

PAPP Gy. ILONA

# HÁROMSZINTŰ MÁTRIXRENDSZER A STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁBAN

A szerző célja, hogy egyrészt bemutasson egy olyan stratégia-kialakítási megközelítést, amely integratív szerepet tölthet be az alapvető stratégiaalkotási filozófiák között, másrészt pedig, hogy elemezzen egy olyan komplex eszközrendszert, amely a stratégiaformálást szintetizáló módon segítheti.

1. ábra

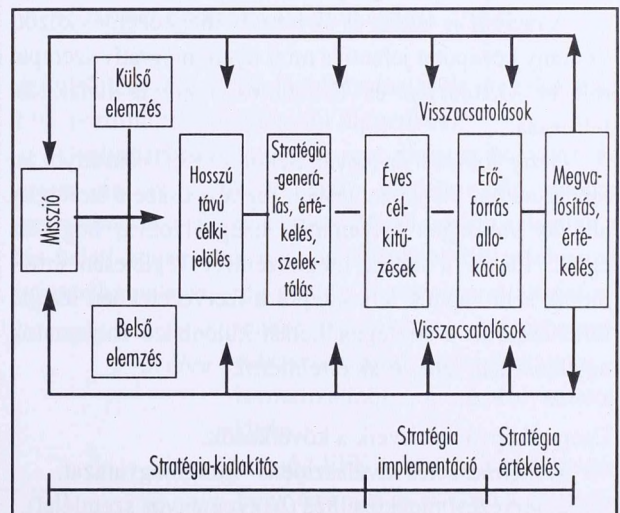
A „hogyan tovább“ kérdésre adott válasz minden cég számára egyike a legizgalmasabbaknak, hiszen a sikerek megtartani, sőt növelni remélik az eredményeiket, a gondokkal küzdők pedig gyógyírt várnak bajaikra. A válasz a stratégiaformálás során születik meg. E tárgykörben ma már a tudományos ismeret elmélyült és sokrétű. Sőt nem túlzás azt állítani, hogy a bőség zavarával küzd az a vezető, aki célratörően akar vállalati stratégiát formálni. A céges gyakorlat megkívánja, és a téma tudományos feldolgozottsága is egyre inkább eljut abba a munkaszakaszba, amikor a stratégia kialakítására vonatkozó széles körű és sokoldalú információtömegben a rendszerteremtés iránti igény megnő. És bármennyire is viták keresztútjába került a racionális stratégiaalkotási koncepció, mégis egyet kell értenünk Balaton Károly (1997) kijelentésével: „Amikor kritizáltuk a stratégiaalkotás racionális tervezési felfogását, akkor nem a koncepció létjogosultságát akartuk kétségbe vonni...”

A stratégiai menedzsment gondolatmenetének általánosan elfogadott modellje szerint tekintsük a stratégiai vállalatvezetés alapvető vázának a következő sémát: (1. ábra)

A stratégiai menedzsment folyamat három láncszeme közül az első elem részletes vizsgálatával foglalkozom.

A stratégiaformálás módszertanilag két egymástól teljesen különböző oldalról is közelíthető. Az egyik tábor alapvetően racionális lépések együtteseként kezeli a

Átfogó stratégiamenedzsment modell



stratégiaformálást, míg a másik tábor – közöttük sok cégvezető és/vagy briliáns elme – a sikeres stratégiák megformálásánál az intuíciós képességekre esküszik. Ez utóbbi, az intuitív megközelítés lényegét jól kifejezi az, ahogy Alfred Sloan 1941-ben Will Durantot a GM megszervezőjét jellemezte, miszerint ő soha nem érzett készletet arra, hogy a tényekre vadásson.

Szinte összezseng ezzel Albert Einstein teóriája, miszerint ő hisz az intuícióban és az inspirációban. A



képzeletet sokkal fontosabbnak tartotta, mint a tudást, mert a tudásanyag korlátozott.

A. Kosztolányi a hírnevet és vagyont szerzett magyar születésű tőzsdeguru, birtokában 92 év minden tapasztalatának, idejé portréfilmjében az életben elért üzleti siker forrásáról azt nyilatkozta: „A fantázia fontosabb, mint a tudás. Én nem tudtam semmit, de volt fantáziám“.

Természetesen a stratégiaformálás nem nélkülözheti az intuitív gondolkodást.

Husztly Anna (1995) meggyőző példák sorát tárja olvasói elé, bemutatva a vízió és misszió kiemelt szerepét a konkrét vállalati gyakorlatban. „Levi Strauss példája nemcsak az értékek fontosságára világít rá, hanem arra is, hogy a korszerű vállalatok vezetőinek fel kell ismerniük, többé nem lehet hagyományos módon részletesen kidolgozott stratégiák alapján, s ahhoz illeszkedő érdekeltségi és jutalmazási rendszerekkel „felülről lefelé“ vezetni a céget, miközben a stratégiai gondolkodás és integráció iránti igény határozottan megnövekedett. De mi töltheti be a hagyományos stratégiai tervek szerepét? Az e kérdésre adott válasz kapcsán került előtérbe a konzervens jövőképek kialakítása és a munkatársak elkötelezettségének megszerzésére irányuló missziók megfogalmazásának igénye.“

A racionális iskola és az intuitív megközelítés között az arany középutat jelenti, s mint ilyen integratív szerepet tölt be G.Johnson és K.Scholes stratégia-kialakítási felfogása.

