

Péterfi Csaba Attila – Dr. Gyenge Balázs

Mit vizsgáljunk mielőtt fejlesztjük vállalkozásunkat?

ÖSSZEFOGLALÁS

A tanulmány célja egy rendkívül szerteágazó és átfogó témakörben megvizsgálni, mikor érdemes egy vállalkozást fejleszteni. A piacok megszerzése, megtartása és tartós versenyelőny megszerzése a főbb célok, amelyeket egy piaci szereplőnek szem előtt kell tartania. Kutatásomban az ideális fejlesztési stratégiát próbálom meghatározni, amely iránymutatás lehet számos vállalkozásnak.

A vállalkozásokra úgy tekintünk, akik a profitmaximalizálás elérése érdekében teszik meg a lépéseiket: ez lehet költségcsökkentés – költségminimalizáló stratégia, vagy a termékük, szolgáltatásuk egyedivé tétele, amellyel magasabb áron értékesíthetnek. A fejlesztések mindkét esetben elengedhetetlenek, azonban a befektetések megtérülését is figyelembe kell venni. Az alkalmazott kutatási módszer a tanulmány elkészítésénél legfőképp a szakirodalmi áttekintés, és annak rendszerezése. Megközelítem arra tettem kísérletet, hogy a jelenleg évek óta tartó bizonytalanság ellenére olyan modellt készítek, amely segítségével lehet a fejlődni kívánó vállalkozások számára. A kutatási eredmény egy gyakorlatorientált modellt, ha úgy tetszik egy itiner, amely alapján eldönthető a fejlesztést érdemes-e elkezdni a rendelkezésre álló adatok alapján, vagy sem.

A téma mindig is aktuális volt és lesz. A források tanulmányozása szerint azonban ilyen formában a téma még nem volt feldolgozva, amely létjogosultságot jelen kutatásunknak.

BEVEZETÉS

Az előző éveket a bizonytalanság jellemezte minden szempontból: 2019-től a Covid-19 okozta hatásokkal voltunk kénytelenek szembenézni, 2022 februárjától pedig az Orosz-Ukrán háború fejtette ki hatásait az emberek és vállalkozások mindennapjaira. Más-más szempontból befolyásolja a mindennapokat, egy hatásban azonban közősek: előre nem látható, szinte minden szektorra kiterjedő bizonytalanságot hozott. Újfént bebizonyosodott, hogy azok a vállalatok, amelyek nem rendelkeznek megfelelő felépítéssel ahhoz, hogy reagálni tudjanak a környezeti változásokra, azoknak számolniuk kell azzal, hogy rövid úton be kell fejezniük a tevékenységüket.

A fejlesztés, az új piacokra való betörés, a hatékonyság növelése vagy a költségek csökkentése mind-mind olyan tevékenység, amelyhez beruházásra és erőforrások felhasználására van szükség. Kutatásunk során egy úgy modell kiala-

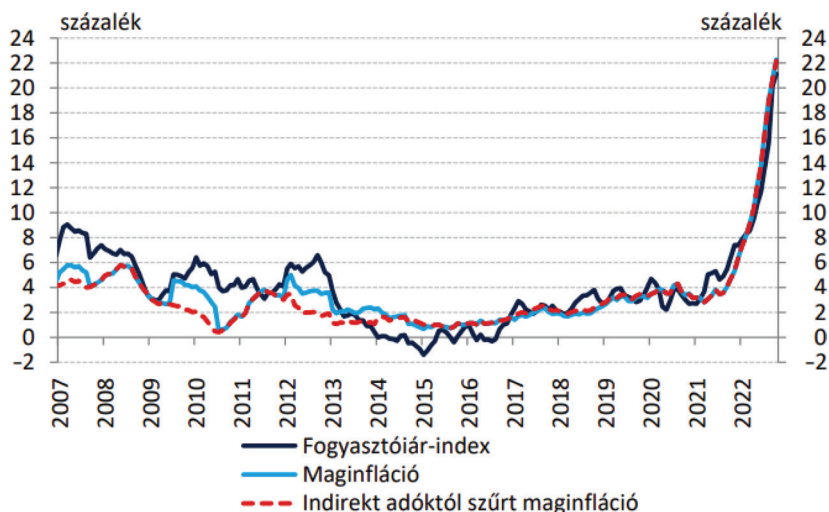
kítását tűztük ki célul, amely iránytűként funkcionálhat a vállalkozások döntéshozókészítő elemzései során.

