

SZAKDOLGOZAT

Varga Emiliána

Gazdálkodási és menedzsment szak

GÖDÖLLŐ, 2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Gazdálkodási és menedzsment Szak

Egy állatorvosi rendelő és egy állatmenhely
stratégiai tervezésének sajátosságai –
összehasonlító vizsgálat a forprofit és nonprofit
szektorban

Belső konzulens: Dr. Horváth Zoltán

egyetemi docens

Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Készítette: Varga Emiliána

ADTRS3

nappali tagozat

Intézet/Tanszék: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Tartalom

1	Bevezetés.....	5
2	Szakirodalmi áttekintés.....	7
2.1	Forprofit és nonprofit szervezetek bemutatása	7
2.1.1	Szervezet fogalma.....	7
2.1.2	Forprofit szervezetek	8
2.1.3	Nonprofit szervezetek.....	14
2.1.4	A forprofit és nonprofit szektor összehasonlítása.....	17
2.2	Stratégiai tervezés fogalma és jelentősége.....	18
2.3	A stratégia öt alkotóeleme – az öt 'P'	19
2.4	Stratégia szintjei.....	20
2.5	Stratégiai tervezés folyamata	28
2.5.1	Küldetés és jövőkép.....	29
2.5.2	Makrokörnyezeti elemzés.....	29
2.5.3	Mikrokörnyezeti elemzés	31
2.5.4	Stakeholderek	33
2.5.5	Belső erőforrások elemzése	34
2.5.6	SWOT elemzés	35
2.5.7	Akciótervezés	36
3	Kutatás.....	38
3.1	Kutatási célok, kutatási kérdések.....	38
4	Eredmények.....	40
4.1	Stratégiai tervezés	40
4.2	Küldetés és jövőkép	40
4.3	Stratégiai szintek.....	41
4.4	Makrokörnyezeti elemzés	42
4.5	Mikrokörnyezeti elemzés.....	43
4.5.1	Versenytársak	43
4.5.2	Vevők és szállítók.....	44
4.5.3	Helyettesítő termékek	45
4.5.4	Belépési korlátok	45
4.6	Erőforrások	47
4.7	Értékteremtés	47
5	Következtetések.....	49
5.1	SWOT elemzés	49
5.2	Hipotézisek megválaszolása	50
5.3	Hasonlóságok és különbségek	52

5.4	Javaslatok.....	53
6	Összefoglalás.....	54
7	Hivatkozások.....	55
8	Ábrajegyzék.....	57
9	Mellékletek.....	57

1 Bevezetés

Szakdolgozatom témáját azért választottam, mert mindig is érdekelt a szervezetek működése és az, hogy hogyan érik el hosszú távú céljaikat. Lévéen, hogy mind a forprofit, mind a nonprofit szektorban sokféle kihívással és lehetőséggel találkozunk, az volt a célom, hogy mélyebben megismerjem a stratégiai tervezés folyamatát és módszertanát, és átlássam, hogy ez a folyamat hogyan járul hozzá a szervezetek sikeréhez. Személyes tapasztalataim során számos olyan szervezetet láttam, amelyek sikeresen alkalmazták a stratégiai tervezést, és olyanokat is, akik nem tudták kihasználni ennek előnyeit. Ez a kettősség inspirált arra, hogy mélyebben megértsek olyan módszereket, amelyek segíthetnek a szervezeteknek a hatékony stratégiaalkotásban és végrehajtásban.

Ezenkívül fontosnak tartom kihangsúlyozni, hogy a nonprofit szervezetek is hasonlóan fontosak, mint a forprofit vállalatok, és a stratégiai tervezésnek szintén kulcsszerepe van abban, hogy a közösség és társadalom számára értéket teremtsenek. Ezért érdekel az is, hogyan alkalmazzák a nonprofit szervezetek a stratégiai tervezést a társadalmi problémák megoldásában és a pozitív hatásuk maximalizálásában.

A stratégiai tervezés olyan folyamat, amely kiemelkedő fontossággal bír mind a forprofit, mind a nonprofit szervezetek számára. Azáltal, hogy a szervezetek hosszú távú céljait és irányát meghatározza, a stratégiai tervezés segít előre látni és alkalmazkodni a változó környezethez és piaci feltételekhez. Ezáltal növeli a szervezetek hatékonyságát, versenyképességét és hosszú távú fenntarthatóságát.

Szakdolgozatomban megvizsgálom a stratégiai tervezés jelentőségét mind a forprofit, mind a nonprofit szektorban, és bemutatom annak módszertanát és alkalmazási területeit. A dolgozat során kitérek a tervezés folyamatára, az érintett felek bevonásának fontosságára, valamint a stratégiai tervezés hatására elért eredményekre mindkét szektorban. Ezenkívül a dolgozat bemutatja a stratégiai tervezés jelenlegi kihívásait mind a forprofit, mind a nonprofit szektorban.

A dolgozatot először egy szakirodalmi áttekintéssel kezdem, melyet igyekszem a lehető legérdekesebben kifejtetni, majd ezt két kvalitatív kutatás fogja követni. Ezt követően az eredmények feldolgozása segítségével az általam meghatározott hipotéziseket szeretném kifejtetni. Befejezésként dolgozatom meghatározó elemeit, kutatásom eredményeit fogom összegezni.

Kutatási kérdéseim:

1. Miben tér el a forprofit és nonprofit szervezetek stratégiai összetettsége?
2. Van-e különbség a forprofit és nonprofit szervezetek hosszú távú jövőképének megfogalmazásában?
3. Hogyan hatnak a politikai és társadalmi tényezők a forprofit és nonprofit szervezetek stratégiai döntéseire?
4. Milyen mértékben függenek a nonprofit szervezetek a külső anyagi támogatásuktól a forprofit szervezetek bevételfüggőségéhez képest?
5. Befolyásolja-e több külső tényező a nonprofit szervezetek működését, mint a forprofit szervezetekét?

2 Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi áttekintésem célja, hogy bemutassam a forprofit és nonprofit szervezetek működésének alapjait, valamint ezek stratégiai tervezési folyamatát. Először a szervezetek fogalmával és típusainak bemutatásával indul, majd a két szektor összehasonlítása következik. Ezután a stratégiai tervezés fogalma és jelentősége kerül ismertetésre, beleértve a stratégia alkotóelemeit és szintjeit. Végül a stratégiai tervezés folyamata részletesen kifejtésre kerül.

2.1 Forprofit és nonprofit szervezetek bemutatása

2.1.1 Szervezet fogalma

Először is megfogalmazom a szervezetek fogalmát, különböző elméleti megközelítések alapján.

A szervezetek fogalmának meghatározásánál (Ackoff, 1961) ma már klasszikusnak számító rendszertechnikai megközelítését lehet idézni, ahol a szervezet egy olyan rendszer, amelyet egy adott társadalmi környezet által kijelölt feladat megvalósítására hoztak létre. Ebben a rendszerben az egymással kölcsönhatásban lévő emberi és tárgyi elemeket a vezetés által meghatározott célok (stratégia) és az általuk biztosított rend (struktúra) tart össze.

Barnard a formális szervezetet két vagy több személy tudatosan összehangolt tevékenységeinek vagy erőinek rendszereként határozza meg. (Chester, 1968) A szervezeteknek, szerveknek és funkcióknak olyan erőt kell kifejteniük, hogy a szervezet fenntartsa önmagát.

A definíciókat elemezve a következőket mondhatjuk el a szervezetekről:

A szervezetek a társadalmi környezetbe ágyazva működnek, és azonosítható inputokat és outputokat kezelnek. A szervezetek céljait és létét mindig a társadalmi igények határozzák meg, és ezek befolyásolják tevékenységüket. Az emberek és tárgyi erőforrások közötti összetett kapcsolatok révén működnek, de az emberi tényező kulcsszerepet játszik. Az emberek önként csatlakoznak a szervezetekhez, és motivációval rendelkeznek, így képesek hozzáadott értéket teremteni. A szervezetek működésének alapját a célorientált tevékenységek és az ezeket támogató struktúra képezi, amelyek értéket hoznak létre és

visznek végig. A környezeti igényeknek és elvárásoknak megfelelő célok kijelölése, stratégia meghatározása és a megfelelő struktúra felállítása az emberi vezetők feladata.

2.1.2 Forprofit szervezetek

Ebben a fejezetben a forprofit szervezetek működését mutatom be, kezdve a forprofit fogalmának meghatározásával. Bemutatom, hogyan alakítják tevékenységüket a nyereség elérése érdekében, valamint bemutatom specifikusan a szolgáltatás szektort is.