Gerry Johnson és Kevan Scholes (1993) osztályozási rendszere hat megközelítésben foglalja össze a stratégiaalkotás valóságos folyamatát, hangsúlyozva, hogy az egyik, illetve a másik megközelítést végtelenül értelmezve sem kapunk teljes képet a szervezetekben lezajló történésekről: a stratégiaalkotást különböző folyamatok együtteseként lehet csak értelmezni.

Csoportképző ismérveik a következők:

1. „természetes kiválasztódás“ mint magyarázat,
2. tervezési megközelítés (hagyományos szemlélet),
3. logikai inkrementális szemlélet (evolúciós közelítés),
4. szervezeti kultúra mint kiindulópont,
5. politikai megközelítés,
6. stratégia mint vízió.

A Mintzberg féle frappáns és elegáns stratégiafogalom értelmezésben a Plan–Pattern–Position–Perspective négyes egyértelműen megfeleltethető a Johnson-Scholes rendszerben a következőképpen:

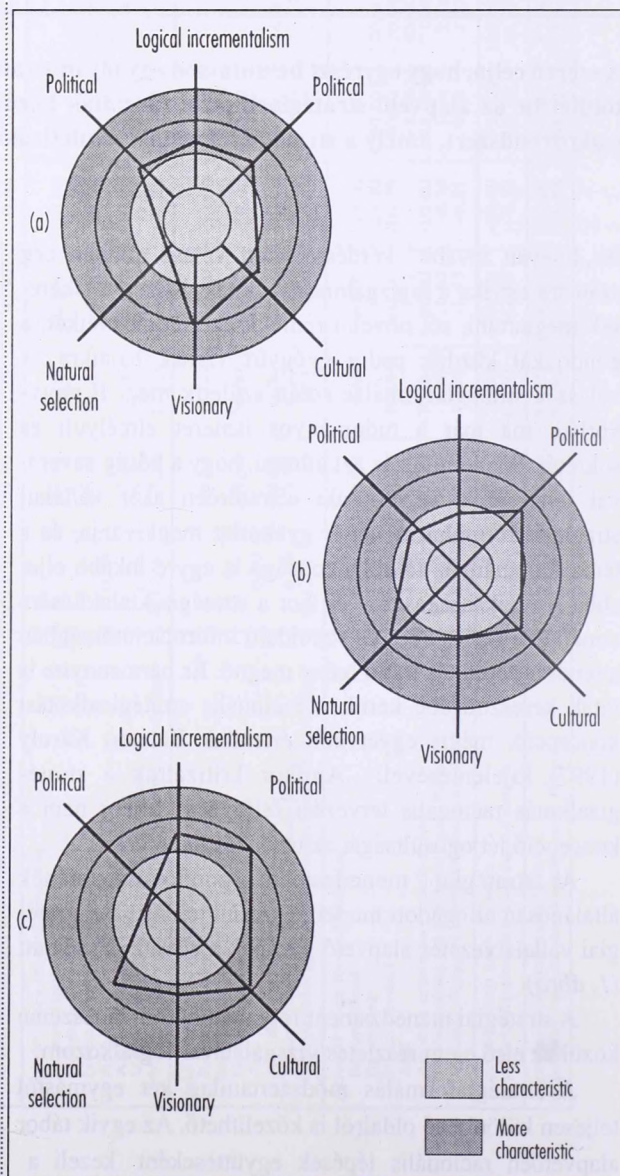
1. csoport - minta (Pattern)
2. csoport - terv (Plan), helyzet (Position)
6. csoport - jövőkép (Perspective)

A Johnson-Scholes-féle stratégiafelfogásnak azon túl, hogy integratív szerepet tölt be a különböző közelítési módok között külön érdeme, hogy vizuálisan megrajzolhatóvá teszi a stratégiafejlesztés profiljait, akár konkrét cégre, akár tipikus cégek csoportjaira.

A cégprofil azt ábrázolja, hogy a stratégiaformálás hat szempontja közül az adott céget alapvetően melyek jellemzik, a stratégia-kialakítás mely irányai karakterisztikusabbak. (2. ábra)

2. ábra

Cégprofilok a stratégia kialakításában  
(Johnson-Scholes 1993)





- a): kereskedelmi szektor, ahol a vízió és a tervezés együttesen szignifikáns szerepkörben van.
- b): szervezet a közszolgáltatási szektorban, ahol a politikai kontextus és a korábbi minta domináns.
- c): hagyományos minta, ahol egyaránt hangsúlyos a logikai inkrementális, a kulturális és a politikai szempont.

Johnson és Sholes rendszere két szempont miatt kiemelkedő értékű:

- ⇒ integratív szerepet vállal fel a különböző stratégiaalkotási nézőpontok között,
- ⇒ vizuálisan megragadhatóvá tesz bonyolultságuk miatt egyébként csak hosszas verbális fejtegetésekben leírható és megmagyarázható vállalati folyamatokat.

