

MI AZ ÜZLET?

– Az üzlet, üzleti egység, stratégiai üzleti terület és stratégiai üzleti egység fogalmak értelmezése –

Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
Közvetítő Könyvtár, Folyóirat Osztály
Budapest, S.P. 469, 1828
Tel.: 1177-186 Fax: 202611 Tlx: 117-011

A több üzleti tevékenységgel foglalkozó (ún. multibusiness) vállalatokon belül és a szakirodalomban is eltérő vélemények, fogalmi tisztázatlanságok léteznek arra vonatkozóan, hogyan értelmezhető az üzlet fogalma, mi tekinthető üzleti egységnek, mit értünk a stratégiai üzleti terület, illetve a stratégiai üzleti egység kifejezéseken. Ezek a kategóriák nagyon fontosak, ha a vállalat stratégiai irányításáról, stratégiai menedzsmentről beszélünk, hiszen arról az alapvető kérdésről van szó, hogy mit is akar egy vállalatvezetés stratégiai irányítani. Ezen fogalmak értelmezésének nem egyértelmű volta és a tisztázás szándéka ösztönözte a szerzőket e tanulmány elkészítésére, mely a szakirodalmi források áttekintése és elemző összehasonlítása alapján lehetséges definíciókat fogalmaz meg a fenti terminusokra.

A közgazdasági nyelvhasználatban és a vállalati gyakorlatban (is) gyakran „egybecsúsznak“ a fenti kategóriákra vonatkozó meghatározások, ennek ellenére a szakirodalmi megfogalmazások egyes részleteikben mégis elég pontosak ahhoz, hogy együttesen világos és tiszta képet adjanak a már említett fogalmak rendszerére. Tanulmányunkkal az a célunk, hogy a terminusok pontos definícióján keresztül eljussunk egy olyan állapotba, melyben a fogalmak – éppen az egzakt meghatározásokon keresztül – elnyerik a helyüket és pontos értelmüket (szerepüket) az általuk alkotott rendszerben.

Az üzlet definiálása

A fenti fogalmak közül a legfontosabb és legalapvetőbb az *üzlet*, hiszen az összes többi ehhez kapcsolódik, erre épül.

A definíció megalkotásának célja, helye egy vállalat működési folyamatában és döntéshozatalában

Honnan induljunk ki az üzlet definiálásakor? Először érdemes meghatározni azt, hogy általában milyen céllal, a vállalati működési folyamatban hol és milyen döntéshozatali szinten szokás definiálni azt, hogy mi(k) az(ok) az üzlet(ek), mely(ek)ben a vállalat részt vesz.

A meghatározás célja

Ahhoz, hogy egy vállalat egyáltalán a piac bármely szegmensébe belépjen, megkezdje működését, mindenféleképpen előfeltétel, hogy tisztázza azt, mivel kíván foglalkozni. (Ezt természetesen megteheti már működő vállalat is.) Az üzlet eldöntése egy vállalat beindításakor – vagy akár működése közben is – valamifajta intuíció arról, hogy mit fog csinálni a cég, mi az a gazdasági terület, amelyen valamilyen eredményt kíván elérni.

Az *első kérdésre* – vagyis arra, hogy miért, milyen céllal definiáljuk az üzletet – a válasz: *elsősorban azért, hogy különböző gazdasági szempontok figyelembevételével beazonosítsuk és behatároljuk a vállalat által alapvetően érintett területeket, s ezáltal meghatározzuk azt a szférát, ahol a vállalat várhatóan eredményesen lesz képes működni.*

A definíció képzésének helye a vállalati működési folyamatban

A fenti – a leendő üzletre vonatkozó – elképzelés, és ezen keresztül az üzlet pontos körülhatárolása és definiálása csak később, a vállalati misszió megfogalmazásakor nyeri vagy nyerheti el konkrét – akár írásban is megfogalmazott –

kiinduló alapját, helyét. Felmerülnek azonban az alábbi kérdések: Az üzlet – a misszió részeként adódó – pontosan megfogalmazott tevékenység-együttest jelent? Avagy: Egy vállalat számára a misszió megfogalmazása magának az üzletnek a definiálása? Avagy: A misszió megfogalmazásakor teljesen más szempontokat vesznek figyelembe, mint az üzlet meghatározásakor?

Ezekre az eldöntendő kérdésekre a szakirodalom is részben eltérő válaszokat ad, és a vállalatok is különbözőképpen kezelik a fentieket. Alapvetésként megállapítható az, hogy egy vállalatnak a missziója szinte kivétel nélkül utal üzletére is, azonban ez az utalás – mélységét illetően – eltérő lehet. Vannak vállalatok, melyek missziójuk meghatározásakor pontosan és határozottan definiálják üzletüket (vagy üzleteiket), és vannak olyanok, melyek csak nagy általánosságban utalnak üzleti tevékenységükre, de egzakt megfogalmazását nem adják.

Összegezőképpen tehát elmondható, hogy *egy vállalat missziójának megfogalmazása akár teljesen lefedheti az üzlet definícióját is, de mindenféleképpen utal rá valamilyen mértékben.* Ugyanakkor a vállalatok, amennyiben pontosan meg kívánják határozni üzleteiket, ezt a missziótól függetlenül – vagy az ott tett, üzletre vonatkozó utalást kifejtve – is megtehetik.

A definíció megfogalmazásának szervezeti szintje

E harmadik kérdés tisztázása kapcsán több szempont figyelembevételére is sort kell kerítenünk. Az üzlet meghatározása egyértelműen vagy *tulajdonosi*, vagy *menedzseri* feladat (esetleg *mindkettő*), attól függően, hogy a vállalat milyen típusú. Egy olyan cégnél, ahol a tulajdonosok egyben cégalapítók is, általában a tulajdonosok határozzák meg azt, hogy mi(k) a vállalathoz tartozó üzlet(ek). Azon cégek esetében, ahol a tulajdonosok elsősorban befektetőkként vannak jelen, általában jellemző az, hogy bár az üzletek kialakítása szintén tulajdonosi döntéseken alapul, azonban a definíció maga sokkal több olyan elemmel bír, melyet kifejezetten a vezetők határoznak meg. Amíg tehát az első esetben a vezetésnek egy „közvetítői-leképezői” funkció adatik meg a definíció megalkotásakor, addig a másodikonál a menedzsment sokkal inkább determináló, alakító szerepet játszik.

Harmadik kérdésünkre a válasz tehát az, hogy *az üzletek mindenféleképpen felső szinten (tulajdonosi vagy menedzseri szinten) ha-*

tározandók meg, méghozzá a vállalat egészére. Itt még meg kell jegyeznünk azt, hogy igen ritka és egyáltalán nem szerencsés eset az, ha a vállalat egyes szervezeti egységei (pl. divíziói) önállóan határozzák meg üzleteiket (esetleg ekkor is csak azokat, amelyek az adott divíziót érintik, így gyakran figyelmen kívül hagyják a vállalat egyéb szervezeti egységeit érintő üzleteket; ez egyébként a „divízió-egoizmus” tipikus megnyilvánulása).

Az üzlet-fogalom definiálásakor figyelembe veendő kritériumok

Az általánosan megfogalmazott definíció szempontjai és kritériumai

Miután meghatároztuk, hogy miért, hol és milyen szinten kell definiálnunk az üzletet, érdemes áttérnünk annak a kérdésnek a taglalására, hogy milyen szempontok alapján tesszük ezt, valamint arra, hogy milyen feltételeket kell kielégítenie egy-egy definíciónak.

Az alábbiakban minden egyes gondolati körnél először bemutatjuk, hogy mi a meghatározó szempont, majd a továbbiakban azt, hogy mi az a definícióval szemben támasztott kritérium, mely ezen szempont kielégítését szolgálja.

□ Jelenleg az üzlet definíciójáról általánosságban beszélünk, tehát nem vállalat-specifikus értelemben,

⇒ ebből következően egy *tág – a szervezetek többségére alkalmazható – meghatározásra van szükségünk.*

□ Azzal, hogy egy vállalat meghatározza üzletét, lényegében arról is dönt, hogy az e területen való eredményes működés érdekében – a vállalati misszió alapján – milyen jellegű (azaz az iparági verseny sikeres megvívását jelentő) célok megvalósulását kell elérnie. Ahhoz azonban, hogy e célrendszer elérhető legyen, mindenféleképpen szükség van (üzleti szintű verseny-) stratégiára. Természetesen a már működő vállalatok esetében állandó visszacsatolási folyamatról beszélhetünk, mely a stratégia eredményességét vetíti le az üzletre. Ez a visszacsatolás azonban inkább jelzés értékű; véleményünk szerint az üzlet módosítása vagy módosulása – vagyis az, hogy mely üzlet(ek)ben veszünk részt – erőteljesebben hat a stratégiára, mint ellenkezőleg. Ennek ellenére az üzletből származtatott stratégia a vállalati, működési folyamatok kiinduló irányvonala és a továbbiakban döntően befolyásoló tényező,

⇒ ebből következően az üzleti definíciónak tartalmaznia kell a legfontosabb (verseny-)stratégiai elem(ek)re történő utalás(oka)t.

