés. A módszer alkalmazása során négy dimenzió mentén vizsgálhatjuk a szervezet környezetét. A PEST elemzés során a szervezet működésére hosszabb távon ható környezeti tendenciákat, faktorokat vesszük számba. Kiemelt cél megtalálni azokat a jelen és jövő szempontjából fontos környezeti tényezőket, amelyek a szervezet működése szempontjából meghatározóak.

A PEST elemzés végeredménye egy, a szervezet működésére ható fontos tendenciákat tartalmazó lista lesz.

A módszer természetesen a szervezet sajátosságainak megfelelően fejleszhető. Amennyiben a szervezet olyan környezetben tevékenykedik, amelyet nem fed le a PEST négy dimenziója, akkor a dimenziók módosíthatók vagy bővíthetők. Ennek jellemző megjelenési formája a:

- STEEP (Social - társadalmi környezet, Technological - technológia környezet, Economic - gazdasági környezet, Ecological - természeti környezet, Political - politikai és jogi környezet.) vagy

- STEEPLE (Social – társadalmi, Technological –technológiai, Economic – gazdasági, Environmental – környezeti, Political – politikai, Legal – jogi, Education - emberi erőforrás minősége) elemzés.

Egyéb módszerek 1

- Benchmarking
 - Állandó szisztematikus összehasonlítás a legjobbal
 - vállalaton belül
 - vállalatok között
 - funkcionális benchmarking
- Értékelemzés
 - funkció / költség = érték
 - értékjavítás
 - értéktervezés
 - értékellenőrzés

Egyéb módszerek 2

- Forgatókönyv technika
 - a jelenlegi helyzet elemzése alapján alternatív jövőképek (jövőbeni állapot, „útleírás”) kidolgozása
- Csoportos alkotótechnikák
 - brainstorming
 - nominális csoportmunka módszer (NCM)
 - Delphi-módszer
 - szerepmódszer
 - Pro-Contra Interakció (PCI)

Köszönöm
a
figyelmet!