### A stratégiaformálás analitikus kerete

A stratégia-kialakítás felfogásai közül a Johnson-Scholes féle integratív modell képes legjellemzőbben a tényleges vállalati gyakorlatot leírni. Kérdés az, hogy milyen eszköztár rendelhető hozzá leginkább ehhez a komplex stratégiaformálási felfogáshoz? Erre a kérdésre válaszolva a Marion Egyetem (USA) kutatói portfólió rendszert ajánlanak, amely technika képes támogatni munkájukban a cégek stratégiái közül nemcsak a racionális iskola híveit, hanem az intuitív stratégiaformálás elkötelezettjeit is.

F.R.David (1997) szerint a legjelentősebb stratégiaformálási technikák integrálhatók egy háromszintű döntési modellben. A következő szerkezetben megmutatott eszközök minden méretű és típusú vállalat számára segítséget nyújthatnak a követhető stratégiák azonosításának, értékelésének és szelektálásának felelősségteljes munkájában. (3. ábra)

### A stratégiaformálás analitikus kerete

|   |                                  |                         |                                  |                       |
|---|----------------------------------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| <b>1. Input szint</b>                         |                                  |                         |                                  |                       |
|   | Külső faktor-<br>értékelő mátrix | Versenyprofil<br>mátrix | Belső faktor-<br>értékelő mátrix |                       |
| <b>2. Összeillesztési szint</b>               |                                  |                         |                                  |                       |
| SWOT mátrix                                   | SPACE mátrix                     | BCG mátrix              | Külső-belső mátrix               | Nagy stratégia mátrix |
| <b>3. Döntési szint</b>                       |                                  |                         |                                  |                       |
| Quantitatív stratégia-tervezési mátrix (QSPM) |                                  |                         |                                  |                       |

### Az input szint eszközei

Minden vállalati döntés megalapozásnál a nehézségek három alapvető irányból származhatnak:

- Az információk tömegesen kínálják magukat, de csak kis részben kvantifikálhatók, sőt legnagyobb hányaduk kifejezetten *minőségi* jellemző, melyeket csak különleges technikákkal lehet könnyebben megragadhatóbbá, a döntéshozók számára kezelhetővé tenni.
- Már az input szinten is megjelenik az a követelmény, hogy a külső és a belső faktorok kiválasztása jó *intuitív* képességet kíván a stratégáktól, hiszen a feladat csak kis részben szabványosítható.
- Bármely kiválasztás csak kompromisszum eredménye lehet, mert az elemzés gyakorlatilag *korlátlanul bővíthető*, melynek határt a racionalitás és az erőforrások szűk keresztmetszetei szabnak, különös tekintettel az idő-költség tényezőkre.

A fenti problémákat tudva és tekintetbe véve fogadjuk el egy lehetséges optimális megoldásnak az input szinten az alábbi három mátrixot:

#### ◆ A külső tényezők értékelő mátrixa (External Factor Evaluation Mátrix EFE)

A külső tényezők értékelési folyamatának jó eszköze az EFE portfóliója – cégmérettől függetlenül.

Gyakorlati példák hosszú sora mutatja, hogy a cégméret és az aktív vállalati jövőformálás jellege egyértelmű összefüggést mutat. Minél inkább haladunk a kis üzleti szervezetek felé, annál inkább ölt a folyamat informális jelleget, míg a nagy cégméret a stratégiaformálási folyamatban – beleértve természetesen az elemzési szakaszt is – formalizáltabb munkafolyamatot kíván.

3. ábra

Az EFE mátrix jellegzetessége, hogy összegzi és értékeli a gazdasági, társadalmi, kulturális, demográfiai, környezeti, politikai, kormányzati, jogi, technológiai információkat.

A mátrix kialakítása öt lépésben történik.

1. Első lépésben a cég makro- és mikrokörnyezetét elemző folyamat azonosítja a külső kulcstényezők



listáját. Gyakorlati tapasztalatok azt mutatják, hogy a mátrixban figyelembe vehető kulcsfaktorok számát célszerű tíz és húsz között limitálni. Ilyen számú kulcs-tényező kiválasztásánál alapvető szempont, hogy meghatározzuk azokat a makro- és mikrokörnyezeti változásokat, melyek a legnagyobb előnyöket, illetve hátrányokat jelentik a cég és az iparág számára. A lehetőségek és veszélyek listáinál, amennyire lehetséges specifikáljunk, használjunk rátákat, összehasonlító adatokat.

2. Második lépésben a faktorok súlyozása történik. A tényező relatív jelentőségét fejezi ki a súlyérték: mely 0.0-tól (nem jelentős) – 1.0-ig (nagyon jelentős) vehet fel értékeket. Mindkét tényezőlistát figyelembe véve a teljes súlyösszeg: 1.0.

3. A munkának ebben a fázisában osztályozás, rangsorolás történik. A ráta megmutatja, hogy a cég jelenlegi stratégiájának mekkora hatása van az adott faktorra. E ráta négy értéket vehet fel a következők szerint:

- 4 = a hatás nagyon erős      3 = a hatás átlag feletti  
2 = a hatás átlagos              1 = a hatás csekély

4. Utolsó előtti munkafázis a súlyozott értékek meghatározása szorzással (a súlyok és ráták szorzatai tényezőnként).

5. Utolsó feladat a tényezőnkénti súlyozott értékek összegzése egyetlen adatban.

Az EFE mátrix szerkezete a következők szerint írható le:

| Külső kulcs-tényezők | Súly | Rangsor | Súlyozott pontérték |
|----------------------|------|---------|---------------------|
| Lehetőségek          |      |         |                     |
| 1.                   |      |         |                     |
| 2.                   |      |         |                     |
| 3.                   |      |         |                     |
| 4.                   |      |         |                     |
| Fenyegetettségek     |      |         |                     |
| 1.                   |      |         |                     |
| 2.                   |      |         |                     |
| 3.                   |      |         |                     |
| 4.                   |      |         |                     |
| Összesen:            | 1.00 |         | Eredmény            |