□ Alapvető célunk az, hogy azonosítsuk a vállalat működési területét,

⇒ ebből következően olyan definíció elemekre van szükségünk, melyek ezt kielégítően képesek behatárolni (lehetővé téve a pontos azonosítást is).

□ A vállalatok többsége folyamatosan változó környezeti elemekkel áll kölcsönhatásban,

⇒ ebből következően valamely formában az üzlet meghatározásának is utalnia kell erre a külső kölcsönösségre, annál is inkább, mert a működési kör kielégítő behatárolása is csak a környezetében megfelelően értelmezett és elhelyezett vállalatok esetében lehetséges.

□ Amennyire fontos a külső környezet figyelembevétele, annyira kiemelkedő szerep kell, hogy jusson a belső vállalati kapcsolatoknak is,

⇒ ebből következően elengedhetetlen, hogy a definíció megalkotása során megfelelően értelmezzék a belső értékkepző folyamatokat (értéklánc), a technológiai működést és kapcsolódást.

A vállalatspecifikus definíciók szempontjai

A fenti általános feltételek figyelembevétele után szeretnénk olyan tényezőkre is felhívni a figyelmet, melyek elsősorban vállalatspecifikus meghatározások kialakításakor lehetnek fontosak:

□ Bár az előbbieken vázoltuk, hogy általánosan olyan tág meghatározást keresünk, amelyet minden cég kiindulásképpen alkalmazhat, nem felejthetjük el, hogy jellegénél és működésénél fogva minden vállalat különböző. Ennek következtében azonban, az önmaga által megfogalmazott és a saját üzlete(i)re értelmezett definíció elterjedhet más vállalatok – hasonló jellegű – meghatározásaitól. Ez azonban egyben azt is jelenti, hogy a vállalatoknak a definiáláskor tekintetbe kell venniük egyfajta szűkítés-t is, nehogy az a helyzet álljon elő, hogy a vállalat olyan üzletet is saját működésébe tartozónak értelmez, mely valójában nem, esetleg csak részben sorolható oda. Igen nehéz a szűk és tág értelmezések közötti megfelelő egyensúlyt megtalálni, hiszen mindkét irányban való túlzás hátrányokkal járhat.

Ha túl szűken értelmezzük a vállalat üzletét vagy üzleteit, akkor a fókuszról kikerülhetnek olyan meghatározó elemek, melyek alapvetően képesek befolyásolni a vállalati működést. Ugyanakkor a túl tág értelmezésekkor olyan üzleteket is meghatározhatunk, amelyeket valójában a cég nem érint, és nincs is igazán ráhatása azokra.

□ Fontos kiemelni: mivel a stratégia az üzlet függvénye, valamiféle generáló szerepe kell, hogy legyen az üzleti definíciónak, tehát valamilyen ösztönzés, törekvés, vagy célmotívum meg kell, hogy jelenjen benne. Ez azonban nyilvánvalóan szintén vállalat- vagy üzlet-specifikus, így csak a vállalat által megalkotott értelmezésben van szerepe.

□ Üzletünk pontos definiálása kapcsán érdemes elvégezni a Porter által megadott öt szempont alapján kialakított elemzést abban az iparágban, melybe üzleti tevékenységünket el kívánjuk helyezni. Ez az elemzés hatékony támpontot adhat arra, hogy ténylegesen érdemes-e az adott területen megindítani a vállalati tevékenységet vagy – ha már működő cég üzletének definiálásáról van szó – folytatni abban az iparágban, leszűkítve az iparágon belül az adott üzletben a működést.

□ A definíció megfogalmazásakor kiemelten kezelendők a diverzifikált vállalatok. Itt ugyanis – legalábbis az esetek többségében – nemcsak egy üzlet meghatározására van szükség, hanem akár két vagy többnek a meghatározására is. Ez azonban azt vonhatja maga után, hogy a vállalat a túlzottan kitágított értelmezés hibájába esik és túl általánosan fogalmazva meg üzletét – akaratán kívül – olyan területre téved, melyre nincs igazán ráhatása. A diverzifikált vállalatok esetében tehát hangsúlyozottan fontos a meghatározás egészségesen szűk mederbe történő terelése.

□ Végül utolsó szempontként – a diverzifikációhoz hasonlóan – érdemes figyelembe venni az adott vállalat integráltságának fokát is, amely szintén befolyásolhatja a definíciók kiterjesztésének (vagy éppen szűkítésének) mértékét.

Szakirodalmi meghatározások áttekintése

Ezen alfejezetben kívánjuk összefoglalni és valamilyen módon jellemezni a szakirodalomban meghatározott definíciókat, majd – amennyire ez lehetséges – keresni olyan csoportosítási szem-

pontokat, amelyek alapján a definíciók fő típusait meghatározhatjuk, s végül – az előző alfejezetben megadott feltételrendszer alapján – kialakítani az általunk leginkább elfogadhatónak vélt definíciót.

Szakirodalmi példák ismertetése

A szakirodalomban fellelhető definíciók elsődlegesen az általánosan érvényes feltételeket figyelembe véve adják az üzlet meghatározását, gyakran sajátos szempontokkal egészítve ki azokat.

A definíciók alapmotívumai többségében megegyeznek; találhatóak azonban egyszerű, egyértelmű, ill. egészen komplex rendszerbe szedett értelmezések is. A sokféle definícióból a legtipikusabbakat választottuk ki a megközelítések tartalmi illusztrálására.

a) Egy egyszerűbb értelmezés, melyet *Hugles-Kapoor* ad, a következő:

„Az üzlet elkülönülő részegységek tevékenységének megszervezése annak érdekében, hogy profit reményben termeljenek és eladjanak olyan termékeket és szolgáltatásokat, melyek kielégítik a társadalom igényeit.“

b) Ugyanakkor az üzlet definiálását *Derek F. Abell* a következő, igen részletes rendszer szerint értelmezi:

„1. feltételezés: Bárki képes definiálni (vagy átdefiniálni) az üzletet az alábbi három „mérce“ fogalmaival; (1) földrajzi terület; (2) differenciált marketing; (3) versenyhelyzet szerinti megkülönböztetés.

2. feltételezés: Mind a terület, mind pedig a kétféle típusú megkülönböztetés három dimenzió mentén vizsgálendő: (a) a kiszolgált vevőcsoportok fogalmai; (b) a kielégített vevői funkciók fogalmai; valamint (c) az alkalmazott technológia fogalmai alapján.

3. feltételezés: Az üzlet definíciójának sikeressége olyan tényezők hatásától függ, melyek helyzetről-helyzetre változnak. Ezek a tényezők a következő általános kategóriákba csoportosíthatók:

- a) fogyasztói vásárlási szokások;
- b) a piaci szegmentáció következtében létrejövő különbségek a marketingben, a gyártásban, a K+F elvárásokban stb.;
- c) költségek alakulása;
- d) vállalati forrásokképességek. [...]

4. feltételezés: Az üzlet meghatározása lefedi bármely szinten megjelenő tevékenységek defini-

cióját is, amelyek a használt források fogalmaival valamilyen fokú kapcsolatban vannak. [...] Szerencsétlenül népszerű tendencia az iparágat technológiája alapján beazonosítani: mint pl. acélipar vagy olajipar.

5. feltételezés: A sajátos üzleti definíció meghatározza a piaci határ definícióját.

6. feltételezés: A piaci határok inkább ugyanazon a három dimenzió mentén határozhatók meg mint az üzlet, nem pedig termék-piac fogalmakkal.

7. feltételezés: A piaci határok ugyanazon három dimenzió fogalmaival definiálhatók át, mint amelyeket az üzlet átdefiniálásakor is alkalmaztunk.“

Bár a *Hugles-Kapoor* féle definíció rövidebb és könnyen értelmezhető, nem volna magától értetődő az *Abell*-féle meghatározással szemben előtérbe helyezni, hiszen utóbbi a definíció értelmezésének már valamiféle komplex rendszerét jelenti.

Az üzletre vonatkozó számos definíció végigtekintése után jól látható volt, hogy sok esetben hasonló tartalmi elemeket használtak.

A definíciók általában a következő elemek (dimenziók) használatával értelmezik az üzletet:

- **termék/szolgáltatás**, amit általában a fogyasztói igények szinoním fogalmaként kezelnek
- **piac**
- **a fogyasztók** (vagy fogyasztói csoportok, vevőszegmensek, akik elvileg lehetnek külső és belső vevők egyaránt)
- **technológia**, melyet szintén gyakran a tevékenység vagy funkció fogalmainak rokon szavaként használnak, és
- **földrajzi régió**, működési terület.