Forprofit jelentése

A profit általában az összes bevétel és az összes költség különbségeként definiálható – tehát a bevételből levont költségek után megmaradó összeg. Bár ez a meghatározás helytálló, gyakran félreértésekhez vezet, mivel a bevételek és költségek értelmezésének számos módja létezik, így a profit fogalma is rendkívül sokrétűvé vált. A profitszerzés egyik egyszerűnek tűnő módja az, ha valamit alacsony áron vásárolnak, majd drágábban értékesítenek, így nyerve az árkülönbségen. Ebben az esetben csak erőltetetten beszélhetünk termelésről, hiszen ilyenkor a beszerzett reál- vagy pénzügyi eszközök mintegy tőkejóságokként működnek, ezek jelentik az értékesített „terméket,” és ezek eladásából származik az árbevétel. Az árkülönbségek kiaknázására törekvő szereplők között természetesen verseny folyik: egymásra licitálhatnak a felvásárlásnál, vagy az eladás során egymás alá kínálhatnak. Az innovációk iránti vállalkozói képesség ennél eltérő természetű. Ebben az esetben a termelési tényezők új módon szerveződnek, új technológiák vagy termékek jönnek létre. Az innovációval a vállalkozás ideiglenesen monopoljellegű helyzetbe kerülhet, amely profitot eredményez. Schumpeter fogalmazta meg elsőként, hogy a piacgazdaságokban az innováció gyakran monopóliumként tör felszínre, így a monopolhelyzet hozama az innovációért járó profit. Az ilyen innovációból származó profit azonban csak átmeneti, mivel hamar megjelennek az utánpótlók, és a szellemi tulajdon állami védelme sem tart örökké. Így az utánpótlás is vállalkozói lehetőséggé válik. A vállalkozói tudás tehát rendkívül összetett. Profitra való tudatos törekvéshez különleges képességek szükségesek. Összefoglalva, a profit fogalmát a speciális vállalkozói készségekből, az arbitrázs lehetőségek felismeréséből, az újításból vagy az utánpótlásból fakadó, a tulajdonosnál maradó többletként értelmezzük – míg a hiányt veszteségként, negatív profitként azonosítjuk. (Tóth, 2021)

A gazdasági döntéseknél a gazdasági szemlélet szerinti többlet, azaz a gazdasági profit a mérvadó, az, ami a tulajdonosoknak megmarad az összes költség levonása után, beleértve saját termelési tényezőik (eszközeik, pénztőkéjük, munkaerejük stb.) használatának alternatíva költségeit is. (Andor, 2018)

A profitorientált értékteremtés lényege, hogy a szervezet azonosítja vevői és egyéb fontos érintettjei (stakeholderei) elvárásait, majd tevékenységét úgy alakítja, hogy ezeknek az értékelvárásoknak megfeleljen – fogalmazta meg Rekettye Gábor az Értékteremtés 4.0 című könyvében. (Rekettye, Értékteremtés 4.0, 2018) Azonban a vevői igények kielégítésénél sokkal összetettebbek a forprofit szervezetek. Chikán Attila ezt remekül kifejti a Vállalatgazdaságtan első fejezetében.

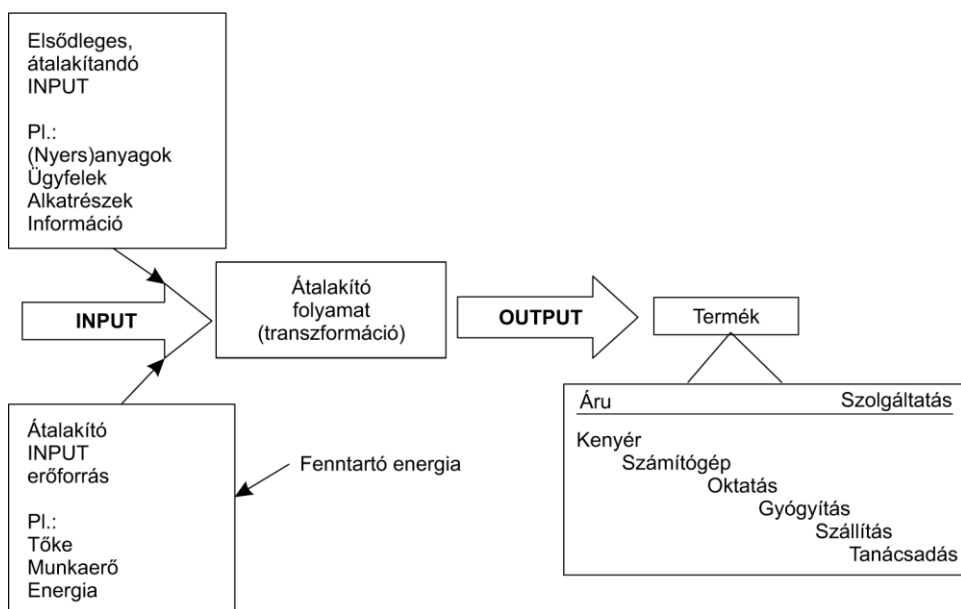
Az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja, létének értelme fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett. A vállalat az üzleti vállalkozás szervezeti kerete: a modern társadalmakban jogilag körülhatárolt olyan entitás, amelyben az alapvető cél eléréséhez szükséges tevékenységek végbemennek. Ezeknek a tevékenységeknek a jogrendben meghatározott feltételek szerint kell folynia a törvény által meghatározott társasági formák valamelyikében. Könyvünkben az üzleti vállalkozást a vállalatnál tágabb fogalomként kezeljük (minden vállalat üzleti vállalkozás, de ez fordítva nem igaz): az egyéni vállalkozások és a jogi személyiséggel nem rendelkező társulások speciális kérdéseivel nem foglalkozunk. Vállalaton tehát a jogi személyiséggel rendelkező üzleti vállalkozásokat értjük. (Chikán, 2020)

Egy szervezet akkor tekinthető üzleti vállalkozásnak, ha bizonyos alapvető feltételek teljesülnek. Először is, a szervezetnek önállóan kell meghatároznia céljait és döntéseit, azaz képesnek kell lennie arra, hogy saját szempontjai alapján mérlegelje a körülményeket. Bár az önállóság viszonylagos, hiszen külső tényezők is hatással lehetnek a működésére, a vállalkozás alapvető döntéseit saját belátása szerint hozza meg. Fontos továbbá, hogy a vállalkozás hosszú távon nyereséges legyen, azaz bevételei tartósan meghaladják a ráfordításait. Nem támaszkodhat külső segítségre pénzügyi nehézségek esetén, és bár átmenetileg veszteséges lehet, hosszú távon fenntarthatóan kell működnie. A profitszerzés melletti egyéb szempontok mérlegelésének is feltétele a nyereségesség. A vállalkozás kockázatot is vállal, mivel saját tőkéjét fekteti be, és a befektetett erőforrások megtérülése bizonytalan. A bizonytalan piaci környezet miatt a vállalkozásnak szembe kell néznie azzal, hogy előzetes várakozásai esetleg nem teljesülnek, és nem éri el a várt eredményeket. Üzleti

vállalkozás csak akkor jön létre, ha a szervezet a piacon működik, ahol az árakat és a feltételeket a piaci viszonyok határozzák meg. Ha a vállalkozás nem piaci alapokon tevékenykedik, hanem más szervezetek döntései befolyásolják működését, az önállóság és a kockázatvállalás elve sérül, így nem tekinthető valódi üzleti vállalkozásnak. (Chikán, 2020)

Forprofit szervezetek működése

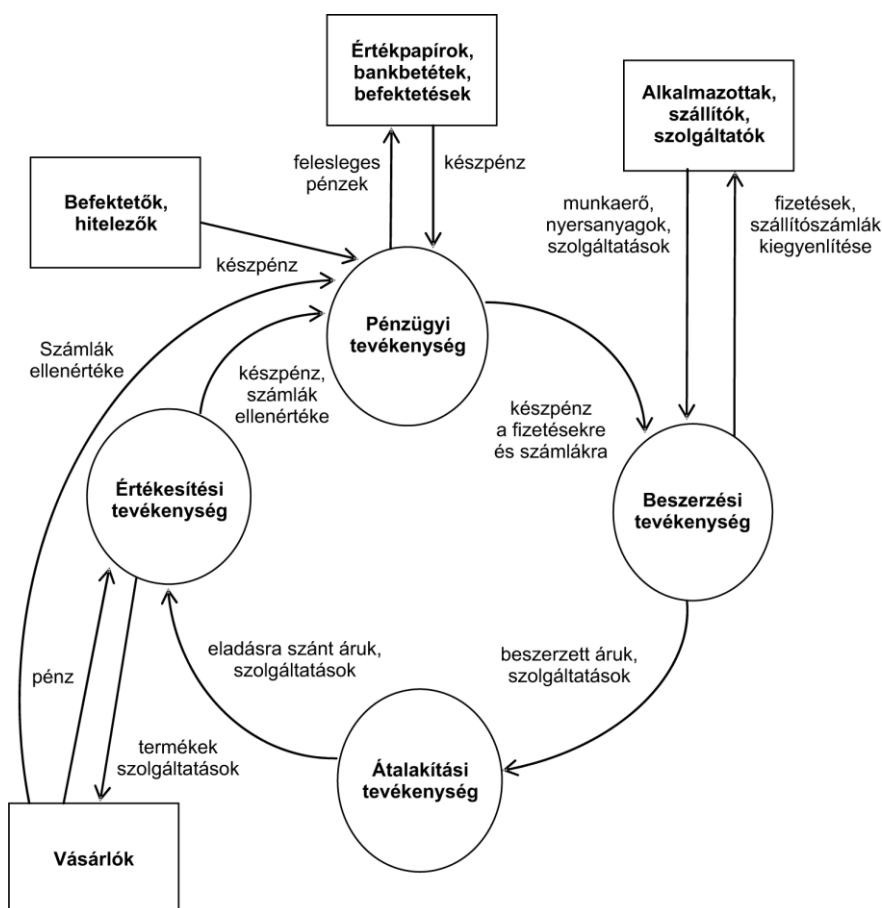
Az üzleti vállalkozások és vállalatok rendszereknek tekinthetők, amelyek célja, hogy értéket teremtsenek a fogyasztók számára. Minden üzleti rendszer nyílt rendszerként működik, tehát, ahogy az az 1. ábrán látható, inputot fogad be a környezetéből, amelyet outputtá alakít át. Az inputok fő típusai: pénz, anyagok, munkaerő, energia és információ. A rendszer outputja a termék, amely lehet áru vagy szolgáltatás, de sok esetben ezek kombinációja. Például egy tartós fogyasztási cikk, mint egy számítógép vásárlása esetén árut kapunk, de emellett szolgáltatást is, például a garanciális kötelezettségek formájában. A klasszikus közgazdaságtani meghatározás szerint az áru jellemzői, hogy megfogható, raktározható, és általában a vevő közvetlen részvétele nélkül készül, míg a szolgáltatás nem megfogható, nem raktározható, és a vevők általában részt vesznek az előállítás folyamatában. (Chikán, 2020)



1. ábra Az üzleti vállalkozások rendszerelméleti modellje (Kacsukné Bruckner & Kiss, 2019)

Hogyan is működik egy vállalkozás? Milyen fő tevékenységeket folytatnak a mindennapi üzletmenet során? Ezekre a kérdésekre kapunk választ az üzleti körforgás fogalmának tanulmányozásával.