Az EFE mátrix egyetlen adatban jeleníti meg az elemzés eredményét. Az eredményadatot tekintve következtethetünk arra, hogy a cég jelenlegi stratégiája mennyire hatékony a környezeti input hatások kezelésére. A lehetséges legkisebb súlyozott értékösszeg 1.0, a lehetséges legnagyobb 4.0. Így az átlagos súlyozott értékösszeg 2.5 nagyságot vesz fel. A minimális összpontszám közelében a cégvezetés a jelenlegi stratégiával nem tudja sem

kihasználni a lehetőségeket, sem elkerülni a veszélyeket. Amennyiben az eredmény a maximális összpontszámhoz közelít, úgy a helyzet nyilván épp fordított; a kulcsfontosságú környezeti hatásokat a cég stratégiája hatékonyan kezeli.

◆ *Versenypofil-mátrix*  
(Competitive Profil Mátrix (CPM))

Itt a cél azonosítani a cég legfőbb versenytársait, valamint azok erős és gyenge pontjait viszonyítani a vizsgált cég stratégiai pozíciójához. Bár a kritikus sikertényezők külső és belső faktorokat egyaránt tartalmaznak, az elemzés mégis inkább externális, hiszen a rivális cégek stratégiai pozíciójának összehasonlítására ad módot. A rangsor értelmezése.

- 1 = nagy gyengeség                      2 = kis gyengeség  
3 = kis erősség                              4 = nagy erősség

A versenypofil-mátrix váza a következő formában ábrázolható:

| Kritikus sikertényezők | Adott cég |         | Versenytárs 1 |      | Versenytárs 2 |         |
|------------------------|-----------|---------|---------------|------|---------------|---------|
|                        | súly      | rangsor | s.érték       | súly | rangsor       | s.érték |
| 1.                     |           |         |               |      |               |         |
| 2.                     |           |         |               |      |               |         |
| 3.                     |           |         |               |      |               |         |
| 4.                     |           |         |               |      |               |         |
| 5.                     |           |         |               |      |               |         |
| Összesen:              |           |         |               |      |               |         |

Az értékeléssel kapcsolatban elmondható, hogy itt is, de bármely más mátrix esetében is illúzió az adott eredményeket mágikus számként vagy elérendő értéként kezelni. A feladat nem meghatározott számértékek elérése, hanem sokkal inkább komplexen értékelni az információkat, úgy, hogy azok a döntéshozatalt támogassák. Fontos hozzátenni, hogy a külső tényezők értékelésében a két bemutatott mátrix mellett a Porter féle „öttényező” modell igazán hasznos segítség a piac és az iparág elemzői számára.

◆ *A belső tényezők értékelő mátrixa*  
(Internal Factor Evaluation Mátrix IFE)

Egy cég belső tényezőinek vizsgálata párhuzamosan zajlik az externális befolyásoló faktorok elemzésével. Több szerző arra a következtetésre jut, hogy a belső vizsgálat



szerepe sokkal fontosabb, mint a külső, mert jelentős visszahatással bír a benne részt vevőkre. Egy tipikus belső cégelemzésben a munkatársak és a vezetők jelentős számban részt vesznek, és az analízisbe való bevontságuk a munka elkészültén túl külön hasznosság hordozója, mert a folyamat során jobban megértik, hogy miképpen kapcsolódik a saját, illetve részlegük munkája az egész szervezet működéséhez, továbbá, hogy milyen hatással van az ő tevékenységük más területekre és tevékenységekre a cégüknél. A belső elemzés kimunkálása kiváló eszköz, illetve fórum a vállalati kommunikáció fejlesztésére. Dale McConkey sokat idézett mondata a fenti gondolatmenet tömör kifejezése, miszerint a tervek kevésbé fontosak, mint maga a tervezés folyamata.

A belső elemzés egyfajta információgyűjtést és információ-feldolgozást jelent a cégelet területeiről: menedzsment, pénzügy/kontrolling, gyártás/operatív működés, kutatás-fejlesztés, információrendszer.

Az elemzés célja, hogy beazonosítsa a kritikus sikertényezőket, amelyek a legjelentősebb gyenge és erős pontokat egyaránt jelentik. Tíz és húsz között van azoknak a faktoroknak a száma, amelyek a szervezet jövőjét alapvetően befolyásolják.

Az input szint harmadik mátrixa a kialakítás során, hasonlóan a másik kettőhöz, ugyanazokat a módszertani elemeket használja, sőt az öt lépés is megfeleltethető egymásnak.