A fenti terminusokat azonban nem mindegyik definíció használja, sőt további problémát jelent az is, hogy az egyes fogalmakat néha szinoním, néha pedig teljesen eltérő értelemben alkalmazzák (pl. a piacot úgy jelölik meg, mint a fogyasztók egy rétegét vagy típusát, esetleg mint földrajzi régiót). Fontos megemlíteni továbbá, hogy – szó szerinti értelmezés esetén – a legkülönbözőbb elemkombinációk merülnek fel a definíciók megalkotásánál.

• *Vannak olyan meghatározások, melyek csupán két dimenzió mentén értelmezik az üzletet. Ezekre néhány példa:*

c) *R. Brown szerint:* „Az üzleti misszió nagyjából úgy határozható meg, hogy a vállalat melyik piacon kíván működni és milyen fogyaszt-

tókat akar kiszolgáltatni, mindennapos szóhaszná-
lattal élve *'kijelöli az üzleti tevékenység határait'*.“

Brown meghatározása – amennyiben a piacot és a fogyasztókat két külön dimenzióknak tekintjük – tulajdonképpen a piac, valamint a fogyasztói réteg beazonosításával határolja be az üzleti tevékenységet. Ami azonban kimarad e meghatározásból az az, hogy sem a piac, sem a fogyasztók nem azonosítják még be konkrétan azt a terméket/szolgáltatást – és így az előállításukhoz szükséges tevékenységeket, funkciókat, technológiákat sem –, mely csak az adott iparágban értelmezhető. A fenti eszmefuttatás így inkább csak marketingoldalról definiálja az üzletet. Nem véletlenül érzik e definíció kapcsán azt az ember, hogy a fenti két dimenzióként értelmezett elem inkább egy, és így inkább csak egyfajta irányvonalat határoz meg.

d) A fenti meghatározásnál már szélesebb értelmű – és ugyanakkor sokkal precízebb, jobban értelmezhető – definíciót ad *D. M. Reid*, aki új elemként bevonja a termék dimenziót is, valamint külön utal arra a már általunk is megadott feltételre, hogy a meghatározásnak érdemes valamilyen módon tartalmaznia a környezettel való kapcsolatra, valamint a belső tevékenységre utaló elemeket is; így számol a külső lehetőségek és a vállalati erősségek és gyengeségek tényezőivel is;

„Az üzlet definíciója vagy elve általában egyesíti a *termék/piaci* helyeket és a piaci *szegmenseket*, lehetővé téve döntések meghozatalát azokon a területeken, amelyek arra koncentrálnak, hogy összhangba hozzák a külső lehetőségeket a vállalat erősségeivel és gyengeségeivel.“

e) A fentihez hasonló megközelítést alkalmaz *P. B. McNamee* is, aki szerint:

„Az üzlet definíciójára nincs általánosan elfogadott módszertan. Hagyományos megközelítés szerint az üzlet definíciója két dimenzió, mégpedig a *termék* és a *piac* mentén történik. [...] Az üzlet túl széles, vagy éppen túl szűk (félre)értelmezése elkerülendő. [...] E felmerülő, nehéz problémára egy mindent átfogó és gyakorlati megoldás lehet az, ha *Porter* elképzelését alkalmazzuk, s elvégezzük az iparági struktúraelemzést.“

McNamee már konkrétan utal a Porter-féle iparágelemzés elvégzésének hasznosságára, melyen keresztül a vállalat külső környezetével való kapcsolata és a vállalat belső szerkezete is jobban értelmezhető, így segítséget nyújthat a definíció kialakításában.

f) A fentiekkel részben ellentétes véleményét fogalmazza meg *A. E. Boardman* és *A. R. Vining*:

„Egy vállalat minden egyes üzleti egységének kulcsfontosságú stratégiai tényezője arra vonatkozik, hogy a vállalat melyik *termék-vevői szegmensben* versenyez, illetve hogyan versenyez minden egyes különálló termék-vevői szegmensben.“

Ők elsősorban a *'termék-vevő'* mátrixot használják, kerülve a *'termék-piac'* mátrix kifejezést. Magyarozatként úgy fogalmazzák, hogy a vállalatok nem piacokat szolgáltatnak ki, hanem vevőket a piacokon. A piac csak az a hely, ahol a vevők és eladók érintkeznek, éppen ezért a piac és a vevők/fogyasztók fogalom nem szinonimák. A piac önmagában még nem azonosítja a vevőkört, tehát nem is definiálja azt, tulajdonképpen a piacot csak az érintkezés színhelyének tekintik. (Ez nyilvánvalóan ellentmond azon definícióknak, ahol a piacot a vevőkörrel azonosítják.)

g) Az eddigi – alapjában két dimenzió mentén kialakított – meghatározásokon túlmutat *L. R. Jauch* és *W. F. Glueck* üzlet-definíciója:

„Üzleten azon *termékek, tevékenységek* vagy *funkciók* és a *piacok* leírását értjük, amelyekkel a vállalat jelenleg foglalkozik.“

A termékek (vagy szolgáltatások) azon értékek outputjait jelentik, melyeket a rendszer azért állít elő, hogy eladja a fogyasztóknak.

A piacok utalhatnak a fogyasztói rétegekre, típusokra vagy olyan földrajzi régiókra, ahol a terméket és/vagy a szolgáltatást értékesítik.

A funkciókra (vagy tevékenységekre) rámutatva elsősorban azokra a technológiákra és folyamatokra gondolunk, amelyek értéket alkotnak, vagy értéket adnak az addigiakhoz. [...] Néhány cég majd minden funkciót ellát, míg mások kevesebbet, vagy csak egyet.“

A jó üzleti definíció szerintük tehát a termékekre, piacokra és funkciókra (tevékenységekre) vonatkozó kijelentéseket/megállapításokat tartalmaz. Erre vonatkozóan említik meg példaként az *Apple* cég által adott üzleti definíciót, mely így szól:

Amerikában és külföldön mikroprocesszor-alapú személyi számítógépeket tervezünk, fejlesztünk, gyártunk, értékesítünk és szervizelünk.

(Csak megjegyzésként említjük meg, hogy a már vázolt *Abell*-definíció ugyanezen három elem alapján alakítja ki az üzlet határait.)

h) *A. A. Thompson* és *A. J. Strickland* a *Jauch* és *Glueck*-féle meghatározás rokon értelmű verzióját adják, azzal a különbséggel, hogy termékek helyett ők a fogyasztói igények, piacok helyett pedig a fogyasztói csoportok dimenzióit használják:

„Ahhoz, hogy meghatározzuk, milyen üzletben vesz részt a szervezet, három faktort kell figyelembe vennünk:

- A fogyasztói igényeket, vagyis mi az, amit ki kell elégíteni,
- A fogyasztói csoportokat, vagyis kit kell kielégíteni,
- Az alkalmazott technológiákat és funkciókat, vagyis hogy hogyan és mivel kell kielégíteni a fogyasztói igényeket.

Meghatározva az üzletet azzal, hogy mit, kit kell kielégíteni és hogyan kell a szervezetnek megvalósítania ezt, teljessé teszi a definíciót. Ez a vállalatvezetést is arra készíti, hogy átlássa a ki- és belépő fogyasztókat és piacokat csakúgy, mint a belső folyamatokat ahhoz, hogy megalkossa a koncepcióját arról, hogy „kik vagyunk mi és mit csinálunk”.

Thompson és Strickland koncepciója teljesen egyértelmű. Alapjában a három dimenzió mentén karakterizálja az üzletet és egyben e három meghatározó szempont által szabja meg az értelmezés határait is.

• *Összefoglalásként érdemes áttekintenünk, hogy a fenti definíciók maradéktalanul teljesítik-e a korábban meghatározott követelményeket.*

1. Megfelelően tág értelmezés: A definíciók kivétel nélkül biztosítják annak a lehetőségét, hogy bármely – a piacon valamilyen teljesítményre képes – vállalat beazonosítsa üzleti tevékenységét az adott meghatározások keretein belül. Itt tehát egyértelműen teljesül a feltétel.

2. A második kritérium esetén – miszerint az üzlet definiálásakor figyelem szentelendő a belőle következő stratégiára – már nem ennyire egyértelmű a helyzet. Néhány definíció ugyan törekszik arra, hogy nyújtson valamifajta stratégiai útmutatást is (pl. Jauch és Glueck definíciója vagy a McNamee által adott meghatározás), azonban maradéktalanul nem tesz eleget e kritériumnak több más definíció (így pl. Thompson és Strickland által, vagy Hugles és Kapoor által adott meghatározások). E kritérium megítélése talán az összes közül a legnehezebb, hiszen a stratégiát nehéz elválasztani a céloktól, a célokat pedig az üzletektől. Ha valamilyen meghatározását adjuk az üzleteknek, akkor gyakran definiálunk azokkal együtt (még ha csak implicit módon) célokat is és ezen keresztül utalunk a stratégiára is. Ennek igen szemléletes példáját adta az Apple, amely definíciójában megvilágította, hogy hol (kinek), mit ad el, illetve ehhez kapcsolódóan, milyen további tevékenységeket

folytat. Ezzel ugyan konkrétan célt még nem fogalmazott meg, azonban bújtatva érezhető az utalás arra, hogy mi lehet a meghatározásból következő cél, illetve az e cél érdekében követendő stratégia, de legalábbis a stratégia néhány eleme.