A szakirodalmi áttekintés alapját a főbb, gazdaságtudományi nemzetközi szaklapok és pénzügyi szervezetek internetes adatbázisai adták, amely adatokat áttekintve, rendszerezve vontuk le a következtetéseket és építettük fel a modellt.

JELENLÉGI GAZDASÁGI TENDENCIÁK

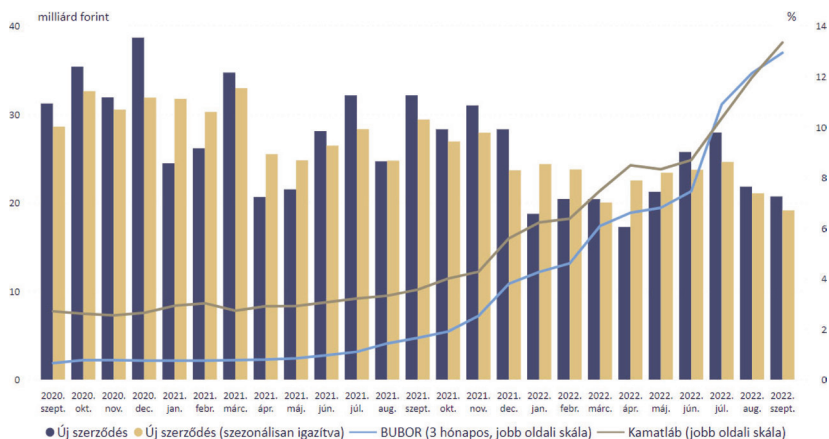
A Covid-19 és az Orosz-Ukrán háború érezteti hatását szerte a világban, amely negatívan érinti a vállalkozásokat és a fogyasztókat egyaránt. A főbb mutatókat megvizsgálva a következőket láthatjuk:

Infláció:



1. ábra: A fogyasztóiár-index, a maginfláció és az adószűrt maginfláció

Forrás: (Az MNB Inflációs Alapmutatói, n.d.)



2. ábra: Forinthitelek átlagos kamatlába

Forrás: (Kamatstat_HU – Power BI Report Server, n.d.)



3. ábra: Munkanélküliségi ráta (%)

Forrás: Lakossági munkaerő felmérés (Központi Statisztikai Hivatal, n.d.)

Az első ábrán az látható, hogy a magyarországi infláció 2007-2021-ig 10% alatti, míg 2022-től hirtelen elszabadul és jelenleg 22%-nál tart.

Ezzel párhuzamosan és hatására a vállalkozásoknak nyújtott hitelek kamatlába is megnövekedett, amely megnehezíti a források bevonását a beruházásokra:

Míg a munkanélküliség is folyamatosan csökkenő tendenciát mutat, amely jelenleg azt jelenti, hogy a munkaerő költsége is magas.

A fenti adatokból az olvasható ki, hogy a jelenlegi helyzet nem könnyű: magas infláció mellett a finanszírozásra esetlegesen felvehető kamatlábak is kezdenek elszabadulni, ráadásul az alacsony munkanélküliségi ráta azt jelenti, hogy munkaerőhiány van – azaz a munkaerő költsége magas, mert a keresleti oldal a jelentősebb. Ehhez, ha még hozzávesszük az energiaárak megrugását és az ellátási láncokban fellépő bizonytalanságot, akkor kijelenthető, hogy a vállalatok működésében nagymértékű bizonytalanság van jelen a mindennapokban.

VIZSGÁLT TERÜLETEK

Stratégia

Miután felmértük a piacot befolyásoló vállalatokon kívüli tényezőket, a stratégiára szegezhetjük a tekintetünket. A vállalatok és piaci szereplők legfőbb belső iránytűje a vállalati stratégia, ami számos dolgot meghatároz; a vállalat motivációját, mozgásának irányát és sebességét. (Csath Magdolna, 2008) A stratégiaalkotásban számos megközelítéssel találkozhatunk a vállalat és annak környezetével való viszonyából: például a környezet alakulását képes a vállalat befolyásolni vagy sem. A megközelítések mindegyikében közös pontnak tekinthető, hogy a jövőképpel és a küldetéssel együtt, amelyek részét képezik a vállalati stratégiának, a vállalat létének alapját jelentik.