A következőkben egy példát mutatunk be. (4. ábra)

**Példa egy belső tényező-értékelő mátrixra (IFE mátrix)**

F. David 1997

| Belső kulcstényezők                           | Súly | Rangsor | Súlyozott érték |
|---|------|---------|-----------------|
| <b>Erősségek</b>                              |      |         |                 |
| 1. A piacrészesedés 24 %-kal nőtt             | .06  | 4       | 0.24            |
| 2. A profitrés 6,94-re nőtt                   | .16  | 4       | 0.64            |
| 3. Magas munkatársi morál                     | .18  | 4       | 0.72            |
| 4. Új komputeres információs rendszer         | .08  | 3       | 0.24            |
| 5. Új eladási lánc bekapcsolása               | .12  | 3       | 0.36            |
| <b>Gyengeségek</b>                            |      |         |                 |
| 1. A K+F kiadások 20 %-kal estek              | .05  | 2       | 0.10            |
| 2. Az üzemi kapacitás 80 %-ra esett vissza    | .15  | 2       | 0.30            |
| 3. Hiány a stratégiai menedzsment rendszerben | .06  | 1       | 0.06            |
| 4. Hiány a szerviz hálózatban                 | .08  | 1       | 0.08            |
| 5. Szállítói gondok                           | .06  | 1       | 0.06            |
|   | 1.00 |         | 2.80            |

Rangsor értékek: 1 = fő gyengeség, 2 = kis gyengeség, 3 = kis erősség, 4 = fő erősség

Az értékelés metodikája szintén hasonló minden input-mátrix esetében. Az átlagos pont érték 2.5, a példában e fölötti érték a cég belső stratégiai pozícióját jobbnak értékeli az átlagosnál, bár nagy elmaradást jelez a kiválótól. Az eredmény tudomásulvétele, illetve maga a folyamatba való munkatársi együttműködés mobilizáló erejű, és pozitív energiákat szabadít fel a cég aktív jövőalakításához.

**Öszeillesztési szint**

A stratégia-kialakítás második lépcsője öt technikát tartalmaz egyúttal:

SWOT, SPACE, BCG, IE, Nagy Stratégia Mátrix

Ezek az eszközök az input szint információira támaszkodnak. A külső és a belső kritikus sikertényezők összeillesztése adja a kulcsot a hatékony stratégiák kialakításához.

➔ A **SWOT mátrix** nagyon jelentős összeillesztési eszköz, amely segít a vállalati vezetőségnek kialakítani a négy fő stratégiatípust. A nyolc cella tulajdonképpen a mátrix-kialakítás nyolc lépését is megadja; először természetesen a listák, majd a stratégiák típusának megadásával. (5. ábra)

A mátrixal kapcsolatban szükségesnek látszik két megjegyzés. Ezek egyike, hogy a SWOT mátrix fontosságát nem annyira a generális, hanem a specifikus stratégiák kialakítása adja. A másik hozzáfűznivaló az,

4. ábra hogy módszertanilag célszerű minden alternatív stratégiához jelölést hozzárendelni, amely arra utal, hogy a külső elkülönítő ismérvek közül a lista hányadik eleme indokolta a legnagyobb súllyal az adott stratégia racionális kiválasztását. Pl.: egy WO stratégiánál adjuk meg a következő hivatkozást:

*Joint venture kialakítása európai disztribúcióra (W3, O1) utalás a külső listák elemeire.*

➔ A **SPACE mátrix** a stratégiai helyzetet és akciót értékelő mátrix. (The Strategic Position and Action Evaluation mátrix)

A SPACE mátrixból nyerhető eredményeket grafikusán a 6. ábra foglalja össze:



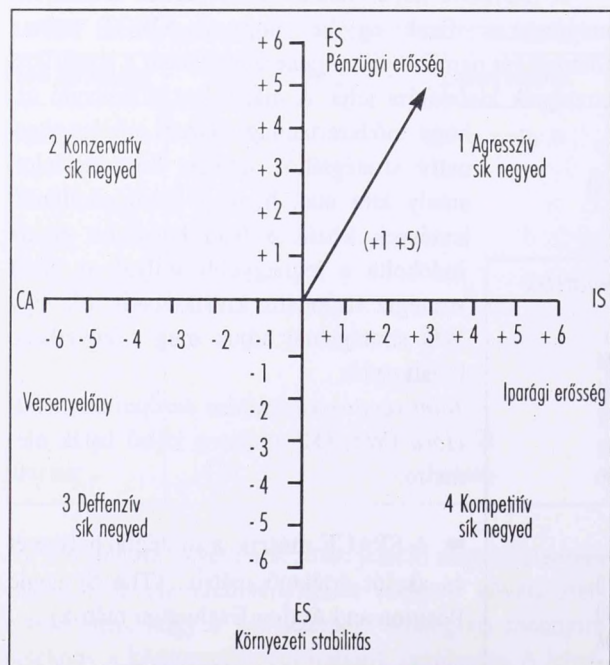
5. ábra

A SWOT mátrix általános váza

|   |  |   |
|---|--|---|
|   | (Strengths S)<br>1.<br>2.<br>3. Erős pontok listája<br>4.<br>5.  | (Weaknesses - W)<br>1.<br>2.<br>3. Gyenge pontok listája<br>4.<br>5.                                      |
| (Opportunities - O)<br>1.<br>2.<br>3. Lehetőségek listája<br>4.<br>5. | (SO stratégiák)<br>1.<br>2. Használj az erős pontjaidat a lehetőségek adta előnyök megragadására<br>3.<br>4.<br>5. | (WO stratégiák)<br>1.<br>2. Győzd le a gyenge pontokat a lehetőségek adta előnyökkel<br>3.<br>4.<br>5.    |
| (Threats - T)<br>1.<br>2. Fenyegetettségek listája.<br>3.<br>4.<br>5. | (ST stratégiák)<br>1.<br>2. Használj az erős pontjaidat a fenyegetettségek elkerülésére<br>3.<br>4.<br>5.          | (WT stratégiák)<br>1.<br>2. Minimalizáld a gyenge pontokat és kerüld a fenyegetettséget<br>3.<br>4.<br>5. |