3. A harmadik kritérium szerint, melynek lényege, hogy a megfelelő elemekkel (dimenziókkal) azonosítsuk be az üzletet, mutatja a legváltozatosabb képet. E szerint a definíciók gyakran szinonimaként kezelnek bizonyos fogalmakat, máskor pedig ugyanezen fogalmak értelmét teljesen különböző módon fogják fel. Szintén meglehetősen színes képet mutatnak a meghatározások akkor is, ha a dimenziószámot vesszük alapul. Itt az egyetlen (pl. termék) dimenzió használatától a kétdimenziós esetek legkülönbélebb variációin át a három dimenziót értelmező definícióig minden megtalálható. Talán a legegységesebb hasonlóságot azok a meghatározások mutatják, amelyek három elem használatával definiálják az üzletet. Véleményünk szerint ez utóbbi egyben az a csoport is, amelyik a legmegfelelőbb minőségű és számú definícióelem használatával elégíti ki a harmadik kritériumot.

4. A vállalat környezetében való értelmezésére szinte kivétel nélkül minden definícióban találhatunk utalást. Talán legszemléletesebb példát erre Reid, valamint McNamee ad; az előbbi a lehetőségek és fenyegetések figyelembevételén, az utóbbi pedig a Porter-féle iparágaelemzésén keresztül világítja meg a környezeti elemek fontosságát.

5. E rész záró gondolataként fontosnak tartjuk annak a kiemelését, hogy azok a definíciók, melyek három dimenzióelemmel azonosítanak, különös figyelmet szentelnek a belső (vállalaton belüli) folyamatok értelmezésének (Thompson-Strickland, Abell, Jauch-Glueck). A többi definíció ezt a kritériumot jóval kevésbé hangsúlyozza.

• *Az üzlet fogalmának általunk javasolt definíciója*

E részben – mintegy az előző fejezetek szintéziseként – az a célunk, hogy megfogalmazzunk egy olyan definíciót, amely:

- maradéktalanul kielégíti a fentiekben meghatározott, az üzlet megfogalmazására általánosan alkalmazott kritériumokat,
- lehetőséget ad arra, hogy amikor e definíciót szűkített értelemben (az egyes vállalatokra vonatkoztatva) használjuk, a fogalmi keretben értelmezhetőek és kielégíthetőek legyenek a vállalat-specifikus feltételek is, valamint amely

- ötvözi a szakirodalomban fellelhető definíciók legfontosabb és legelőnyösebben alkalmazható elemeit.

Ezek alapján

Az üzlet úgy definiálható mint

- **azon vállalatban belüli tevékenységek, funkciók együttese, melyek arra irányulnak, hogy**

- **a piac (mint külső környezet) jól körülhatárolható és meghatározható fogyasztói körét/vevőszegmensét, illetve az általuk indukált igényeket**

- **jól azonosítható földrajzi területen vagy régióban**

- **termékeivel és/vagy szolgáltatásaival kielégítse, oly módon, hogy**

- **e tevékenységegyüttes végrehajtása egyben a vállalat alapvető céljaként értelmeződjék. Ahhoz, hogy ez megvalósulhasson, állandóan át- és újraértelmezni kell a vállalat környezetével való kapcsolatát, belső működésének folyamatait és ezek által a meghatározandó stratégiáját.**

Az üzlet definiálásának hatásai

Az üzleti definíció megalkotásának nem burkolt és a fentiekben már oly gyakran megfogalmazott, elsődleges célja az, hogy – mintegy generátor szerepet betöltve – hatással legyen a vállalati célok megfogalmazására, ezen keresztül pedig a stratégiai irányvonal(ak) kijelölésére. A menedzsmentnek tehát ezen elsődleges hatás elérése a célja akkor, amikor üzletét meghatározza.

'A stratégiai tisztánlátás' hatásai

Azzal, hogy a vezetés megfogalmazza üzletét, egyben olyan információk birtokába is juthat, melyek egyébként nem (vagy nem egyértelműen, ill. nem azonosan értelmezett módon) jutnának tudomására:

1. A menedzsment behatóan megismerheti és azonosíthatja a vállalat vevőkörét vagy vevőkörét és azok igényeit, ezen keresztül pedig informálódhat arról, hogy a vállalat terméke/szolgáltatása maradéktalanul kielégíti-e ezeket az igényeket, illetve milyen fejlesztésekre van ahhoz szükség, hogy a fogyasztói elvárások teljesíthetők legyenek.

2. A vállalati belső folyamatok részletes figyelésével és meghatározásával nem maradhat

olyan tevékenységi terület, mely „fekete doboz” a vezetés számára.

3. Igen jelentős és a továbbiakat nagyban meghatározó információk birtokába juthat a menedzsment az iparágról (amelyben a vállalat tevékenykedik, valamint a meglévő és potenciális versenytársokról, akik épp úgy hatással vannak a piaci folyamatokra mint saját vállalatuk.

4. Az előző pontok aggregálásával jól behatárolhatóvá válik a stratégiai irányvonal.

A vállalati szervezetre gyakorolt hatások

A vállalati szervezetet érintő hatás bizonyos szempontból közvetlen, bizonyos szempontból azonban csak közvetett befolyásként értelmezhető.

Közvetlen a befolyás akkor, ha például az üzleteket automatikusan szervezeti egységekhez vagy – fordítva – szervezeti egységeket üzletekhez rendelnek. Érdekes következtetések levonására ad módot ez a fajta struktúra, ugyanis három változat kialakulásához vezethet: 1. Egy szervezeti egység csak egy üzletet ölel fel, és vállalatban belül ugyanakkor ő az egyedüli szereplője ennek az üzletnek. 2. Egy szervezeti egység több üzletben is részt vesz. 3. Egy adott szervezeti egység csak egy üzletben vesz részt, de vállalatban belül ez az üzlet több szervezeti egységet is érint.

A fenti társítások több vitás és megoldásra váró problémát gerjesztenek. Esetükben pontosan tisztázandó kérdéssé válik az irányítási rendszer, a felelősség- és hatáskörmegosztás, a források allokálása (hozzáférhetőség), az érdekeltségi rendszer, valamint a pénzügyi összefüggések kezelése. Ez utóbbi problémafelvetéseket tekintethetjük annak a közvetett hatásnak, melyet az üzlet definiálása gyakorol a szervezetre.

A fenti kérdések átvezetnek a szervezeti kapcsolatokhoz.

Az üzleti egység

A szakirodalom az üzlet, az üzleti egység, valamint a stratégiai üzleti egység fogalmát általában valamiféle kapcsolatban tárgyalja. Az olvasott értelmezések szerint – bár a fogalmak szétválaszthatóak, sőt megfelelően el is kell különítenünk őket egymástól – a definíciók elemei több ponton átfedést mutatnak. Nyilvánvalóan szorosabb a kapcsolat – és ebből következően sokkal erőteljesebb az átfedés is – az üzleti egységek és a stratégiai üzleti egységek fogalmai között. Az azonban mindenképpen egyértelmű, hogy a stra-

tégiai üzleti egységek szervezetenként az üzleti egységekből mint kiinduló szervezetekből származtathatók.