A vállalkozások rendkívül sokfélék lehetnek, és tevékenységi körük igen változatos. Minden cég más-más területen működhet. Vannak gyártó vállalatok, amelyek különféle nyersanyagokat felhasználva állítanak elő termékeket. Vannak kereskedelmi cégek, amelyek áruk értékesítésével foglalkoznak. Találhatók szolgáltató vállalkozások is, amelyek valamilyen szolgáltatást nyújtanak ügyfeleiknek, például tanácsadói, ingatlanközvetítői vagy könyvelői szolgáltatásokat. Bár a különböző területeken működő vállalkozások eltérőek, mindegyik esetében megtalálható az 2. ábrán bemutatott üzleti körforgás. (Hicks, 1997)



2. ábra Az üzleti körforgás (Kacsukné Bruckner & Kiss, 2019)

Bármilyen vállalkozást is vezetünk, az elsődleges feladat az, hogy elegendő pénzt szerezzünk a befektetéshez. Ez a pénzügyi tevékenység során valósul meg, amikor a vállalat

befektetői és hitelezői biztosítják számunkra a szükséges forrásokat. A megszerzett pénzt ezután be kell fektetni, vagyis el kell költeni: kifizetjük az alkalmazottak bérét, nyersanyagokat vásárolunk és más cégek szolgáltatásait vesszük igénybe. Ez a beszerzési tevékenység. A következő lépés az átalakítási tevékenység, amelynek során a vásárolt nyersanyagokat és szolgáltatásokat feldolgozzuk. Gyártó cégeknél ez a gyártási folyamatot jelenti, viszonteladóknál a termékek raktározását, szolgáltatóknál pedig a szolgáltatás nyújtását. A készterméket vagy szolgáltatást ezután el kell adni, lehetőleg olyan áron, amely meghaladja a ráfordításokat – ez az értékesítési tevékenység. Az ebből származó bevételek és beérkező számlák visszakerülnek a pénzügyi tevékenységbe, és a folyamat újraindul. Időnként előfordulhat, hogy rendelkezünk olyan pénzeszközökkel, amelyeket nem tudunk vagy nem akarunk azonnal visszaforgatni az üzletbe. Ilyenkor értékpapírokba vagy bankbetétekbe helyezzük el őket, hogy szükség esetén ismét hozzáférhessünk. (Chikán, 2020)

A modern ipari társadalom fejlődésével kialakult ágazati struktúra változásait a három fő gazdasági szektor megoszlása alapján lehet a legvilágosabban nyomon követni. A három ágazat: a primer, a szekunder és a terciér szektor. (Poór & Karoliny, 2017)

A „primer” vagy elsődleges szektor, ami a nyersanyag-kitermelésre összpontosít, mint például a mezőgazdaság, a bányászat és a halászat. A „szekunder” vagy másodlagos szektor, ami a gyártással és feldolgozással foglalkozik, vagyis a nyersanyagok késztermékké alakításával. A „terciér”, vagyis a „szolgáltató” szektor, ami olyan tevékenységeket foglal magában, amelyek inkább cselekvéseket és kiszolgálást jelentenek, mintsem kész árukat. A szoros kapcsolatú szolgáltatásoknál a vevő végig jelen van, mint például a fodrászatnál, a moziban vagy a közlekedésnél. A lazább kapcsolatú szolgáltatások esetén az ügyfél csak az előállítás egy részében van jelen, mint például a hitelügyintézés során. (Chikán, 2020)

Minél bonyolultabb egy társadalom szerkezete és minél fejlettebb egy adott gazdaság, annál szövevényesebb hálót képeznek az elsődleges, másodlagos és harmadlagos szektor kapcsolatai — egyre kevésbé van éles határvonal a három között.

Szolgáltatások

Ebben a fejezetben a tercier szektor jellemzőit fogom bemutatni. Azért összpontosítok kizárólag a tercier, vagyis a szolgáltatási szektorra, mert a szakdolgozatom további része erre a területre fókuszál. A kutatásomhoz is ebben a szektorban működő szervezeteket választottam, mivel ezek elemzése áll a dolgozatom középpontjában, és ezek vizsgálata a legrelevánsabb a kutatási céljaim szempontjából.

A szolgáltatások meghatározása, sőt még elnevezésük is (például szolgáltatások, tercier szektor, infrastruktúra) különböző szempontokból vitatott a szakértők között.

A szolgáltatások egyik leggyakrabban idézett klasszikus definícióját (Rathmell, 1966) adja, amely szerint „a szolgáltatás egy cselekedet, teljesítmény-erőfeszítés”. Ebben a meghatározásban kiemelik a szolgáltatások egyik alapvető tulajdonságát, azok megfoghatatlanságát. Ugyanakkor több szolgáltatásmarketing-kutató szerint a modern gazdaságokban ez a jellemző nem az egyetlen, ami megkülönbözteti a szolgáltatásokat a termékektől. Lovelock és Gummesson szerint a legnagyobb különbség a tulajdonjog átruházása vagy annak hiánya. Véleményük szerint: „a szolgáltatások bérletet vagy hozzáférést jelentenek, amelyek révén a vevők fizikai javak használati jogát, tudást, szakértelmet, valamint hálózatokhoz és létesítményekhez való hozzáférést vásárolnak”. (Lovelock & Gummesson, 2004)

Gershuny és Miles szerint a szolgáltatások fogalmi meghatározása többféleképpen is értelmezhető, és elemzési szempontból négy kategóriába sorolható:

- Szolgáltató ágazatok (service-industries),
- Szolgáltatási termékek (service-products),
- Szolgáltatási foglalkozások (service-occupations),
- Szolgáltatási funkciók (service-functions).

A szolgáltató ágazatok közé tartoznak azok a vállalatok és munkaadók, amelyek egyrészt olyan nem kézzelfogható vagy mulandó szükségleteket kielégítő termékeket bocsátanak ki, másrészt olyan szervezeteket is magukban foglalnak, amelyek végtermékei nem anyagi javak. A szolgáltatási termékek azonban nem kizárólag a szolgáltató ágazatokban készülnek; számos termékgyártó cég is nyújt szolgáltatásokat, amelyeket termékeikhez kapcsolva vagy önállóan (például tanácsadás, karbantartás) értékesítenek. A szolgáltatási foglalkozások minden ágazatban jelen vannak, és magukban foglalják az olyan „nem-termelő” tevékenységeket, mint például az adatfeldolgozás, a karbantartás, a tisztítás, a vendéglátás,

az oktatás vagy az egészségügyi ellátás. Ezek a tevékenységek gyakran a speciális szolgáltató ágazatokhoz tartoznak, de előfordul, hogy egy más profilú vállalat saját munkaerő-állományán belül végzik őket. A szolgáltatási funkciók pedig azok a tevékenységek, amelyeket nem a hivatalos gazdaságban végeznek, így nem jelennek meg a szolgáltatási ágazatokra vonatkozó statisztikákban. Ezeket önkéntes egyesületek, háztartások vagy magánszemélyek végezhetik, akár saját maguk számára is.

Ez a négy megközelítés különböző mértékben és nagyságrendben fedi le a szolgáltatások területét. A vizsgálatok és elemzések során különféle mérési nehézségek adódhatnak, különösen a szolgáltatási funkciók esetében, ahol gyakran becsléseket is alkalmazni kell. (Gershuny & Miles, 1983)

2.1.3 Nonprofit szervezetek

A következő fejezetben bemutatom a nonprofit fogalmát, valamint a nonprofit szervezetek kialakulásának történeti hátterét. Emellett bemutatom működésük alapelveit, céljaikat és hatásukat a közösségekre. Az elemzés során rávilágítok arra, hogy miként járulnak hozzá a társadalmi problémák megoldásához, valamint hogyan építik a közösségi kapcsolatokat és a társadalmi felelősségvállalást. A nonprofit szektor megértése nagyon fontos a modern társadalmakban, ahol egyre nagyobb szükség van a fenntartható fejlődésre.

Nonprofit jelentése

Mit tekinthetünk nonprofit szektornak? A nonprofit szervezetekkel kapcsolatban szerteágazó fogalmi megközelítésekkel találkozhatunk.

A magyar jogrendben nincs egységes értelmezés a nonprofit szervezetekre, de nonprofitnak minősül minden olyan szervezet, amely jogi személyiséggel rendelkezik, intézményesült formában működik, független a kormányzati hatóságoktól, és a gazdálkodásból származó eredményt nem osztja fel a tagok között, tehát osztalékot nem fizet ki. Továbbá, ezek a szervezetek önszerveződő és öntevékeny alapokon működnek, céljuk nem a közvetlen politikai hatalom megszerzése és gyakorlása, illetve nem végeznek egyházi vagy hitéleti tevékenységet. A civil szervezetek fogalmát a 2011. évi CLXXV. törvény részletesen szabályozza. Civil szervezetnek minősül a civil társaság, a Magyarországon nyilvántartásba vett egyesület (kivéve a pártokat) és az alapítvány. (Forrás: 2011. évi CLXXV. törvény az

egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról)

Hetesi Erzsébet és Veres Zoltán összefoglalta a fogalmi megközelítéseket (Hetesi & Veres, 2016). A nonprofit szervezetek lényege az, hogy nem nyereséget akarnak termelni, hanem egyéb célokat próbálnak meg elérni. Emellett bevételt kell termelniük ahhoz, hogy fenntartsák magukat, és a legfontosabb jellemzőik, hogy:

- az elsődleges cél nem a haszonszerzés, vagyonszerzés;
- foglalkoztathatnak fizetett munkatársakat, és üzhetnek jövedelemszerző tevékenységet, de sem tagjaik, sem a menedzsment közt nem oszthatják szét a keletkezett nyereséget. A profitot visszaforgatják a szervezetbe, és a célok megvalósítására fordítják, azaz a nyereséget nem a tagok között osztják fel;
- a nonprofit szervezetek önkéntesen alakultak, és rendszerint tevékenységük magában foglal önkéntes tevékenységeket;
- az informális és eseti szerveződésektől eltérően (klubok, baráti társaságok) bizonyos mértékű intézményesült formával rendelkeznek. Rendszerint rendelkeznek alapszabállyal vagy alapító okirattal, vagy egyéb olyan dokumentummal, amely céljaikat, tevékenységi körüket tartalmazza;
- kormánytól és egyéb közintézménytől függetlenek, illetve politikai pártokhoz nem kötődnek.