6. ábra

A SPACE mátrix modellje



A SPACE portfóliójának kialakítása öt lépésben történik:

1. A négy fő elkülönítő ismérvi szerinti tényezőlisták kialakítása.

2. Numerikus érték hozzárendelés a négy tengely szerinti elemekre külön-külön:  
a pénzügyi erő és az iparági erő elemeire +1-től (legrosszabb) +6-ig (legjobb),  
a versenyelőny és környezeti stabilitás elemeire -1-től (legjobb) -6-ig (legrosszabb).
3. Tengelyenkénti átlagértékek képzése (tengelyenkénti összérték osztva a tényezők számával).
4. Irányvektor koordináták képzése X és Y értékekhez.
5. Vektor berajzolása a térbe.

A portfólió eredményeinek értékelése a kijelölt tér\* négy mezője szerint végezhető el:

A vektor elhelyezkedése a térben meghatározza a stratégia típusát. (Pl.: az ábrázolt vektor esetében a cég pénzügyi ereje domináns, amely az agresszív stratégiák kihasználására predesztinál.)

Az agresszív stratégiák térnegyedében a pénzügyi és az iparági erősség áll együtt, így ez a helyzet kiváló pozíció ahhoz, hogy kihasználják a belső erősségeket, előnyt kovácsoljanak a külső lehetőségekből, legyőzzék a belső gyengeségeket, elkerüljék a külső fenyegetettséget. Agresszív stratégiáknak minősülnek az intenzív stratégiák (piaci áthatolás segítése, piac- és termékfejlesztés), az integratív stratégiák (integráció előre, integráció hátra, horizontális integráció), a diverzifikációk (horizontális, konglomerációs és koncentrikus stratégiák), illetve ezek kombinációi.

Amennyiben a vektor a konzervatív térnegyedben található, akkor az ajánlás a következő: koncentráció a cég alapvető képességeire, nem vállalva túlzott kockázatokat. Ide tartozik az intenzív stratégiák mindhárom típusa, kiegészülve az óvatos koncentrikus diverzifikációval.

Ha a vektor a defenzív térnegyedben helyezkedik el, akkor a hatékony stratégiák azt sugallják a cégnek, hogy javítson a belső gyenge pontjain, és kerülje el a külső fenyegető helyzeteket. Ide tartoznak a koncentrikus diverzifikációk, illetve a kifejezetten defenzív stratégiák, mint pl.: takarékosági programok, cégrészek eladásai, illetve felszámolás.

Végül a negyedik kvadrát a versenysztratégiákat ajánlja: integrációk (előre, hátra, horizontálisan) intenzív (piac- és termékfejlesztés, piaci penetráció támogatása) és közös vállalatok alapítása.

A SPACE mátrix hatékony és igen nagy vizualitást hordozó eszköze a stratégia formálásnak.

\* A hivatkozott „tér” valójában kétdimenziós, azaz szokásos elnevezéssel „sík”. A háromdimenziós térnek nyolc ténycada van.



➔ **BCG mátrix**

A legrégebbi, legismertebb és leginkább elterjedt üzleti portfólió, amely speciálisan multidivizionális cégek számára hasznos segédeszköz.

A hatvanas, hetvenes évek trendjéhez tartozott a diverzifikációs stratégiák előnyben részesítése. A nyolcvanas évek végétől egyre kevésbé népszerű irány ez, sőt a Peters és Waterman-i tanács, a: „cipész maradj a kaptafánál” egyre inkább hódít a cégvilágban. (Nyelvi érdekesség a közmondás angol eredetije „stick to the knitting“.) Az előbb említett okok indokolják a BCG portfólió elemzés elhagyását.

➔ **Külső-belső mátrix (IE Internal-External Mátrix)**

A BCG-nél hatékonyabb stratégiaformálási eszköz a multidivizionális cégek esetében. (7. ábra) Jelentős különbségek a BCG-hez képest:

- a vízszintes és a függőleges elkülönítő ismérvek különböznek,
- több információra van szükség az analízishez,
- differenciáltabb stratégiai ajánlást tesz lehetővé.

Ez a mátrix nagy hasonlóságot mutat a General Electric Business Screen mátrixával.

Az IE portfólió különlegessége, hogy az általános praxisban két IE mátrixot készítenek, egyet a jelenre, és egyet a jövőre.

7. ábra

**Külső-belső mátrix**

|   |             | Belső tényezők értékelésének súlyozott pontszámai |                     |                    |
|---|-------------|---|---------------------|--------------------|
|   |             | erős<br>3.0-4.0                                   | átlagos<br>2.0-2.99 | gyenge<br>1.0-1.99 |
| Külső tényezők értékelésének súlyozott pontszámai | 4.0 nagy    | I.  | II.                 | III.               |
|   | 3.0 közepes | IV.   | V.                  | VI.                |
|   | 2.0 kicsi   | VII.  | VIII.               | IX.                |
|   | 1.0         |   |                     |                    |

Az ajánlások a három fő régióhoz divízióként történnek a következők szerint:

Első régió (I. II. IV. mező): növekedés és kiépítés, intenzív vagy integratív stratégiák;

Második régió (III. V. VII. mező): megtartani, termékfejlesztés és piaci áthatolás elősegítése marketing eszközökkel;

Harmadik régió (VI. VIII. IX. mező): szüretelés vagy megfosztás, defenzív stratégiák.