Minden egyes munkafolyamatnak, stratégiai és operatív döntésnek a vállalati stratégiából levezethetőnek kell lennie, ezért az első és legfontosabb feladat a fejlesztések döntéshozókészítő elemzéseinek annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy az összhangban van-e a szervezeti stratégiával.

Értéklánc

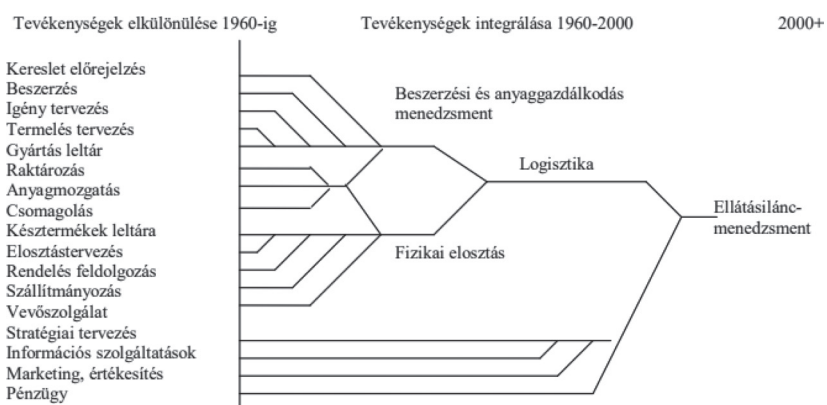
Miután a megbizonyosodtunk arról, hogy a fejlesztési ötlet összhangban van a stratégiával, úgy szükséges a fejlesztendő és a kapcsolódó folyamatok felülvizsgálata. Egy vállalat működését szinte leírhatatlan mennyiségű folyamat bonyolult kapcsolata határozza meg, vállalaton belül a különböző osztályok szimbiózisának eredményeként és azon túl a vállalatok szoros összekapcsolódásán, akár egybeolvadásán, a vállalati határok kiterjesztésén keresztül.

Ahogy Gibson és társai a fenti ábrán látható módon felrajzolták az ellátásilánc-menedzsment kialakulását, a különálló részegységek és folyamatok az idő elteltével integrálódtak és egy teljes és nagy rendszer alkotnak, ahol már nem a részegységek külön mutatói meghatározóak, hanem a teljes szervezet közös teljesítménye.

A folyamatunk, melyet fejleszt szeretnénk, része egy vállalatokon túlnyúló folyamathálózatnak, ezért szükséges meghatározunk az értékláncot, amelyben részt veszünk, mi az, ami értéket teremt a fogyasztóink számára.

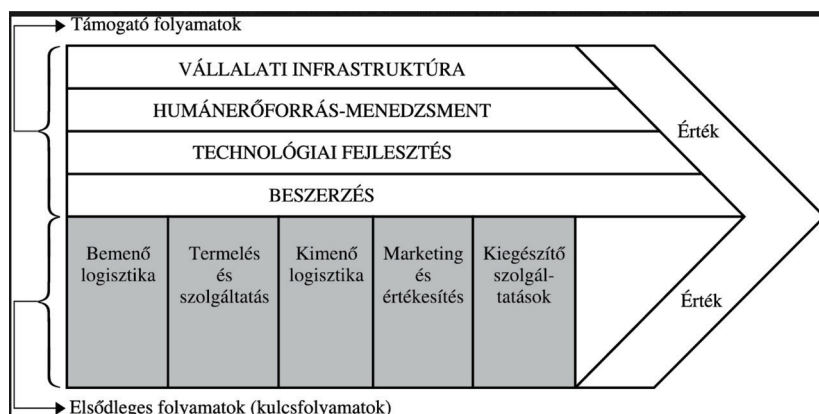
Porter a tevékenységeket két részre osztotta: kulcs és támogató folyamatokra, melyben meghatározta az eredményességet elősegítő, mérőszámmal kimutatható tevékenységeket, illetve a közvetetten kapcsolódó tevékenységeket.