Nonprofit szervezetek kialakulásának háttere

Bár nonprofit szervezetekről csak a XX. század második felétől beszélünk, a társadalomnak azok az intézményei, amelyek mindenféle nonprofit tevékenység alapját képezik, valószínűleg egyidősek az emberi közösségekkel. A jótékonykodás és az önkéntes segítségnyújtás nagyon mélyen gyökerezik a csoportban élő emberek egymásra utaltságában, s talán magában az emberi természetben is. Szükségünk van a megerősítésre, a valahová tartozás érzésére, erőnk és fontosságunk tudatára, csoporton belüli státusunk stabilizálására, s mindez arra indít, hogy segítségére legyünk a gyengéknek és rászorulóknak. Ugyanakkor a közösség érdeke is azt diktálja, hogy az elesetteket nem szabad sorsukra hagyni. Ezt a közösségi érdeket az egyén felé a vallási parancsok és társadalmi normák egész sora közvetíti. Ezek kényszerítő ereje a különböző történelmi korokban természetesen igen eltérő lehet, s ennek megfelelően az önkéntesség eleme is nagyon változó

mértékben van jelen a jótékonyági magatartásban. Minden jel arra mutat, hogy Magyarországon már az önálló állam kialakulásának időszakában megjelentek azok az intézmények, amelyek a mai nonprofit szervezetek őseinek tekinthetők, sőt, annak az együttműködésnek a csírái is, amelyet napjainkban mint a kormányzati és a nonprofit szektor közötti munkamegosztást szoktunk emlegetni. Mai nyelven fogalmazva, a világi hatalom (a király), az egyházi szervezetek és a magánadományozók már kezdettől fogva együttesen, bár korántsem azonos arányban vállaltak szerepet a szociális problémák kezelésében. A szociális ellátás világi összetevőinek fontossága a következő századok során fokozatosan növekedett. A kolostorok mellett számos világi fraternitás (fratres conversi) és testvérület jött létre. Ezeknek eredetileg többnyire az volt a funkciójuk, hogy a gazdasági és jótékonyági feladatokat átvegyék, műveljék a földeket, működtessék a vendégfogadókat és ispotályokat, alamizsnát osszanak a szegényeknek. Jótékonyági tevékenységet számos lovagrend is folytatott. A második budai kórházat például Artolfus mester, a Szentlélek lovagrend nagymestere saját költségén, egy e célból eladott birtokának árából építtette 1330-ban. (Kuti, 1998)

Nonprofit szervezetek működése

„A nonprofit szervezetek működése olyan – elsősorban etikai – vezérelvekre épül, mint az önkéntes szolidaritás, a nagylelkűség, az emberbaráti szeretet, a »hétköznapi« demokratikus részvétel, az egyéni kiteljesedés, a függetlenség, a bizalom, a közösségi újjáéledés, a környezeti tudatosság, a társadalmi párbeszéd, a partnerség, a tolerancia stb. Ez a sajátos motivációs bázis teszi alkalmassá a nonprofit szektort arra, hogy a társadalmi működés vázát alkotó piaci és állami szektor mellett meghatározó tényezővé váljék a társadalom »finomszövetének« kialakításában” (Miszlivetz, 1999, old.: 178-193) A nonprofit szervezetek működését tehát alapvetően meghatározza egy speciális motivációs bázis, amely különbözik a piaci és állami szektorok által követett elvektől. Míg a piaci szereplők tevékenysége főként profitorientált, az állami szektor pedig a közszolgáltatások biztosítására fókuszál, addig a nonprofit szféra működésének lényege az etikai és közösségi értékeken alapuló cselekvés. Ez az értékrend lehetővé teszi, hogy a szervezetek önkéntességen és nagylelkűségen alapuló célokat valósítsanak meg, amelyek az egyéni érdekek helyett a közösségi jóllétet helyezik előtérbe. A nonprofit szektor működésében központi szerepet kap a függetlenség és a bizalom építése, hiszen a szervezetek képesek autonóm módon, a közvetlen piaci vagy politikai érdekektől mentesen cselekedni. Ez a függetlenség növeli

hitelességüket a társadalmi párbeszédben, lehetőséget biztosítva számukra, hogy a társadalmi kohézió és a közösségi újjáéledés egyik meghatározó motorjai legyenek. Továbbá, a nonprofit szervezetek működése nem csupán a szociális problémák kezelésére irányul, hanem a környezeti tudatosság és fenntarthatóság előmozdítására is. A társadalmi tolerancia, partnerség és demokratikus részvétel erősítésével ezek a szervezetek hozzájárulnak a társadalom finomszövetének kialakításához, amely stabil alapot biztosít egy igazságosabb és egyenlőbb közösség megteremtéséhez. Ez a speciális értékalap és működési mód lehetővé teszi, hogy a nonprofit szektor kiemelkedő szereplővé váljon a társadalom olyan aspektusaiban, amelyeket a piaci és állami szektor kevésbé képes hatékonyan kezelni.

2.1.4 A forprofit és nonprofit szektor összehasonlítása

A for- és nonprofit szervezetek közötti különbségek számos dimenzió mentén leírhatók. A két szférában működő szervezetek eltérést mutatnak, például az általuk kitűzött célokban, abban, hogy ki számít célközönségüknek, hogy mit kívánnak „értékesíteni” a célközönség számára és azt milyen áron, milyen eszközök segítségével teszik. (Csovcics, 2017)

Az üzleti szektorban tevékenykedő vállalatok elsődleges célja a profitszerzés és annak maximalizálása. Természetesen annak eléréséhez feltételként szolgál a fogyasztók szükségleteinek teljes körű kielégítése. Elmondható, hogy napjainkban egyre elterjedtebbé vált a vevőorientáció, amely egy olyan gondolkodásmódnak és gyakorlatnak a kombinációját jelenti, amely során a szervezet minden megmozdulását a vevő igényeinek rendeli alá. (Bauer & Berács, 2006) A nonprofit szektor képviselői ezzel szemben sokkal árnyaltabb célokat tűznek ki maguk elé. Missziójuk a társadalmi kérdésekkel kapcsolatos magatartásformák alakítása, annak érdekében, hogy egy élhetőbb, jobb társadalom jöjjön létre. Ennek során a nonprofit szervezetek igyekeznek érzékelteni célközönségük számára, hogy az elérni kívánt magatartásforma nagyobb előnyökkel jár, mint a viselkedés megváltoztatásával kapcsolatos alternatív költségek összessége. Emellett hangsúlyozniuk kell, hogy az új magatartásminta jelentősebb értéket képvisel, mint a korábbi viselkedés. (Piskóti, 2012) A szervezetek célkitűzései nem csak a viselkedésminták alakítására korlátozódnak, hanem azt követően az egyének cselekvésre ösztönzése is fontos szerepet kap, egy olyan ügy érdekében, amely a társadalom egészét vagy egy részét érinti. A végső cél mindenképpen az egyéni és társadalmi haszon elérése. (Dinya, Farkas, Hetesi, & Veres, 2004) A két szervezettípus által kínált termékek is eltérőek, mivel a kielégítendő

szükségletek különböznek. A nonprofit szervezeteknél egy sokkal összetettebb "termékről" van szó, amely gyakran nem, vagy csak részben kézzelfogható. Ezekben az esetekben inkább pozitív, jobbító szándékú magatartásformák átadása történik. Itt a Maslow-piramis magasabb szintjein lévő szükségletek kielégítése valósul meg, mint például az erkölcsi normáknak megfelelő viselkedés elsajátítása, a helytelen magatartás háttérbe szorítása, vagy akár teljes elhagyása. Ezáltal az önbecsülés és az önmegvalósítás szükséglete is kielégülhet. Ezzel szemben a forprofit szervezetek termékei, még ha szolgáltatásokról van is szó, sokkal könnyebben értelmezhetők a fogyasztók számára, mivel ezek fizikai formájukban érzékelhetők. A nonprofit szervezetek esetében, amelyek gyakran eszméket és értékeket közvetítenek, ez nem mondható el. A forprofit termékek és szolgáltatások inkább a Maslow-piramis alacsonyabb szintjein elhelyezkedő szükségletek kielégítésére szolgálnak. A forprofit és nonprofit szféra közötti egyik további különbség az, hogy egy forprofit vállalat számára a versenytársakat általában a piacon lévő többi vállalat jelenti. Ezek leggyakrabban más forprofit cégek, de előfordulhat, hogy egy nonprofit szervezet is versenytársként jelenik meg. Ezzel szemben a nonprofit szervezeteknél sokkal nehezebb egyértelműen meghatározni a versenytársakat. Itt maga a nem kívánatos viselkedésforma vagy tevékenység, valamint az azokkal járó előnyök, értékek és költségek tekinthetők vetélytársaknak. (Piskóti, 2012)

Érezhető, hogy a nonprofit szervezetek tevékenységei miatt a versenytársak köre sokkal megfoghatatlanabb és nehezebben értelmezhető.