➔ **Nagy Stratégia-Mátrix (Grand Strategic Matrix)**

Az összeillesztési szinten egyre népszerűbbé válik a nagy stratégia-mátrix, épp a gyakorlat számára jól használható egyértelmű stratégia ajánlása(i) miatt. (8. ábra)

A mátrix szerkezete a következő:

8. ábra

**Nagy Stratégia-Mátrix**

|                       |  |   |   |
|-----------------------|--|---|---|
|                       |  | Gyors piaci növekedés   |   |
|                       |  | II. térfelület  | I. térfelület   |
|                       |  | 1. piaci penetráció elősegítése<br>2. piacfejlesztés<br>3. termékfejlesztés<br>4. horizontális integráció<br>5. defenzív eladások<br>6. likvidáció                | 1. piaci penetráció elősegítése<br>2. piacfejlesztés<br>3. termékfejlesztés<br>4. integrálódás előre<br>5. integrálódás hátra<br>6. horizontális integráció<br>7. koncentrikus diverzifikáció |
| Gyenge versenypozíció |  | Erős versenypozíció   |   |
|                       |  | III. térfelület   | IV. térfelület  |
|                       |  | 1. koncentrikus diverzifikáció<br>2. horizontális diverzifikáció<br>3. konglomerális diverzifikáció<br>4. takarékoság<br>5. üzletrészek eladásai<br>6. likvidáció | 1. koncentrikus diverzifikáció<br>2. horizontális diverzifikáció<br>3. konglomerális diverzifikáció<br>4. közös vállalat  |
|                       |  | Lassú piaci növekedés   |   |

A nagy stratégia-mátrix két dimenzióra épül, melyek egyike a piaci növekedés, másika a versenypozíció. Amennyiben az elemzés bemeneti szintjéről származó információk alapján jól pozicionálják a céget a két elkülönítő ismérv szerinti mezőben, úgy a stratégia ajánlások egyértelműek és korrektek lesznek. Abban az esetben, ha a cég az első térfelületben lokalizálható, úgy ez kiváló stratégiai pozíciót jelent. Alapértelmezésben a versenylelőnyök további kiépítéséhez itt a megfelelő akciókat az intenzív stratégiák alapján lehet kialakítani. Igen nagy finansziális erőforrások birtoklása esetén hatékonyak az integrációs törekvések. A koncentrikus diverzifikáció szűk termékvonal esetére ajánlott mint kockázatsökkentő tényező, de általában leszögezhető,



hogy amennyiben szükséges, itt kockázatokat is lehet vállalni az agresszív jövőorientációval.

A második négyedbeli pozíció azt jelenti, hogy a gyors iparági növekedés esélyeket ad nagyobb árbevételre, de szükséges annak a meghatározása, hogy ezt a cég miért nem tudja hatékonyan kihasználni versenypozíciójának javítására. Alapértelmezésben ajánlott a termék- és piacfejlesztés, de kívánatos alternatíva lehet még a versenytársak feletti növekvő befolyásolás megszerzése. Végző esetben megfontolandó a defenzív stratégiák bevetése is.

A harmadik négyedbeli helyzet arra figyelmezteti a céget, hogy gyors, drasztikus változtatásra van szükség. Ez diverzifikációs és defenzív stratégiák alkalmazásával érhető el.

A negyedik négyedbe történő pozicionálás kettős arculatot hordoz, hiszen a cég olyan működési területen van erős versenypozícióban, ahol a piaci növekedés megállt. Így a nyilvánvaló stratégiai ajánlás a diverzifikáció mindhárom formájában való előre menekülés, kiegészítve joint venture alapításokkal.

A stratégiák ilyen portfólióban történő elhelyezése nem véletlenül kapta a „nagy” jelzőt a nevéhez, hiszen alapösszefüggéseket fejez ki a külső környezet és belső jellemzők alapján meghatározott jövő alakítására.

### A döntési szint

Az analízis és az intuíció gondoskodik a stratégiai döntések input bázisáról, ugyanakkor az összeillesztési technikák feltárják a megfelelő alternatív\* stratégiákat. Az igazi nagy kérdés az, hogy melyik változat a legalkalmasabb a megvalósításra. Erre ad választ a végző döntési szint egyetlen mátrixa: a QSPM.

### Quantitatív stratégia-tervezés-mátrix (Quantitative Strategic Planning Matrix QSPM)

A QSPM mátrix logikai felépítése módot ad a stratégia-változatok egymás melletti összehasonlítására. (9. ábra.)

A mátrix sorai a már említett input szintről származnak. Itt kerül felsorolásra azon külső és belső tényezők listája, melyeket kulcsfontosságúnak minősítettek.

\* A pongyola, de sajnos elterjedt szóhasználattal ellentétben alternatíva csak kettő lehet: igen-nem, fent-lent, pozitív-negatív, fehér-fekete, férfi-nő stb. Esetünkben stratégia-változatokról van szó. (Szerk.)