Az üzleti egység szakirodalmi definíciói

A következőkben azt vesszük sorra, hogy a szakirodalomban milyen tipikus definíciók állnak rendelkezésre az üzleti egységekre.

a) A B. Karlöf által adott definíció elég szoros az üzlethez kapcsolja az üzleti egység képzésének definícióját, a következők szerint:

„Egy üzleti egység az üzleti stratégia kialakításának alapvető egysége. Egy üzleti egység specifikus misszióval egy specifikus piacon működik, amely a következő négy alapvető paraméter alapján jelölhető ki:

○ meghatározott termék, amely magában foglalhat javakat és/vagy szolgáltatásokat is,

○ meghatározott igény, amelyet ki kell elégiteni,

○ a vevők csoportja,

○ a verseny élessége.“

Érdekes módon a definíció jellemző főbb elemei megegyeznek az üzlet definiálásakor használt dimenziókkal, ilyen értelemben tehát jellemző bizonyos fajta átfedés a két fogalmat. Mi az, amiben mégis kiszélesíti Karlöf meghatározása az üzlet fogalmát? Elsősorban az a tényező, hogy az üzlet megvalósításának szervezeti „kivitelezéseként“, a szervezetre való „rávetítéseként“ értelmezi az üzleti egységet. Valamifajta tervezési egység jön így létre, hiszen a definícióban az üzleti stratégia kialakításának egy egységére utal az üzleti egység fogalma. Míg a specifikus piac még visszafelé, az üzlet értelmezésére, addig az elkülönülő misszió már inkább előre, a stratégiai tervezési egységként való elkülönülésre utal.

b) J. I. Moore a következőképpen határozza meg az üzleti egységet:

„Egy üzleti egység... úgy határozható meg mint egy vállalatnak egy divíziója, termékvonala vagy profitcentere, amely elkülönülő és szétválasztott stratégiák alkalmazásának szükségességét kívánja. Egy üzleti egység éppen ezért akár egytermékes vállalként is értelmezhető, vagy egy jóval nagyobb cég divíziójaként. Ha az üzleti egység a második kategóriába esik, akkor nem lehet teljesen független a stratégiája más üzleti egységek stratégiájától.“

E definícióban is megjelenik a szervezeten belüli elkülönültség, valamint a (részben) önállóan követett stratégia szükségessége. A fentiek-

ben egyértelműen szembesülünk azzal a már említett gondolattal, hogy az üzleti egységek fogalma és a stratégiai üzleti egységek fogalmi között nagyon szoros a kapcsolat és meglehetősen sok az átfedés (jóval több, mint Karlöf definíciójában). A fentiek értelmezése kapcsán nyilvánvalóvá válik, hogy az üzleti egységeket az elkülönülő stratégiák határolják el Moore szerint, ugyanakkor amennyiben egy vállalatnak több üzleti egysége van, ezeknek az elkülönülő stratégiáknak illeszkedniük kell az összvállalati stratégia által meghatározott irányvonalakhoz és a vállalat más üzleti egységeinek stratégiájához is.

A két definíciót összevetve arra a megállapításra juthatunk, hogy míg a Karlöf-féle meghatározás valamilyen középutat szab az üzleti egységek számára – az üzlet és a stratégiai üzleti egységek meghatározása között –, addig Moore meghatározása az üzleti egységeket már inkább a stratégiai üzleti egységek fogalmához közelíti.

Az üzleti egység fogalmának általunk javasolt definíciója

Az előző gondolatok összefoglalásaként elmondhatjuk, hogy az üzleti egység mint kategória:

1. szorosan kötődik az üzlet fogalmához, amennyiben annak valamifajta szervezetre való „leképezését“ jelenti (itt szeretnénk visszautalni az üzlet hatásainak elemzésekor felvetett gondolatra, mely szerint az üzlet definiálása magával vonhat szervezeti változásokat is; az üzleti egység „megképzése“ pontosan ilyen következmény.)

2. előremutat a stratégiai tervezésben, hiszen az által, hogy stratégiájuk alapján különítjük el üzleti egységeinket, valamiféle „előfutárát“ képezzük a stratégiai üzleti egységeknek. (Itt azonban ki kell emelnünk azt, hogy a sok hasonlóság ellenére az üzleti egységet nem azonosíthatjuk a stratégiai üzleti egység fogalmával.)

Ezek alapján definíciós javaslatunk a következő:

• **Az üzleti egység az üzlet szervezeti megvalósulását jelenti, így tehát olyan szervezeti egység, amelyhez részben önálló stratégia kapcsolható.**

A stratégiai üzleti terület (strategic business area, SBA)

Arra vonatkozóan, hogy mit takar a stratégiai üzleti terület fogalma, a szakirodalomban – az

üzlet definícióhoz képest – kevesebb definíció áll rendelkezésre. Ezzel együtt, a legtipikusabbak alapján viszonylag tiszta képet alkothatunk e kategória tartalmáról is.

A stratégiai üzleti terület szakirodalmi definíciói

a) I. Ansoff szerint:

„Egy stratégiai üzleti területet (SÜT) négy tényezővel definiálhatunk:

1. a jövőbeni piaci igényvel,
2. a technológiával, amely kiszolgálja az igényt,
3. a vásárlókkal, akiknél az igény felmerül, és
4. a földrajzi elhatárolásokkal, melyeken a vásárlói igény jelentkezik.

Minden ilyen SÜT-höz... stratégia kapcsolható.“

A fent adott definíció egyértelműen az üzlet meghatározására emlékeztet.

b) Dobák Miklós a stratégiai üzleti területek fogalmát a következőképpen definiálja:

„Stratégiai üzleti terület alapvetően... termék-piac kombinációra épülő kategória, amely a vállalat által gyártott termékek, illetve termékcsoportok s a vállalati piacok kombinációi alapján alakítható ki, vagy alakul ki. [...] A stratégiai üzleti terület elsősorban piaci, termelési és marketingtevékenységhez kapcsolódó s általában egy portfólió alapú klasszifikáció eredményeként határozható meg. A stratégiai üzleti területek gyakorlatilag a vállalatnak egy-egy olyan piaci szemensét jelentik, amelyek egymástól viszonylag függetlenül működnek és amelyeknek önállóan meghatározható tulajdonságaik vannak a különböző piaci tényezők (versenytársak, a konkurencia élessége, a termékek jellege stb.) alapján.“

E definíció – túlmenően azon, hogy az üzlet definíálásakor használt dimenziókkal is él – további elemeket is tartalmaz; ezek a következők: viszonylagos önállóság, elkülönülő stratégia, portfólió-rész.

c) A képet tovább gazdagítja és pontosítja Barakonyi-Lorange megközelítése. Amikor idézett művükben a stratégiai tervezés építőkockáiról írnak, a következőket fogalmazzák meg:

„A termék/piaci egységek (T/PE-k)... a vállalatnak azon legkisebb, jól elhatárolható szervezeti egységei vagy tevékenység-csoportjai, amelyek valamilyen termék előállítására, vagy szolgáltatás nyújtására irányulnak, piacuk pedig egyértelműen megkülönböztethető“.

Ez eddig az üzlet-fogalom definiálása.

„Kézenfekvő, hogy alapegységnek az egy termék-egy piac kombinációt tekintsük. Ekkor azonban előfordulhat, hogy túl kicsi elemeket kapunk, ami a későbbiekben a stratégiai tervezési feladatot kezelhetetlenné teszi. Célszerű ezért összevonásokat alkalmazni és bizonyos csoportokat egy elemként kezelni.“

E definíció már megfogalmazza az egyes üzletek stratégiai szempontú aggregálásának, csoportosításának igényét, mert egyes üzletek vagy túl kicsik, vagy nem eléggé függetlenek ahhoz, hogy önálló, elkülönült stratégiát követhessenek.

A stratégiai üzleti terület fogalmának általunk javasolt definíciója

Összefoglalásként – az előzőekhez hasonlóan – itt is adjuk meg, hogy mi a szerepe a stratégiai üzleti területeknek a vállalatban, illetve azt, hogy milyen jellemzőkkel bírnak.

A stratégiai üzleti terület fogalmára általunk javasolt definíció két fő elemből áll:

- A stratégiai üzleti terület ugyanazokkal a dimenziókkal határozható meg mint az üzlet. Ugyanakkor egy stratégiai üzleti terület egy-nél több üzletet is magában foglalhat.
- Az egyes stratégiai üzleti területeket egymástól elsősorban egyénien meghatározható, kvázi-önálló, de az összvállalati tevékenység által behatároltan, a vállalati portfólió részeként megvalósítható/megvalósítandó stratégiája különíti el.

A stratégiai üzleti területnek tehát mindenképpen szoros kapcsolata van az üzlettel-üzletekkel, hiszen azok bázisán alakul, ill. alakítható ki, ugyanakkor stratégiai fontossága miatt tervezési elemként is kezelendő. E problémák (tervezés, irányítás, végrehajtás stb.) szervezetben való kezelésének ügye továbbvezet a stratégiai üzleti egységek definíciójához.

Stratégiai üzleti egységek (strategic business unit, SBU)

A stratégiai üzleti egységek definíciójának meghatározásakor figyelembe veendő szempontok

Mielőtt a stratégiai üzleti egységek definiálásában kezdenénk, érdemes egy olyan – az üzlet meghatározásánál már alkalmazott – feltételrendszert kialakítanunk, melynek alapján a stratégiai üzleti egységek definiálása végigvezethető. Itt is előbb a főbb szempontokat, majd az ezek alapján megfogalmazható kritériumokat tekintjük át.

○ A stratégiai üzleti egységek tulajdonképpen az üzletek, az üzleti egységek és a stratégiai üzleti területek „összelegyítéséből” vezethetők le,

⇒ ebből következően a definícióban az üzleti egységekkel és a stratégiai üzleti területekkel való kölcsönhatásra valamilyen módon rá kell mutatni.