2.2 Stratégiai tervezés fogalma és jelentősége

A stratégiai tervezés a szervezetek számára rendkívül fontos eszköz, amely segít meghatározni céljaikat és irányvonalukat a jövőben. A tervezési folyamat során a vezetés elemezheti a belső és külső környezetet, és olyan stratégiákat alakíthat ki, amelyek lehetővé teszik a hatékony erőforrás-kezelést és a célok elérését. A következőkben ismertetem a stratégiai tervezés alapfogalmát, fontosságát a különböző szektorokban, valamint azt, hogy miként járul hozzá a szervezetek sikeréhez és fenntarthatóságához. A stratégiai tervezés nem csupán a jövőbeli irányok kijelölését jelenti, hanem a szervezet egészének hatékony működtetését is, amely a környezet folyamatos figyelembevételén alapul.

A stratégia szó eredeti ógörög értelmében hadművészetet jelent, amit a sztratégoszok műveltek, és ami abból állt, hogy a hadviselés közben szerzett tapasztalataik alapján meghatározták haderejük jelenlegi és jövőendő helyzetét, az ellenfelek várható akcióit, s ezek tükrében döntöttek saját magatartásukról. (Chikán, 2020)

A stratégiai tervezés a szervezetek vagy vállalkozások számára a hosszú távú célok meghatározását és azok elérésének útját jelenti. Ez a folyamat magában foglalja mind a külső, mind a belső környezet elemzését, az erőforrások felmérését, valamint a kritikus sikerfaktorok kijelölését. Kiemelt szerepe van a jövőkép kialakításának, amely során megfogalmazzuk, hol szeretnénk látni a szervezetet egy, öt vagy akár tíz év múlva. A stratégiai tervezés a vezetés azon tevékenysége, amely meghatározza a vállalkozás legfontosabb célkitűzéseit, valamint az elérésükhöz szükséges stratégiákat és erőforrásokat. Ennek a jelentősége abban rejlik, hogy elősegíti a hosszú távú siker elérését a folyamatosan változó gazdasági és piaci környezetben. Az átfogó stratégia kialakításakor különösen fontos, hogy reálisan értékeljük céljainkat és eszközeinket, figyelembe véve a piaci környezetet és iparági trendeket. Az elemzések során felmérjük azokat a lehetőségeket és fenyegetéseket, amelyek hatással lehetnek a szervezetre. Ezen információk alapján alternatív stratégiákat dolgozunk ki, hogy alkalmazkodni tudjunk a változásokhoz. A stratégiai tervezés folyamatos folyamat, amelyet rendszeresen felül kell vizsgálni és finomítani. Így biztosítható, hogy stratégiánk összhangban legyen a környezet változásaival, és időben reagálhassunk a felmerülő kihívásokra. (Sipos, 2024)

2.3 A stratégia öt alkotóeleme – az öt 'P'

„A stratégiai vezetés szisztematikus közelítés a felső vezetés egyik legjelentősebb és növekvő fontosságú feladatához: hogyan találjuk meg a vállalat helyét, és harmonikus kapcsolatát a környezetével olyan módon, hogy biztosítani tudjuk a vállalat állandó sikeres működését, és meg tudjuk védeni a kellemetlen meglepetésektől.” (Csáth, 1990, old.: 16)

A hétköznapi életben a stratégiaalkotás folyamatán általában egy tervezési folyamatot értünk, tehát az első és legfontosabb komponens a Terv. Mintzberg szerint még ezen kívül négy további alkotóelemet kell figyelembe venni:

Először is, a terv (plan) a stratégia egyik alappillére, amely egy előre kidolgozott akciósorozatot jelent. Ezt a menedzsment állítja össze, meghatározva azokat a lépéseket,

amelyek szükségesek a kitűzött célok megvalósításához. A terv tehát a jövőre irányuló cselekvés vezérfonala, amely konkrét irányt szab a vállalat számára, szándékosan kijelölve a stratégiai döntéseket és akciókat.

A második elem a minta (pattern), amely a vállalat következetes viselkedésére utal egy adott időszakon belül. Ez a megvalósult stratégia, amelyben a szervezet cselekedetei idővel kialakult mintázatot követnek. A minta azt jelzi, hogy a vállalat milyen következetesen reagál a külső és belső környezet változásaira, és mennyire képes fenntartani egy összehangolt cselekvési rendszert.

A harmadik fontos elem a pozíció (position), amely a vállalat helyzetét és lehetőségeit határozza meg a szűkebb és tágabb piaci környezetben. Ez magában foglalja azt, hogy a termékek és szolgáltatások miként helyezkednek el a piacon, hogyan pozicionálják őket a versenytársakhoz képest, és milyen piaci réseket tud kihasználni a vállalat.

A perspektíva (perspective) a stratégiai gondolkodás negyedik összetevője, amely a jövő építésére vonatkozó koncepciók elegyét jelenti. Ez a vezetőség hosszú távú szemléletmódját tükrözi, amely a szervezet egészének irányt mutat. A perspektíva meghatározza azt a kulturális és stratégiai irányt, amely mellé a dolgozókat is fel kell sorakoztatni, így biztosítva a közös célok elérését.

Végül, az ötödik elem a trükk (ploy), amely olyan sajátos megoldásokat vagy elterelő viselkedést takar, amelyek célja a versenytársak kijátszása. A trükk lehet egy taktikai lépés, amely a vetélytársak figyelmének elterelésére vagy a piaci helyzet manipulálására irányul, ezáltal előnyhöz juttatva a vállalatot a versenyben.

„Bizonyos fokig ezek a definíciók versenyeznek ... nem minden terv válik mintává, s nem minden kifejlődő minta tervezett; egyes cselek nem jelentenek pozíciót, míg más stratégiák valahol a jövőképek és a pozíciók között értelmezhetőek.” (Mintzberg, 2010, old.: 21)

2.4 Stratégia szintjei

A konkrét vállalati stratégiák három szintjét indokolt megkülönböztetni: a vállalati, az üzletági és a funkcionális stratégiákat. A vállalati stratégia a szervezet egészére vonatkozó fő célokat és azok elérésének módjait határozza meg. Ide tartoznak például a növekedéssel, a felvásárlásokkal, a stratégiai szövetségek kialakításával kapcsolatos célok, valamint a jövedelmezőséggel kapcsolatos vállalati elképzelések. Azoknál a vállalatoknál, amelyek

több üzletágban tevékenykednek, nem elegendő csupán a vállalat egészére vonatkozó stratégiát meghatározni. Az egyes üzletágak különböző piaci és versenykörnyezetben működhetnek, ezért az üzletágankénti stratégiák eltérőek lehetnek. Az üzletági stratégia arra ad választ, hogy a vállalat miként versenyez és hogyan kíván versenyelőnyt szerezni. Az üzletági stratégia elemei olyan kérdésekre nyújtanak választ, mint például a piaci részesedés, a versenyelőny megszerzésének módja és az üzletág jövedelmezősége. Ahhoz, hogy a vállalati és üzletági stratégiákban megfogalmazott célokat elérjék, szükséges, hogy azokat támogassák az egyes funkcionális területek tevékenységei. Ezt a célt szolgálja a funkcionális stratégiák kidolgozása, amelyek meghatározzák, hogy az adott funkcionális területen milyen célokat kell elérni, és milyen módszerekkel tervezi a vállalat ezeket megvalósítani. (Balaton & Hortoványi, Stratégiai és üzleti tervezés, 2018)

A vállalati stratégiák kidolgozásában kiemelkedő szerepe van a vállalat felsőszintű vezetőinek. Ugyanakkor a felsővezetők nem az egyedüli résztvevői a stratégiaalkotási folyamatnak. Egyre több vállalat alkalmazza azt a gyakorlatot, hogy közép- és alsószintű vezetőit is bevonja a stratégiai döntések előkészítésébe. A stratégiai elemzéseket és előkészítő munkákat gyakran azok a munkatársak végzik, akiknek az a feladatuk, hogy támogassák a stratégiaalkotást. Ennek ellenére a folyamat irányításában és koordinálásában továbbra is kiemelt szerepet játszanak a felsővezetők, az úgynevezett stratégiák.

A funkcionális stratégiák kidolgozása után a stratégiaalkotási folyamat még nem ér véget, hiszen a végrehajtás előkészítése is elengedhetetlen. Ezt szolgálják a stratégiai akciók és programok. (Balaton & Hortoványi, Stratégiai és üzleti tervezés, 2018)

A vállalati szintű stratégia

A vállalati szintű stratégia két fő feladatot lát el:

- Meghatározza a vállalat egészének működési irányvonalát, biztosítva, hogy a szervezet átfogó céljai világosan tükröződjenek a tulajdonosok és a külső érintettek felé közvetített kommunikációban.
- Koordinálja az egyes üzletágak és funkcionális területek stratégiáit, összhangba hozva a különböző részlegek céljait és tevékenységeit, hogy egységesen szolgálják a vállalat hosszú távú versenyképességét és hatékonyságát.

A vállalati szintű stratégia meghatározása és végrehajtása a vállalati központ feladata. Vállalati központon itt mindazoknak a szervezeti szinteknek az együttesét értjük, amelyek a stratégiai üzleti egységek felett helyezkednek el. Ez a vállalati központ általában nincs közvetlen kapcsolatban a fogyasztókkal, az értékteremtő folyamatok és a fogyasztói kapcsolatok a stratégiai üzleti egységek szintjén valósulnak meg. (Chikán, 2020)

Az üzletági versenyelőny alapjai: általános versenystratégiák

Porter három alapvető stratégiát különített el, amelyeket a versenyelőny forrása és a megcélzott fogyasztói szegmensek alapján definiált: költségdiktáló, megkülönböztető és összpontosító stratégia. A versenyelőny származhat az alacsony költségpozícióból, azaz a hatékonyságból, vagy a fogyasztók számára nyújtott egyediségi élményből, amely megkülönböztethetőséget biztosít. A stratégiai célcsoport lehet egy speciális, kiemelt szegmens, vagy lefedheti a teljes iparág fogyasztói bázisát is. A költségdiktáló stratégia arra törekszik, hogy a legalacsonyabb költségekkel működjön a versenytársakhoz képest. A megkülönböztető stratégia célja, hogy valamilyen egyedi jellemzővel kiemelkedjen, amelyet a fogyasztók nagyra értékelnek. Az összpontosító stratégia pedig egy specifikus piaci szegmensre koncentrál, ott érvényesítve a költség- vagy megkülönböztető stratégiát.