### A Quantitatív stratégia-tervezés-mátrix szerkezete

| Kulcsfaktorok   | Stratégia-változatok |              |      |              |      |              |
|---|----------------------|--------------|------|--------------|------|--------------|
|   | 1.                   |              | 2.   |              | 3.   |              |
| Külső kulcsfaktorok listája   | súly                 | rangsor pont | súly | rangsor pont | súly | rangsor pont |
| 1.  |                      |              |      |              |      |              |
| 2.  |                      |              |      |              |      |              |
| 3.  |                      |              |      |              |      |              |
| 4.  |                      |              |      |              |      |              |
| 5.  |                      |              |      |              |      |              |
| Belső kulcsfaktorok listája   |                      |              |      |              |      |              |
| 1.  |                      |              |      |              |      |              |
| 2.  |                      |              |      |              |      |              |
| 3.  |                      |              |      |              |      |              |
| 4.  |                      |              |      |              |      |              |
| 5.  |                      |              |      |              |      |              |
| Összes  |                      |              |      |              |      |              |
| Rangsorértékek: 1 = elfogadhatatlan, 2 = esetleg elfogadható, 3 = valószínűleg elfogadható, 4 = teljesen elfogadható. |                      |              |      |              |      |              |

A mátrix másik dimenzióját az összeillesztési szinten megadott változatok alkotják. A korábbi két szinten bevált módszertani lépéseket alapul véve (lásd pl. IFE mátrix) minden egyes stratégia-változatra külön adódik egy összpont-szám, amely mennyiségileg teszi összehasonlíthatóvá a különböző választási lehetőségeket.

Milyen előnyök származhatnak a mátrix használatából?

Első pozitívuma az, hogy szekvenciális, vagy akár szimultán értékelés is megvalósítható. Esetenként hatékony lehet a stratégia-változatok párba állított együttes vizsgálata. (Pl.: párosan értékelni: joint venture Európában – joint venture Ázsiában)

Másodsorban előny az, hogy nincs határa a vizsgálható stratégiák számának.

Végül, de talán a legnagyobb pozitívuma a mátrix alkalmazásának az, hogy egyetlen számalakba sűrített eredmény egyértelmű döntést támogató információt ad.

A negatívumként említhető legfőbb korlát természetesen az, hogy a mátrix eredményei csak annyira lehetnek jók, amennyire jól voltak azok a források, amelyeket bázisul használ, amennyire megalapozott volt az input és az összeillesztési szint információértéke.

\*\*\*



Közismert a szakmában a mátrixok minden gyengéje, de ennek ellenére használatuk mégsem mellőzhető, hiszen eszközök kellene ahhoz, hogy végtelen adattömegekből döntéstámogató rendszert lehessen formálni. A hangsúly a rendszer szón van, ugyanis a szinergiahatás így fel erősödik.

A bemutatott mátrixcsoport rendszert alkot, melyben tisztázott az elemek helye, szerepe: elemkapcsolataik lényegesek és a portfólió-rendszer gyakorlatilag közös módszertani bázist használ. A kilencvenes években a vállalatok figyelme a teljes üzleti portfólió versenystratégiájának optimalizálása felé fordul, s ennek a célnak adekvált eszközrendszere az elemzett háromszintű mátrix-rendszer.

### Irodalomjegyzék

- Antal-Mokos, Z.-Balaton, K.-Drótos, Gy.-Tari, E.:* Stratégia és szervezet. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997
- David, R.F.:* Strategic Management. Prentice Hall International, 1997.
- Johnson, G.-Scholes, K.:* Exploring Corporate Strategy. Prentice Hall International, 1993
- Mintzberg, H.:* A stratégia fogalmának feltárása. in: California Management Review 1987. 1. (Fordította: Antal-Mokos Z.)
- Salamonné Huszty, A.:* Jövőkép, misszió, stratégia. BKE Vezetőképző Intézet, Budapest, 1995

### E számunk szerzői:

**ÁBRY Gyöngyvér** stratégiai főmunkatárs, MOL Részvénytársaság; **Dr. RAKONCZAI Gábor** vezető stratégiai szakértő, MOL Részvénytársaság; **IMRE Tamás** koordinációs igazgató, MOL Részvénytársaság; **PAPP Gy. Ilona** főiskolai docens, Széchenyi István Főiskola. Közgazdasági Kar, Menedzsment Tanszék; **Dr. FÜLÖP Gyula** egyetemi docens, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vállalatgazdaságtani Tanszék; **BICSKEI Tímea** okleveles közgazdász, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vállalatgazdaságtani Tanszék; **HALLGATÓ Ildikó** okleveles közgazdász, Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vállalatgazdaságtani Tanszék; **Dr. NEMES Ferenc** kandidátus, főigazgató, GATE Vezető- és Továbbképző Intézet; **Dr. FABÓK András** doktori ösztöndíjas, Miskolci Egyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Munka- és Agrárjogi Tanszék; **Dr. HELL János** egyetemi adjunktus, BKE; **SALAMONNÉ Dr. HUSZTY Anna** kandidátus, egyetemi docens, BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. VECSENYI János** kandidátus, képzési és fejlesztési vezető, Budapest Bank Rt.; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.