○ A stratégiai üzleti egységek vállalaton belül elkülönülnek egymástól,

⇒ ebből következően a definíció rá kell, hogy mutasson azokra a legfontosabb tényezőkre, melyek a stratégiai üzleti egységeket egymástól elhatárolják. (E kritériumból fakad az az elvárás is, hogy amennyiben az elválasztás szempontjai adottak, egyértelműen meghatározhatóak legyenek az egységek határai is.)

○ A stratégiai üzleti egységek közvetlenül is érintkezésbe kerülnek a piaccal,

⇒ ebből következően a definíciónak kell, hogy legyen olyan eleme, amely megfogalmazza e kölcsönhatás mibenlétét.

○ A stratégiai üzleti egységek vállalaton belüli szerepe eltérő lehet az eredeti szervezeti struktúrától,

⇒ ebből következően a definíciónak utalnia kell arra, hogy milyen szervezeti vonzatai lehetnek e rendszer kialakításának.

○ Végül jelentőség tulajdonítható annak, hogy ezt a struktúrát alkalmazzák,

⇒ ebből következően a definíciónak utalnia kell arra, hogy mi a valódi célja a stratégiai üzleti egységek kialakításának.

A stratégiai üzleti egységek definiálása a szakirodalomban

A fentiek alapján bizonyos szempontból körvonalazódni látszik az, hogy miképpen határozható meg a stratégiai üzleti egységek, azonban a szakirodalomban természetesen több aspektusból közelítik meg a kérdést.

a) Az előzőekben a stratégiai üzleti területek meghatározásakor idéztük Dobák Miklós definícióját, folytassuk tehát tovább az ő eszme-futását:

„A stratégiai üzleti egység olyan szervezeti és strukturális megoldás, amely az adott stratégiai üzleti területekhez rendelődik valamilyen módon és a vállalati szervezetnek egy egységet képez. [...] A stratégiai üzleti egységek voltaképpen az említett stratégiai üzleti területeknek megfelelő szervezeti megoldásokat jelentenek, azoknak strukturális és vezetési szempontú képződései. Ily módon tehát egy olyan szervezeti alakzatról van szó, amelynek fő célja az eltérő stratégiai üzleti területeknek megfelelő keretek megteremtése a vállalaton belül.”

Dobák – e definíció túl – részletesebben is leírja a stratégiai üzleti egységek mibenlétét:

„[...] A megváltozott piaci viszonyok és új termékek (technológiák) természetesen új stratégiai üzleti területek kialakításához vezethetnek, amelyek új stratégiai üzleti egységek megteremtődését eredményezhetik. Éppen ezért a stratégiai üzleti egységek által kialakított szervezeti struktúrákat ideiglenes jellegűnek tekinthetjük. Az ideiglenes jellemző mellett azonban van egy másik jellemzője is a stratégiai üzleti egységeknek, mégpedig: a másodlagos jelleg. Ez alatt az értenődő, hogy a meglévő elsődleges vagy alapstruktúrákat” (azaz az üzleti alapfolyamatokat végző egységeket, így pl. termelést, input és output logisztikát, K+F-et, értékesítést stb.) „nem módosítva, hanem arra mintegy ráépítve – másodlagos struktúráként – alakítják ki a stratégiai üzleti egységeket. [...] Nagyfokú stabilitás biztosítható a vállalati szervezetnek azzal, hogy az elsődleges struktúra nem kerül folyamatos változtatásra a gyors és sokszor kiszámíthatatlan külső és technológiai változásoknak megfelelően. A szervezet ugyanakkor nem merevedik le, hiszen a külső változásoknak megfelelően folyamatosan változtatható az úgynevezett másodlagos struktúra: stratégiai üzleti egységek szüntethetők meg, újakat lehet létrehozni.”

A fenti definíció elsődlegesen hangsúlyozza az üzleti területekhez való kötöttséget, valamint a szervezethez kapcsolódó különböző strukturális és irányítási szempontokat, ugyanakkor nem emeli ki igazán a környezeti kölcsönhatás elemeit és nem törekszik arra, hogy az egységek elhatárolásának megfelelő szempontrendszerét adja. Ami még e meghatározásban nagy jelentőséggel bír, az az, hogy megfogalmazódik a stratégiai üzleti egységek értelme, célja, nevezetesen az, hogy e struktúra bevezetésével megteremthető a stratégiai irányítás egyértelmű(bb) lehetősége a vállalatban belül.

b) A Barakonyi K.–P. Lorange által megfogalmazott definíció a következő:

„Üzletcsalád (business family): a stratégiai tervezésnek nagyobb aggregált egysége. Több egymással rokon vagy kapcsolódó tevékenységet folytató elemi üzleti egységet foglal magában. Fontos ismérve, hogy a vállalatot elszakítva is képes lenne megállni a lábán (funkciók viszonylag teljes köre, viszonylagos döntési szabadság, nyereségközpont jelleg, piaci orientáció). [...] Tervezési szempontból nem követelmény, hogy szervezetileg is önálló egység legyen, de [...] természetesen előnyösebb, ha ez az egyezés fennáll. [...] Ha a szervezeti önállóság is létrejön, stratégiai üzleti egységekről (SBU) beszélünk. [...] Definíciójuk a stratégiai tervezés egyik legnehezebb feladata, ezt azonban néhány kritérium megfogalmazása segítheti:

- Döntési szabadsága legyen a termék, szolgáltatás kifejlesztésében és kiválasztásában, a piac megválasztásában, a szállítókkal, bedolgozókkal való szerződés megkötésében, a fejlesztési és termelési kooperációk kialakításában;
- Tevékenysége inkább külső piacra irányuljon, mint belső kooperációs termelési, szolgáltatási igények kielégítésére;
- Értékesítési piacán jól felismerhető és elkülöníthető versenytársakkal álljon szemben;
- Teljesítménye és eredményessége a vállalat többi részlegéből elkülönítve, jól mérhető legyen.“

Ez a definíció – az üzleti egység koncepcióból való levezetésén túl – abból az aspektusból is fontos, hogy a stratégiai üzleti egységek elhatárolhatóságának szempontjaira is ad támpontot, értelmez néhány környezeti elemmel való kap-

csolatot és rámutat arra is, hogy szervezetileg mi a kritériuma annak, hogy valamit stratégiai üzleti egységként definiáljunk.

c) Chikán Attila az alábbiakban foglalja össze a stratégiai üzleti egységek leírását és definiálását:

„A stratégiai (termelési)-üzleti egységek olyan egymástól jól elkülöníthető tevékenységek, termelési ágak, üzleti területek a vállalatban belül, amelyek jól definiálható termék-piac kombinációkat képviselnek, versenyhelyzetük és eredményességük önmagukban is értékelhető. Ennek megfelelően a stratégiai üzleti egységek elhatárolásának a többtermékes (vagy több tevékenységet végző) vállalatok, diverzifikált vállalkozások számára van jelentősége. [...] A stratégiai üzleti egységek körültekintő meghatározása azért fontos része a stratégiai tervezési folyamatnak, mert a további elemzések, célkitűzések és később a végrehajtás akciói is ezekre az egységekre irányulnak. [...] A stratégiai üzleti egységek meghatározása:

- Olyan tervezési és gazdálkodási egységet kell meghatározni, amely
 - a vállalatban belül önálló szakmai területet alkot,
 - önálló egység, vagy több összefüggő terület együttes rendszere a vállalatban belül,
 - meghatározott piaci feltételek (vevőigény, versenyhelyzet) jellemzik,
 - lehet a vállalat egészétől elkülönülten is értelmezhető (de azzal összefüggő) stratégiája.
 - A SÜE-k meghatározásakor:
 - jól definiálhatóak a hasonló célokkal, igényekkel rendelkező felhasználói rétegek,
 - az igények kielégítése szempontjából kulcsfontosságú funkciók a stratégiai egység szintjén megszervezhetőek és
 - a versenytársak legfontosabb jellemzői is megragadhatók.
- [...] A stratégia a vállalkozás minden fontos tényezőjére kiterjed, így annak kisebb vizsgálati egységekre (SÜE-kre) bontásakor sem elegendő csak a termelési-technikai tényezőket figyelembe venni, hanem piaci, szervezeti, gazdálkodási tényezőkkel kiegészítve célszerű az egységeket meghatározni. Ez a szemlélet a kialakult, hagyományossá vált vállalati belső tervezési, számbavételi egységek újragondolását, átstrukturálását igényli.“

A Chikán által felkínált definíció alapjaiban a stratégiai üzleti egységek elkülöníthetőségére, valamint önállóságára mutat rá, de csak burkoltan értelmezi az egységek üzleti területekhez való hozzárendelését és meglehetősen kevés információt szolgáltat arról, hogy milyen a környezeti elemekhez való viszony, illetve arról, hogy milyen szervezetbeli módosulásokhoz vezethet ez a struktúra.

d) *W. F. Glueck–L. R. Jauch* az alábbi meghatározással szolgál:

„Egy stratégiai üzleti egység (SÜE) egy vállalat működő divíziója, amelyik kiszolgálja a különböző termék/piaci szegmenseket vagy a jól meghatározott vevőköröket, földrajzi területcsoportokat. A SÜE felhatalmazást kap arra, hogy önállóan hozzon stratégiai döntéseket a teljes vállalati irányvonalakon belül mindaddig, amíg ez találkozik a teljes vállalati célokkal.“

Ez a definíció is a stratégiai üzleti területekkel rokonítható, és többletként itt is a szervezeti megjelenítés értékelhető.

e) *Smith–Arnold–Bizzell* a következőképpen fogalmaz:

„A SÜE-struktúra egy viszonylag új szervezeti típus, melyben a vállalat termék-piaci szegmensek szerint van felosztva. Ez a forma alapvetően a termékstruktúra vagy vevőstruktúra egy variációja.