A vállalatok értékláncai a folyamataikkal együtt összekap-



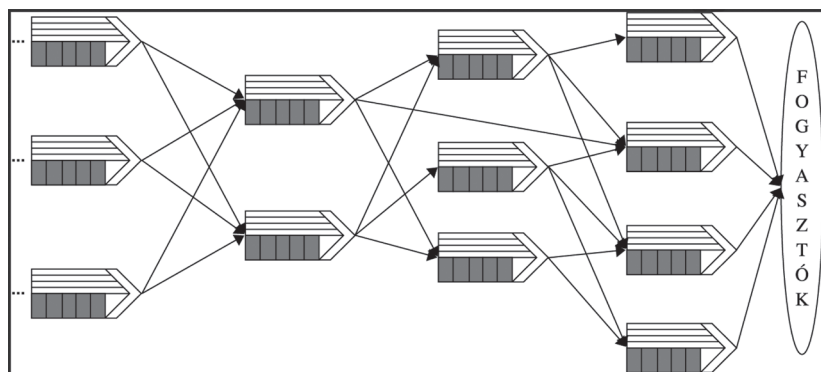
4. ábra: Az ellátásilánc-menedzsment kialakulása

Forrás: (Gibson et al., n.d.)



5. ábra A vállalati értéklánc folyamat

Forrás: (Michael E. Porter, 1985)



6. ábra Az értéklánc koncepció kiterjesztése az ellátási lánc szintjére

Forrás: (Szász Levente & Demeter Krisztina, 2017)

csolódnak. Szász és Demeter azt mondták, hogy az értékláncok szorosan kapcsolódnak egymáshoz, és összehangolják a beszerzéseiket, értékesítéseiket információs és egyéb tevékenységeiket, amelynek köszönhetően egy változtatás vagy fejlesztés már nem csupán egy szereplőre, vagy lánctagra van hatással, hanem a teljes értéklánc szereplőire.

A fejlesztés akkor a leghatékonyabb, ha a teljes ellátásiláncot, vagy értékláncot vizsgálva pozitív hatást fejt ki.

Benchmark, best practise

A piaci szereplők hasonló tevékenységeket, folyamatokat végeznek kisebb-nagyobb különbségekkel. A hasonló iparágban tevékenykedő vállalatok egymás vetély-, és versenytársai, ezért lehetőleg minden információt üzleti titokként kezelnek és megpróbálnak a szervezet keretein belül tartani, azonban a benchmark elemzés és a best practise módszerek elképesztően nagy jelentőséggel bírnak.

Watson és Lema nagyszerűen foglalja össze mit is jelent ez a két fogalom. (Gregory H. Watson, 1993; Lema & Price, 1995):

A benchmark a legjobb mérési eredmény az osztályban, amely az összehasonlítás alapjaként szolgál, egy adott üzleti gyakorlat kiválósági standardjaként elismert teljesítményszint.

Míg a best practise egy kiemelkedő teljesítmény egy tevékenységen belül, függetlenül az iparágtól, a vezetéstől, a vezetéstől vagy a működési megközelítésektől vagy a kivételes teljesítményhez vezető módszerektől; egy relatív kifejezés, amely általában olyan innovatív vagy érdekes üzleti gyakorlatot jelöl, amelyekről egy adott benchmarking vizsgálat során megállapították, hogy hozzájárulnak a vezető szervezet teljesítményének javításához.

A definíciók alapján elmondható, hogy e két fogalom kapcsolódik egymáshoz, amit de Castro is megerősít. (de Castro & Frazzon, 2017)

A benchmark elemzéssel meg kell határoznunk a kiváló teljesítményt az osztályon, iparágon belül, amely viszonyítási alapot jelent az elvégezni kívánt fejlesztéshez. A sikeres benchmark elemzéshez a következő kritériumokat kell teljesíteni: (Lema & Price, 1995)

- A teljesítmény javításának szükségessége.
- Annak felismerése és elfogadása, hogy másoktól levonható tanulságok, amelyek jobb teljesítményhez vezethetnek.
- Változási hajlandóság és képesség a jobb teljesítmény érdekében.
- A legjobb gyakorlatokhoz való hozzáférés

Mind a négy pontban megvan a nehézség és az elbukás lehetősége, azonban azoknak, akik a környezeti változásokra gyors és hatékony választ szeretnének adni, ezeket az akadályokat át kell ugraniuk.

A legjobb gyakorlat eléréséhez először az osztályban előforduló legjobbbhoz képest kell ledolgozni a hátrányt. Miután egy standardot meghatároztunk és mérhetővé tettünk, azt a szintet kell meghaladni, amivel már a legjobb gyakorlat és a versenylőny nálunk lesz.