A költségdiktáló stratégiát követő vállalatok elsődleges célja az iparágon belüli legkedvezőbb költségpozíció elérése, amely lehetővé teszi számukra, hogy alacsonyabb költséggel termeljenek, ezáltal az átlagosnál magasabb profitot érjenek el. Ennek érdekében a vállalat csökkenti mind a fix költségeket – például az általános irányítási, marketing- és kutatási költségeket –, mind pedig az egyes termékek előállításához és értékesítéséhez kapcsolódó kiadásokat.

A költségek mérséklését több tényező segíti elő. Az egyik a méretgazdaságosság, amelynek köszönhetően nagyobb mennyiség gyártása esetén az egy termékre jutó változó költségek csökkennek. Emellett a tapasztalati hatás is jelentős szerepet játszik, hiszen az előző gyártási folyamatok során szerzett tudás lehetővé teszi, hogy az újabb termékeket kisebb erőfeszítéssel állítsák elő. A kapacitáskihasználás optimalizálása szintén csökkenti a költségeket azáltal, hogy elkerüli az üresjáratokból származó felesleges kiadásokat. Ezek a tényezők együttesen segítenek abban, hogy a költségdiktáló stratégiát alkalmazó vállalatok versenyelőnyt érjenek el, növelve ezzel nyereségüket.

A differenciáló stratégia célja olyan egyedi jellemzők kidolgozása és a fogyasztókban való tudatosítása, amelyek világosan megkülönböztetik a vállalatot vagy termékeit az iparági versenytársaktól, így könnyebben felismerhetővé és azonosíthatóvá válnak. E stratégia alapja, hogy a vállalat kiaknázza bizonyos területeken realizálható versenyelőnyeit, amelyek lehetnek például extra, hozzáadott termékjellemzők, a megkülönböztető minőség, erős márkaidentitás, értékesítést követő kiegészítő szolgáltatások, vagy az iparágon belül is egyedi megoldások. Ezek az elemek lehetőséget adnak arra, hogy a vállalat kiemelkedjen a versenytársak közül, miközben a fogyasztók számára egyedülálló értéket nyújt. Az így kialakított versenyelőny nemcsak erősíti a piaci pozíciót, hanem hozzájárul a fogyasztói hűség növeléséhez is, mivel a vásárlók értékelik a különleges és minőségi termékeket, szolgáltatásokat, amelyek a márkához kapcsolódnak.

Az összpontosító üzletági stratégia lényege, hogy a vállalat egy adott fogyasztói csoportra, termékvonalra vagy földrajzi piacra koncentrálja erőforrásait. Ebben az esetben a vállalat mind a költségdiktáló, mind a megkülönböztető stratégia eszköztárát alkalmazhatja annak érdekében, hogy az adott szegmensben átlagon felüli jövedelmezőséget érjen el. A legfőbb cél, hogy a kiválasztott szegmens igényeit minél pontosabban kielégítse, ezáltal versenyelőnyt biztosítson. Az összpontosítást a vállalatok gyakran azért választják, mert nem rendelkeznek elegendő erőforrással ahhoz, hogy egyszerre több piaci szegmensben versenyezzenek. Emellett a stratégiai fókusz hosszú távú fenntarthatóságot is elősegít, mivel így a vállalat jobban megérti az adott szegmens sajátosságait, és ennek megfelelően fejleszti ki versenyelőnyét. (Balaton & Tari, Stratégiai és üzleti tervezés, 2016)

A következőkben a leginkább elterjedt stratégiai típusokat mutatom be a Stratégiai pénzügyi controlling és menedzsment című könyv részletei alapján.

1. Hagyományos stratégiai tervezés

A klasszikusan 3–5 évre szóló stratégiai tervek a szervezetek jellegétől (vállalat, intézmény) függően és az elérendő stratégiai céljaiknak megfelelőképpen több jellegű fejezetre építhetők, amik a következők:

- pénzügyi, befektetési, ezen kívül beruházási fejezetek (általában az akvizíciók, a befektetési és a nagyobb beruházási projektek részstratégiáinak függvényében),
- intézkedési akciótervek fejezete (a részstratégiák nagy részének megvalósítására),

- üzleti, pénzügyi tervfejezetek (az árbevétel növelésére, az eredményes működés hosszabb távra történő biztosítására, az értékteremtő folyamatok átstrukturálására, új piaci szegmensek elérésére stb.)
- a nonprofit állami intézmények, valamint civil szervezetek 3–5 éves úgynevezett „kitekintés”-ének ezzel kapcsolatos intézkedési terveinek (indikátorokkal mérhető) összeállítása, tervfejezetei,
- taktikai tervfejezet, célkitűzése a feladatok szétbontása a stratégiai időszak, szakasz egyes éveire (a stratégiai tervfejezetek éves szintű aprópénzre váltása), direkt kapcsolatot teremtve az operatív (egy gazdasági évre vonatkoztatott) végrehajtással, mintegy inputját adva ezzel.

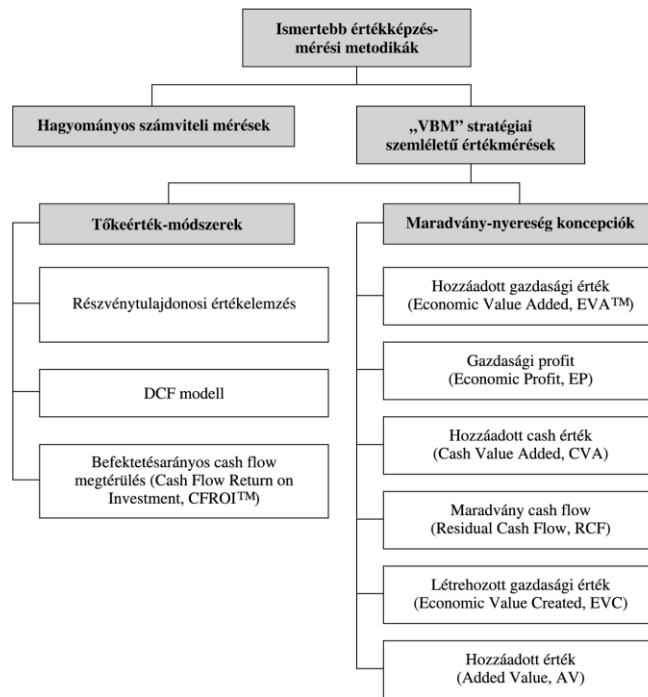
2. Mutatószámokon alapuló stratégiai tervezés

A már említett piaci verseny kiéleződése, továbbá kiszámíthatatlanná válása, a multinacionális vállalatoknak az egész világot igen összetett, mindenre kiterjedő gazdálkodása, a befektetők adat igényének naprakész kielégítése a stratégiai menedzsmentet arra késztették, hogy a stratégiai tervezés, ezen kívül teljesítés több éves idő-intervallumát lerövidítsék, továbbá így a stratégiai teljesítőképesség mutatószámait, továbbá a hozzájuk kapcsolódó, relatíve rövidebb időszakot felölelő (pl. félév, egy év, másfél év stb.) stratégiai akciókat, továbbá azok mérését tervezzék.

A stratégiai mutatószámokon (teljesítménymutatókon) alapuló stratégiai tervezés két fő típusa terjedt el a gyakorlatban. Az értékbeni számszerűsíthető mutatószámok és a vegyes számszerűsíthető (értékbeni), továbbá nem számszerűsíthető mutatók, mutatószámok tervezési rendszere.

3. Az értékbeni számszerűsíthető mutatószámokon alapuló stratégiai tervezés

A 3. ábrán a Value Based Management (VBM) értékalapú vezetés pénzügyi számviteli, valamint vezetői számviteli értékmérő mutatószám rendszerét mutatom be a tradicionális pénzügyi számviteli mutatószámok (pl. ROC, ROA, ROE, ROI, ROS, EPS, D/E stb.), a vezetői számvitel tőkeérték mutatószámai (pl. SHV, DCF, DFCF, a CFRIT, stb.), továbbá a maradvány-nyereség mutatószámai (pl. EVA, EP stb.) alapján.