Az SÜE-struktúrára általában csak azoknak a vállalatoknak van szükségük, melyeknek valamilyen módon diverzifikált a tevékenységük.“

Végigtekintve e definíciókon, véleményünk szerint a fenti meghatározások egyike sem elégíti ki maradéktalanul a feltételrendszerben megszabott kritériumokat, azonban az egyes definíciók egyes elemei bizonyos feltételeket nagyon egzaktul körbejárnak, így részleteikben nagyon hasznosak.

A Dobák-féle, valamint a Glueck-Jauch-féle definíció elég részletesen mutatja be, hogy mik lehetnek a stratégiai üzleti egységek létrehozásának céljai, valamint milyen szervezeti módosulásokhoz vezethet e struktúra bevezetése. Fontos még azon tényező szerepe is, mely rámutat a stratégiai üzleti területek és stratégiai üzleti egységek összefüggésére.

A Barakonyi és Lorange által adott meghatározás számunkra legfontosabb eleme az, hogy hogyan képezhetők – illetve milyen esetekben

képződnek – üzleti egységekből, ill. stratégiai üzleti területekből stratégiai üzleti egységek. Itt még viszonylag jól kidomborodnak azok a tulajdonságok is, melyek a tárgyalta szervezeti egység és környezete kölcsönhatását jellemzik.

Végül a Chikán-féle meghatározás leghasznosabb dimenziója a stratégiai üzleti egységek elkülöníthetőségét, illetve beazonosíthatóságát meghatározó tényezők ismertetése.

A számunkra ideálisnak vélt meghatározás – ezek szerint – a fenti definíciók valamilyenfajta „összegyúrásából“ vezethető le.

Az általunk javasolt definíció a stratégiai üzleti egység fogalmára

A következőkben megkíséreljük megadni a stratégiai üzleti egységek olyan meghatározását, mely számunkra leginkább elfogadható.

A stratégiai üzleti egység fogalmára általunk javasolt definíció a következő:

Stratégiai üzleti egységekről akkor beszélhetünk, ha a stratégiai üzleti területekhez megfelelő szervezeti egységeket rendelünk – biztosítva a vállalatban belüli önállóságukat – szervezeti megoldásként; azok strukturális és vezetési szempontú leképeződéseként.

Ami a stratégiai üzleti egységeket – vállalatban belül – egymástól elkülöníti, az a következőkben foglалható össze:

- A vállalatban belül önálló szakmai területet alkot, egy vagy több (bizonyos esetekben kapcsolódó) üzletet visz.
- Tervezésileg és szervezeten is önálló egység, így a vállalat egészétől elkülönülten is értelmezhető (de azzal összefüggő) stratégiája van.
- Teljesítménye és eredményessége a vállalat többi részlegétől elkülönítve jól mérhető.
- Tevékenysége inkább külső piacra irányul, mint belső kooperációs termelési, szolgáltatási igények kielégítésére.
- Döntési szabadsága van a piac megválasztásában, a szállítókkal, bedolgozókkal való szerződés megkötésében, így az egyes stratégiai üzleti egységeket eltérő és meghatározott piaci feltételek (vevőigény, versenyhelyzet) jellemzik.
- Értékesítési piacán jól felismerhető és elkülöníthető versenytársakkal áll szemben.
- Szervezeten egy másodlagos (ún. duális) struktúrában is létrehozható, ill. működtethető.

Összefoglaló

Az előbbi eszmefuttatások alapján kibontakozni látszik az a koncepció, melynek értelmében, miután egy vállalat definiálni tudta üzletét, akkor azokat csoportosíthatja stratégiai szempontok alapján stratégiai üzleti területeket képezve, ugyanakkor le is képezheti ezeket szervezeti üzleti egységekbe és/vagy stratégiai üzleti egységekbe. A stratégiai üzleti területekhez rendelt üzleti egységek fogják illetően módon a stratégiai üzleti egységeket alkotni. Az *1. ábra* szemléltessé teszi a négy kategória egymással való kapcsolatát, ezek átfedéseit és lehetséges vállalati kezeléseit. Az ábrán az ellipszisek a tervezési egységeket, míg a négyszögek a szervezeti egységeket jelzik.

Az ábrán *1.* számmal jelzett kiinduló *eset* azt kívánja reprezentálni, amikor egy vállalatirányítási a vállalat egészét irányítja, s azon belül az egyes üzleteket csak mint tervezési egységeket különböztetik el.

A *2. eset* reprezentálja azt a helyzetet, amikor egy üzlet vitelét egy üzleti egység mint szervezeti egység végzi, s ezen üzlethez természetesen tartozik egy stratégia, vagyis az üzlet egyúttal egy jól elkülöníthető, azonosítható stratégiai üzleti területet is képvisel.

A *3. eset* azt a – sok iparágban gyakori és szerencsés (és stratégiai is nagyon jól kezelhető, irányítható) – esetet reprezentálja, amikor az üzlet a vállalatban belül jól elkülönül a többitől, kvázi-önálló stratégiája van, és szervezeti egységként is megjelenik a vállalati szervezeten belül. Vagyis a négy kategória egybeesik, és az üzleti egység egy az egyben stratégiai üzleti egység is.

A *4. esettől* kezdődően bonyolódik a helyzet. A *4. eset* azt példázza, amikor a vállalat több üzlete együttesen képvisel egy stratégiai üzleti területet, míg az egyes üzletek „vitele” a szervezeti megjelenített üzleti egységek feladata. Ekkor a stratégiai üzleti terület mint (stratégiai) tervezési egység jelenik csak meg, így a tervezés és a szervezeti irányítás részben eltér egymástól.

Az *5. eset* azt mutatja be, amikor két (vagy több) üzlet stratégiai együtt kezelendő (vagy együtt kezelhető jól), s így közösen alkotnak stratégiai üzleti területet; a *4. esettől* eltérően viszont a vállalatnál azt a szervezeti megoldást találják irányítási-tervezési szempontból a legjobbnak, hogy a stratégiai üzleti területnek megfelelő (azt lefedő) szervezeti egységet hoznak létre, vagyis

stratégiai üzleti egységeket formálnak a szervezeten belül.

A *6. eset* azt reprezentálja, amikor az üzletekhez szervezeti közvetlenül üzleti egységeket rendelnek, míg a többi üzlet által együttesen képviselt stratégiai üzleti területhez is rendelődik szervezeti egység. Ez könnyen bizonyos irányítási feladatok, ill. funkciók megkészszerződéséhez vezethet, s e változatot csak azért szerepeltettük az ábrán, mert elvileg ez a változat is elképzelhető (csak éppen a korábbi megoldásoknál hátrányosabbnak tűnik).