Megtérülés

Mindaz, hogy megvizsgáltuk a piacot alakító tényezőket, az értékláncunkat, azok hálózatát az ellátásiláncban és felkutattuk az osztályban előforduló legjobb gyakorlatot és standardként állítottuk be, nem elegendő. A fejlesztésünknek a megtérülését is meg kell vizsgálni mielőtt döntünk róla.

Széles körben használt kulcs mutató, amely a vállalat jövedelmezőségét mutatja meg a ROI, azaz return on investment. (Rajan et al., 2007) Olyan pénzügyi mutató, amely a befektetési költségekhez viszonyított hasznót mutatja meg. Kétféleképpen számolható:

Nettó bevétel/a befektetés eredeti tőkekötsége
vagy

Befektetési nyereség/befektetési bázis

Végeredményként egy arányszámot kapunk, ami minél magasabb annál jobb megtérülést jelent. Ezzel a módszerrel a teljes vállalat nyereségességét tudjuk kimutatni.

A projektek, vagy belső fejlesztések megtérülésének kimutatására használható egy másik mutató: IRR azaz az Internal Rate of Return. Pénzügyi mutatószám, amely arra született, hogy pénzügyi, controlling szempontból vizsgáljon egy lehetséges projektet.

A nettó jelenérték fogalommal kombinálva vizsgálhatjuk meg a megtérülésünk idejét jelenlegi értéken. A nettó jelenérték a jövőbeli pénzmozgások mostani, adott pillanatban lévő értékét fejezi ki.

A fejlesztés kezdő költsége és az abból eredő megtakarítások vagy extra bevételek nettó jelenértékkel korrigált érték számoljuk ki, amiből kimutatható, hogy mennyi idő után térül meg a befektetés.

EREDMÉNYEK

Modell meghatározás

A tanulmány eddigi részeiben szakirodalmi feldolgozással sikerült végig venni azokat a neuralgikus pontokat egy fejlesztés döntés előkészítése során, amelyek elengedhetetlen egy a piaci részesedését megtartó, vagy növelni kívánó vállalatnak.

A modell amely meghatározásra kerül mintegy útmutató, úgy tetszik egy gondolat rendszerező a gyakorlati szakembereknek, amelyet segítségül használhatnak a körültekintő és meghatározó döntéseik előtt.

Természetesen minden vállalat különböző helyzetben van és lehetőségekkel rendelkezik, azonban az mindegyikre elmondható, hogy egy nem körültekintően elvégzett fejlesztési döntéselőkészítési javaslat súlyos károkat tud okozni.

Tanulmányunkban azokra a pontokra szeretnénk volna rávilágítani, amelyek kulcsfontosságúak és megkerülhetetlenek. A modell specifikusan tovább bővíthető, viszont az általunk ké-

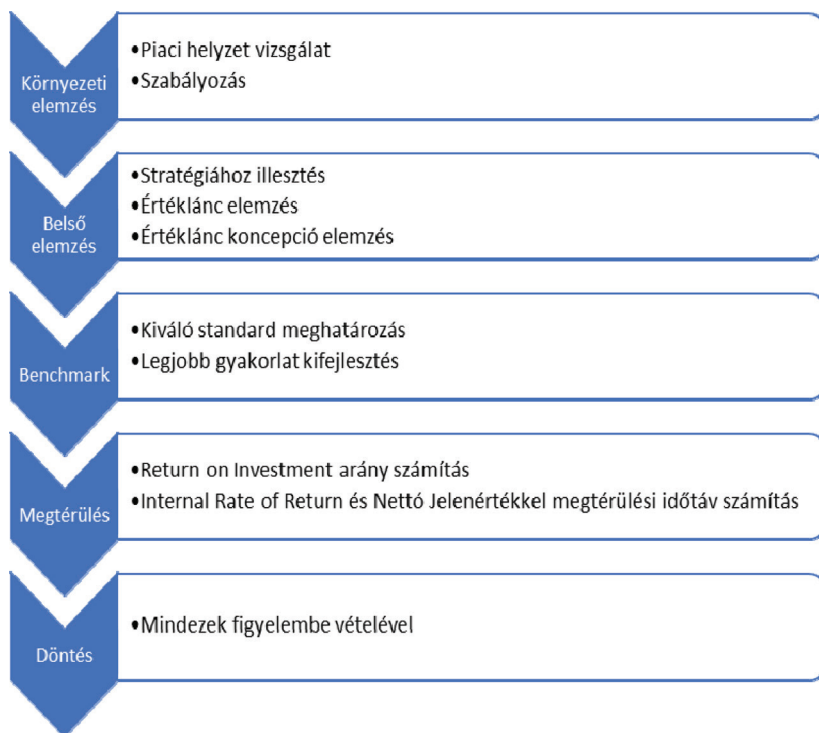
szített modell általános, iparágtól és tevékenységtől független alapot kínál a fejlesztéseket megelőző gondolati munkához.