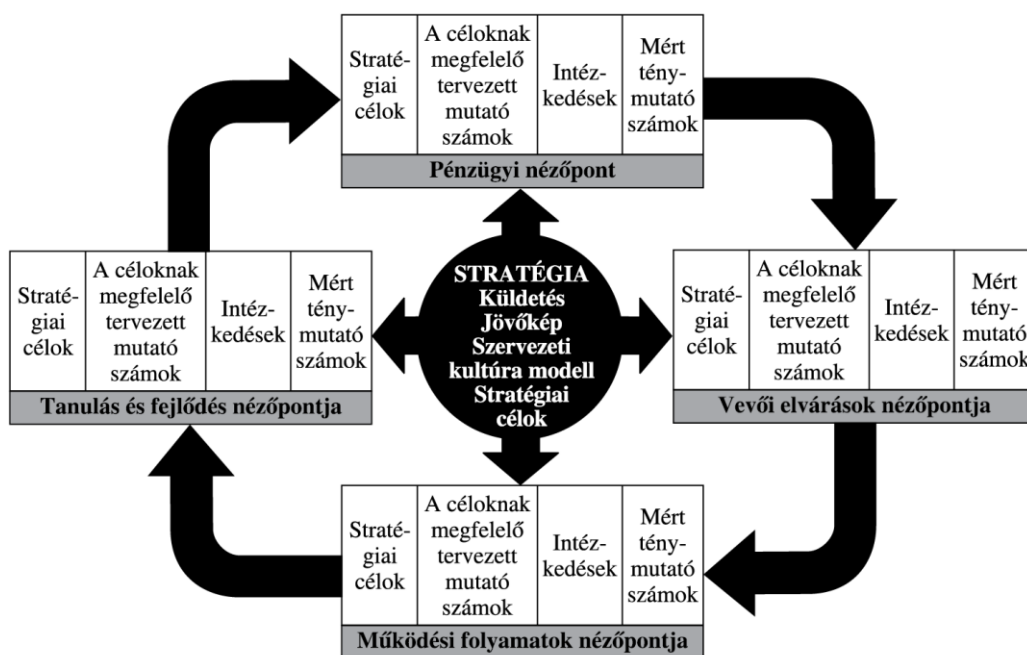
3. ábra VBM értékalapú vezetés pénzügyi számviteli és vezetői számviteli értékmérő mutatószámok rendszere (Forrás: Tóth Antal, Zéman Z. szerkesztése Fónagy-Árva-Zéman (2004) alapján)

A klasszikus pénzügyi számviteli, valamint a tőkeérték-módszerek és a maradvány-nyereség módszerek vezetői számviteli mutatószámok az értékalapú stratégiai tervezésnél döntő módon a pénzügyi teljesítményekre koncentrálnak. A VBM-nél a tervezett stratégiai akciók általában egy gazdasági évre vonatkoznak még akkor is, ha a tőkeérték módszerével meghatározott teljesítmény-mutatószámok az SHV, a DCF (Discounted Cash Flow), a DFCF (Discounted Free Cash Flow) megfelelő diszkontálás eredményeként a következő időszak tőkegazdálkodás-tervezését segítik, támogatják. Következésképpen már itt bekapcsolódik a stratégiai pénzügyi controlling tervezési funkciójába.

Vegyes számszerűsíthető és nem számszerűsíthető mutatók, mutatószámok tervezés:

A vegyes mutatók, mutatószámok alapján történő stratégiai tervezés alapja a Balanced Scorecard, a BSC-módszer, ahol a stratégiai terv teljesítményének egyensúlyi tervezési és értékelési mutatószámrendszere kerül kialakításra. Ezek a pénzügyi (értékbeni) és a nem pénzügyi mutatók kiegyensúlyozott kezeléséből származnak.

Az ábrán BSC stratégiai tervezési és mérési (értékelési) folyamatmodell látható.



4. ábra A BSC stratégiai tervezési és mérési folyamatmodellje (Forrás: (Balaton & Hortoványi, Stratégiai és üzleti tervezés, 2018))

A BSC alapján történő effektív tervezés bázisa a teljesítménymutatók rendszerének kialakítása.

A 4. ábrán látható, hogy a központi helyet elfoglaló stratégia környékén négy nézetpont található: a pénzügyi perspektíva (a stratégiai mutató értékben számszerűsítve), a vevői elvárások nézőpontja (mutatókkal és mutatószámokkal), a működési processzus nézőpontja (mutatókkal és mutatószámokkal) és a tanulás, ezen kívül innováció nézőpontja (mutatókkal és mutatószámokkal).

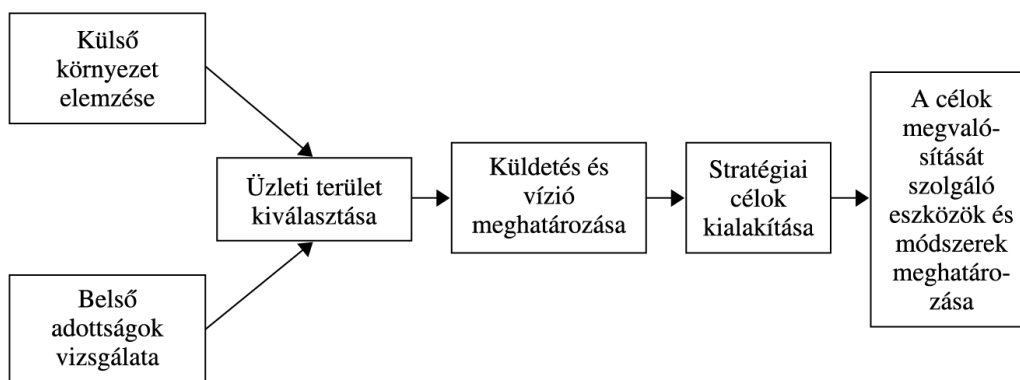
A BSC stratégiai tervezés a teljesítménymutatók kialakításánál, valamint értékelésénél két, egymással szorosan összefüggő egyensúlyi kört feltételez, valamint teremt meg.

Az egyik kör a stratégia körüli nézőpontok egyensúlya, egymás követése (az ábrán lévő nyilak (sorrendjében) egymást kiegészítve. Kiindulási nézőpontnak célszerű a pénzügyi nézőpontot választani, itt következik be a stratégiai tervezés értékbeni (számszerű) mutatószámának, a stratégiai tervezés céljának a meghatározása (pl. az éves nyereség 10%-kal való növelése). A következő nézőpontoknak (vevői elvárások, a működési folyamatok és a tanulás, fejlődés) a mutatószámait egymásra építve úgy szükséges megtervezni, hogy egyensúlyban legyenek a pénzügyi perspektíva elvárásaival, biztosítsák annak teljesítését

(pl. a sikeres termékek vevői körének feltárása, a gyártást növelő új technológiai sorok felállítása, valamint az új technológiai kezelő személyzet kiválasztása és betanítása).

A másik egyensúlyi kör az egyes nézőpontokon belül a számszerűsíthető, továbbá a nem számszerűsíthető mutatószámok, ezen kívül mutatók közti szimmetria megteremtése az egyes mutatók mellé számszerűsíthető értékbeni mutatószámok rendelkezésével éppen az egyes nézőpontok tervezett összehasonlítása érdekében megfelelően (pl. a vevői igényeknek megfelelő termék kiválasztása, darabszámának, a nyereség növelésének meghatározása, ez növeli a vevőkört, az árbevételt és ezen keresztül hozzájárul a célul tűzött eredményességhez). A többlet darabszám eléréséhez magától értetődő módon növelni szükséges a következő nézőpontokban a gyártás kapacitását, továbbá a szakképzett, tanult beosztottak számát, ami viszont költségnövekedést okozhat.

A stratégiai tervezés klasszikus felfogása a stratégiaalkotást a racionális döntéshozatal modelljének logikája szerint értelmezi. Eszerint a stratégia kidolgozása magában foglalja az információgyűjtést, az elemzést, a stratégiai célok és alternatívák megfogalmazását, valamint a stratégia kiválasztását. E modell alapvető sajátossága a vezető stratégiai választási lehetőségeinek hangsúlyozása. Mind a szakirodalom, mind a mindennapi vállalati tapasztalatok azt mutatják, hogy a stratégia racionális választás szerinti értelmezése fontos szerepet tölt be a stratégiai gondolkodásban.

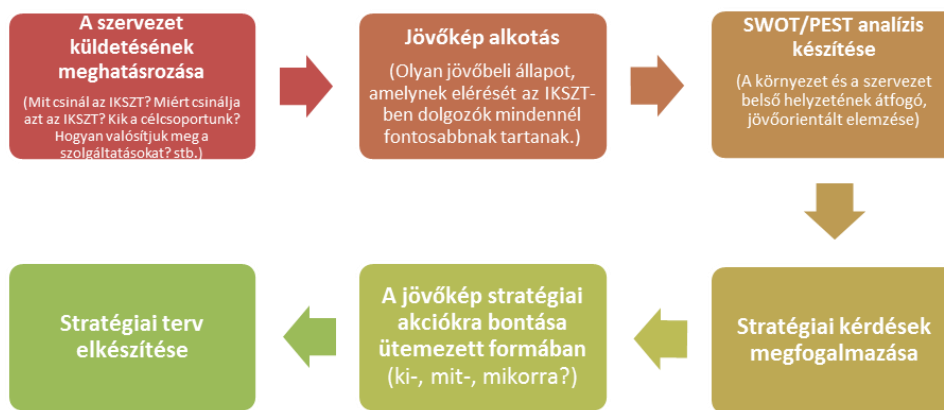


5. ábra A stratégiaalkotás racionális tervezési modellje (Forrás: (Balaton & Hortoványi, *Stratégiai és üzleti tervezés*, 2018))

Amint az 5. ábrán látható, a stratégiai vezetés a külső környezet és a belső adottságok elemzése alapján először dönt arról, hogy milyen üzleti területen kíván működni. Erre építve megfogalmazza a cég küldetését, stratégiai céljait, majd dönt a célok megvalósítását szolgáló eszközökről és módszerekről.