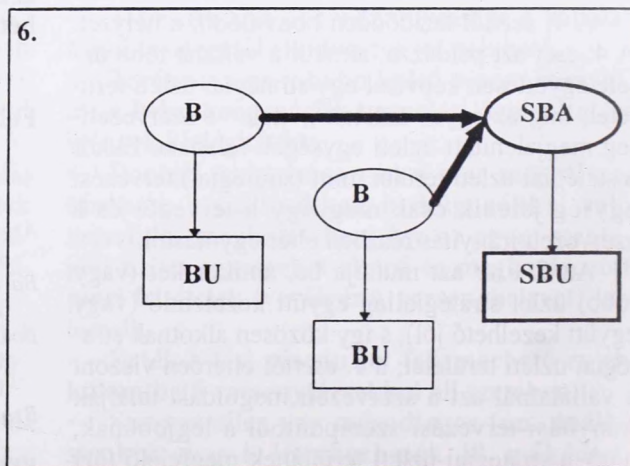
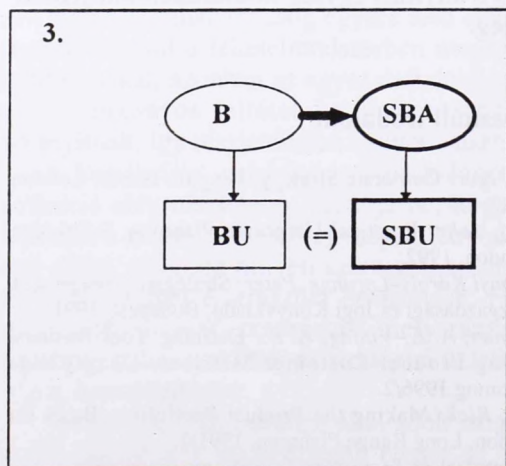
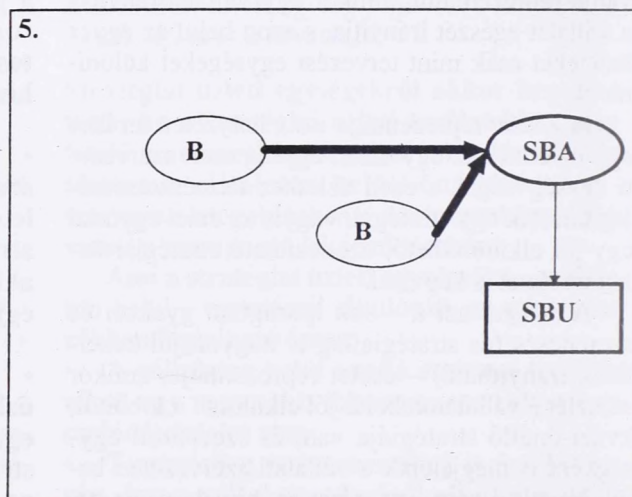
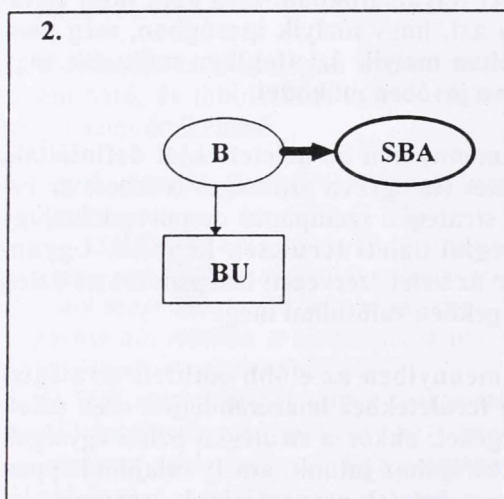
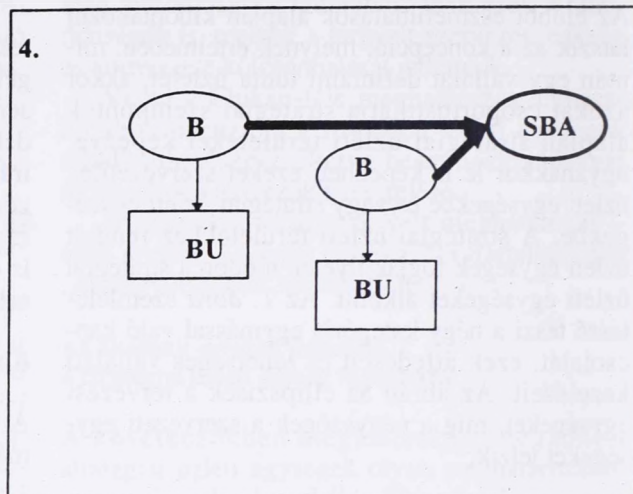
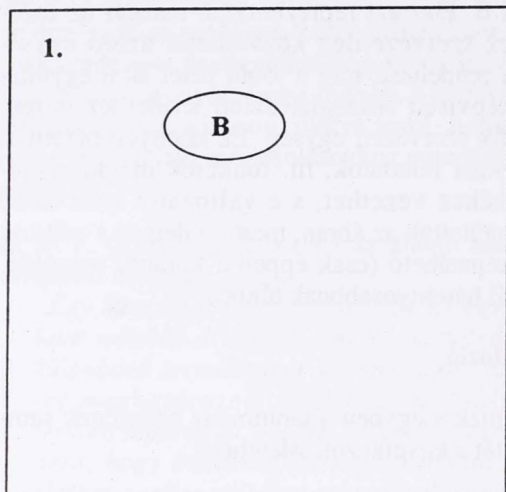
Konklúzió

A fentiek s egyben a tanulmány egészének summatátát a következők jelenthetik:

- Minden vállalat, amelyik részt kíván venni a piaci folyamatokban, meg kell, hogy határozza azt, hogy melyik iparágban, még pontosabban melyik üzlet(ek)ben működik vagy kíván a jövőben működni.
- Amennyiben az üzletet(ek)et definiálták, érdemes (és egyben szükséges is lehet) az üzletek stratégiai szempontú csoportosítása, így stratégiai üzleti területek képzése. Ugyanakkor az üzlet szervezeti leképződése az üzleti egységekben valósulhat meg.
- Amennyiben az előbb említett stratégiai üzleti területekhez hozzárendeljük ezen üzleti egységeket, akkor a stratégiai üzleti egységek struktúrájához jutunk, amely tulajdonképpen az egyes üzletek csoportjainak szervezeti leképződését jelenti, valamint különféle tervezési és irányítási egység kombinációkat jeleníthet meg.

Felhasznált irodalom

- Ansoff, Igor: Corporate Strategy. Penguin Books, London, 1987
- Argenti, John: Practical Corporate Planning. Routledge, London, 1992
- Barakonyi Károly-Lorange, Peter: Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1991
- Boardman, A. E.-Vining, A. R.: Defining Your Business Using Product-Customer Matrices. Long Range Planning 1996/2.
- Brown, Rick: Making the Product Portfolio a Basis for Action. Long Range Planning, 1991/1.
- BKE Vezetési és Szervezési Tanszék munkacsoportja: Vezetés-Szervezés I.–II. Aula Kiadó, Budapest, 1991



- Chikán Attila*: Vállalatgazdaságtan. Egyetemi kézirat, Budapest, 1989
- Clarke, C. J.–Brennan, K.*: Building Synergy in the Diversified Business. Long Range Planning, 1990/4.
- Csath Magdolna*: Stratégiai vezetés-vállalkozás. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990
- Dobák Miklós et al.*: Szervezeti formák és koordináció. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1992.
- Goold, Michael–Campbell, Andrew*: Strategies and Styles. Blackwell, Oxford, 1993
- Goold, Michael–Campbell, Andrew–Alexander, Marcus*: Corporate-Level Strategy. Wiley & Sons, New York, 1994
- Griffin, R. W.*: Management. Houghton Mifflin Co., Boston, 1984
- Guth, W. D.*: Handbook of Business Strategy. Warren, Gorham & Lamont, Boston, 1985
- Hugles-Kapoor*: Business. Houghton Mifflin Co., Boston, 1985
- Jauch, Lawrence, R.–Glueck, William F.*: Business Policy and Strategic Management. Pergamon Press, Oxford, 1985
- Karlöf, Bengt*: Business Strategy. McMillan, London, 1989
- Kotler, Philip*: Marketing Management. Műszaki Könyvkiadó, Budapest, 1991
- McNamee, Patrick B.*: Tools and Techniques for Strategic Management. Pergamon Press, Oxford, 1985
- McTavish, R.*: One More Time: What Business Are You In? Long Range Planning, 1995/2.
- Moore, J. I.*: Writes on Strategic Management. Penguin Books, London, 1992
- Porter, Michael E.*: Competitive Advantage. Maxwell Mcmillan International. Oxford, 1985
- Porter, Michael E.*: Versenystratégia. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1993
- Prahalad, C. K.–Hamel, G.*: The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review 1990/5–6.
- Reid, D. M.*: Where Planning Fails in Practice. Long Range Planning 1990/4.
- Smith, G. D.–Arnold D. R.–Bizzell, B. G.*: Business Strategy & Policy. Houghton Mifflin Co., Boston, 1988

E számunk szerzői:

IMRE Tamás közgazdász, osztályvezető, MOL Rt. Stratégiai Tervezési Osztály; **WEISZ Zsuzsanna** közgazdász, MOL Rt. Stratégiai Tervezési Osztály; **Dr. KOVÁCS Sándor** egyetemi docens, Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési tanszék; **Dr. PATAKI Béla** adjunktus, Budapesti Műszaki Egyetem Ipari Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtani tanszék; **Markus STAHL** alapítványvezető, Stuttgarteri Vagyonkezelő Alapítvány; **Dr. VINCE Péter** kandidátus, tudományos munkatárs, KOPINT-DATORG Rt.; **Dr. SERES Antal** kandidátus, tudományos főmunkatárs, MTA Ipar- és Vállalatgazdaság-Kutató Intézet; **BAROSS Szabolcs** vezetési tanácsadó, a Nemzetközi Menedzser Központ vendégtanára; **Dr. VECSENYI János** kandidátus, címzetes egyetemi docens, dékánhelyettes, Nemzetközi Menedzser Központ; **Dr. FARKAS Ferenc** kandidátus, egyetemi docens, Pécsi Janus Pannonius Tudományegyetem.