ÖSSZEGZÉS

Napjainkban a cégvezetőknek és szakembernek számos kihívással kell megküzdeniük, amelyekkel szemben vállalatuk kormányát megfelelő irányba kell kormányozniuk. A körülöttünk lévő világ a tudománynak és technológiának köszönhetően folyamatosan gyorsul, míg olyan, előre nem látható veszélyforrások leselkednek, mint a Covid-19 vagy az Orosz-Ukrán háború okozta gazdasági sokk.

A kihívásokra az egyetlen válasz talán a rendelkezésre álló erőforrások hatékony felhasználása és a vállalati szerkezet – és ezáltal maga a vállalat – alkalmazkodási képességének fejlesztése.

Ennek egy szeletét szeretnénk volna fejleszteni egy egyedülálló modell kialakításával, amely döntéselőkészítési itinernek használható fejlesztési ötletek elbírálásánál. A modell általános így számos szektorban tevékenykedő szakember használhatja és meríthet belőle ötlete, illetve bővítheti egyéb saját szakmai szempontokkal.



7. ábra Fejlesztés döntéselőkészítési modellje

Forrás: Saját szerkesztés

IRODALMI FELDOLGOZÁS

AZ MNB INFLÁCIÓS ALAPMUTATÓI. (2022): Retrieved November 27, 2022, from <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/elemezsek-tanulmanyok-statisztikak/az-mnb-inflacios-alapmutatoi>

CSATH MAGDOLNA. (2008): Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században (Változatlan utánn.). Budapest : Nemz. Tankvk.

DE CASTRO, V. F. – FRAZZON, E. M. (2017): Benchmarking of best practices: an overview of the academic literature. *Benchmarking*, 24(3), 750–774. <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2016-0031>

GIBSON, B. J. – HANNA, J. B. – DEFEE, C. C. – CHEN, H. – COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS. (2022): The Definitive Guide to Integrated Supply Chain Management : Optimize the Interaction Between Supply Chain Processes, Tools, and Technologies. 235.

GREGORY H. WATSON. (1993): Strategic benchmarking : how to rate your company's performance against the world's best : Watson, Gregory H : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive. J. Wiley and Sons. <https://archive.org/details/strategicbenchma00wats/page/n15/mode/2up>

KAMATSTAT_HU – POWER BI REPORT SERVER. (2022): Retrieved November 27, 2022, from https://sta.mnb.hu/Reports/powerbi/STA/Kamatstat_HU?rs:embed=true

KÖZPONTI STATISZTIKAI HIVATAL. (2022): Retrieved November 27, 2022, from <https://www.ksh.hu/>

LEMA, N. M. – PRICE, A. D. F. (1995): Benchmarking: Performance Improvement Toward Competitive Advantage. *Journal of Management in Engineering*, 11(1), 28–37. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(1995\)11:1\(28\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:1(28))

MICHAEL E. PORTER. (1985): Competitive advantage, creating and sustaining superior performance. In *The Free Press* (Vol. 25, Issue 2). The Free Press. https://www.academia.edu/44606393/COMPETITIVE_ADVANTAGE_Creating_and_Sustaining_Superior_Performance

RAJAN, M. V. – REICHELSTEIN, S. – SOLIMAN, M. T. (2007): Conservatism, growth, and return on investment. *Review of Accounting Studies* 2007 12:2, 12(2), 325–370. <https://doi.org/10.1007/S11142-007-9035-2>

SZÁSZ LEVENTE, – DEMETER KRISZTINA. (2017): Ellátási lánc-menedzsment. In *Ellátási lánc-menedzsment*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540335>