A külföldi és a bővülő hazai stratégiaalkotási gyakorlati tapasztalatok azt tükrözik, hogy a vállalati vezetők ily módon, vagy ehhez hasonló gondolkodás alapján alakítják ki stratégiáikat. A stratégiaalkotási folyamatot két fő szakaszra tagoljuk: stratégiai elemzés, és stratégia kialakítása. A stratégiai elemzésen belül a külső környezet és a belső adottságok vizsgálatát különböztetjük meg. A stratégia kialakítása magában foglalja az üzleti terület kiválasztását, a küldetés megfogalmazását, a stratégiai célok kitűzését és a stratégia megvalósítását szolgáló eszközök és módszerek meghatározását. (Balaton & Hortoványi, Stratégiai és üzleti tervezés, 2018)

2.5 Stratégiai tervezés folyamata



6. ábra Stratégiai tervezés folyamata (Balogh , és mtsai., 2011)

A 6. ábrán látható stratégiai tervezés folyamata nagyon fontos a szervezetek sikeres működése és fenntarthatósága szempontjából. Ez a folyamat nem csupán a célok kitűzéséről szól, hanem átfogó keretet biztosít a jövőbeli irányok meghatározásához és az erőforrások hatékony kihasználásához is. A fenti ábra szerinti sorrendben fogom bemutatni a folyamatot. Ahogy az az ábrán is látszik, a stratégiai tervezés első lépése a szervezet küldetésének és jövőképének megfogalmazása, amely világosan rögzíti a szervezet alapvető céljait és hosszú távú vízióját. Ezt követi a környezetelemzés, amely során a vezetés alaposan megvizsgálja a külső és belső környezetet, így képet kap a piaci trendekről, a versenytársakról és a szervezetet érintő potenciális lehetőségekről és kihívásokról. A stratégiai tervezés következő lépése a stakeholderek azonosítása, amely lehetővé teszi a különböző érintettek igényeinek és elvárásainak figyelembevételét. A SWOT elemzés keretében a szervezet erősségeit és gyengeségeit, valamint a külső környezet lehetőségeit és fenyegetéseit értékeljük, ami segít a jövőbeli döntések megalapozásában. Az akciótervezés során pedig konkrét lépések és

intézkedések kidolgozása történik a célok elérése érdekében. Az alábbiakban részletesebben megvizsgáljuk ezt a folyamatot, kiemelve a különböző lépések jelentőségét és kapcsolódását a sikeres stratégiai tervezéshez. (Balogh , és mtsai., 2011)

2.5.1 Küldetés és jövőkép

A stratégiák különféle szinten jelennek meg a szervezetek működésének folyamatában. A stratégia legáltalánosabb kifejeződését a missziókban (küldetés), valamint a víziókban (jövőkép) találhatjuk meg. A misszió (küldetés) kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, ezen kívül azt, hogy milyen értékek figyelembevételével funkcionál a cég. A vízió (jövőkép) a távolabbi jövőben elérendő állapotokat tűzi ki, mely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén. (Balaton & Hortoványi, Stratégiai és üzleti tervezés, 2018)

A vállalat küldetésében az fogalmazódik meg, hogy milyen módon kívánja a vállalat az alapvető célt elérni:

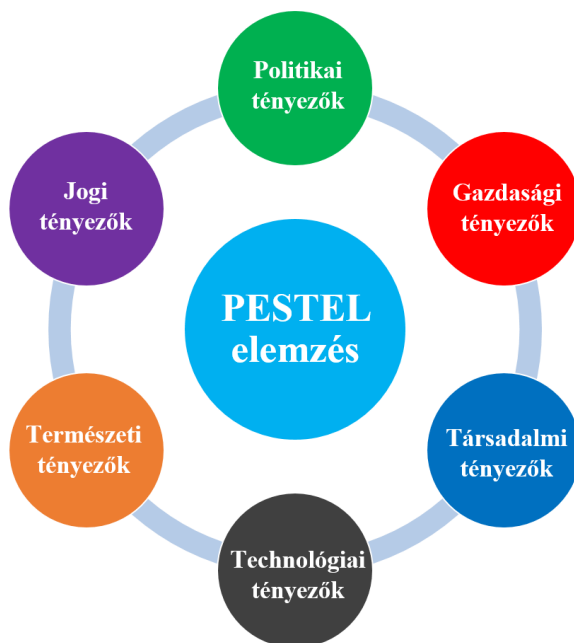
- Mi a vállalat működési köre (azaz milyen fogyasztók, milyen igényeit, milyen eljárással kívánja kielégíteni)?
- Milyen belső működési elveket fogalmaz meg?
- Milyen elvekre építi kapcsolatát a működése által érintett személyekkel, csoportokkal, intézményekkel?

A vállalat küldetése kifejezi üzleti tevékenységének lényegét, körülhatárolja működési körét, és megkülönbözteti más vállalatoktól. (Chikán, 2020)

2.5.2 Makrokörnyezeti elemzés

A 7. ábrán látható PESTEL elemzés egy széles körben alkalmazott stratégiai eszköz, amely segít a vállalkozásoknak átfogó képet alkotni a működési környezetükről. A módszer célja, hogy feltérképezze azokat a külső tényezőket, amelyek befolyásolják a vállalkozások stratégiáját és döntéshozatalát. Korábban PEST elemzés néven ismerték, amely a következő négy fő területre koncentrált: Politikai (Political), Gazdasági (Economic), Társadalmi (Social) és Technológiai (Technological) környezet. Ezek a tényezők alapvetően

meghatározzák, hogy egy vállalkozás milyen keretek között működik, és milyen kihívásokkal, illetve lehetőségekkel találkozhat.



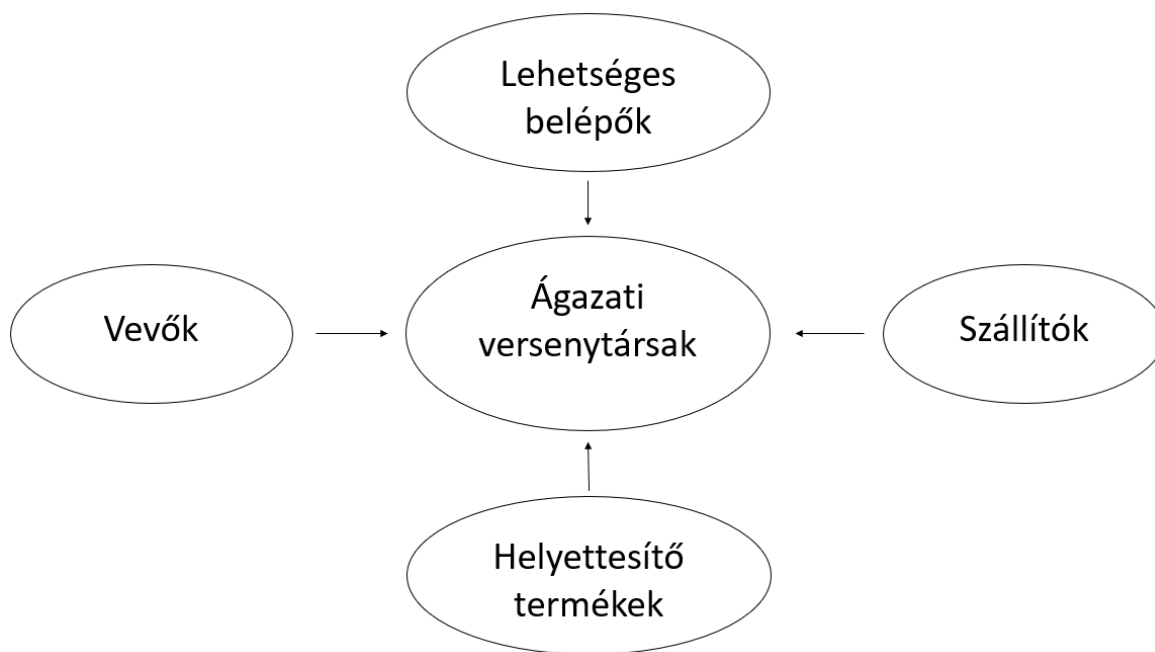
7. ábra PESTEL elemzés (forrás: <https://kiszervezettmarketing.hu/online-marketing/pestel-elemzes/>)

A politikai környezet magában foglalja a kormányzatok szabályozásait, politikai stabilitását, adópolitikát, kereskedelmi szabályozásokat és egyéb olyan tényezőket, amelyek a vállalat működését közvetlenül vagy közvetetten befolyásolhatják. A gazdasági környezet kiterjed olyan tényezőkre, mint az inflációs ráta, a kamatok, a gazdasági növekedés üteme, a valutapiacok, valamint az adott piac gazdasági egészsége, ami meghatározza, hogy milyen gazdasági feltételek mellett működhet a vállalat. A társadalmi tényezők közé tartozik a demográfia, a kulturális trendek, az oktatás szintje, a társadalmi mobilitás, valamint a fogyasztói szokások, amelyek befolyásolják a piacok alakulását és a termékek iránti keresletet. A technológiai környezet pedig az innovációt, a technológiai fejlődést és az informatikai változásokat öleli fel, amelyek lehetőséget adnak a vállalatoknak új piacok kiaknázására vagy a működésük optimalizálására.

Azonban a PEST elemzés kibővült, és egyre inkább előtérbe került a PESTEL elemzés alkalmazása, amely két további tényezőt is figyelembe vesz: a természeti (Environmental) és a jogi (Legal) környezetet. A természeti környezet magában foglalja a környezetvédelmi kérdéseket, az éghajlatváltozást, a fenntarthatósági elvárásokat, valamint a környezeti szabályozásokat, amelyek egyre inkább befolyásolják a vállalatok stratégiáit és működését. A jogi környezet pedig a helyi és nemzetközi jogszabályokat, az iparági szabványokat, a

munkajogi előírásokat, valamint a szellemi tulajdonjogokat foglalja magában, amelyek szintén hatással vannak a vállalkozások tevékenységére. (Dávid, 2024)

2.5.3 Mikrokörnyezeti elemzés



8. ábra Porter 5 erő modell (Forrás: saját szerkesztés, (Rekettye, Törőcsik, & Hetesi, Bevezetés a marketingbe, 2016) alapján)

A 8. ábrán is látható Porter-féle öt erő modell Michael E. Porter, a Harvard Business School professzora által 1979-ben kidolgozott keretrendszer, amelyet iparági elemzések és üzleti stratégiák megalkotásához használnak. Az ipari szervezetökonómiából merít, hogy megkülönböztessen öt olyan erőt, amelyek egy adott piac versenyintenzitását és ezzel összefüggésben annak vonzerejét is meghatározzák. Ebben az összefüggésben a vonzerő az iparág összességében elérhető nyereségességére utal. Egy „kevésbé vonzó” piacon ez az öt erő a jövedelmezőséget csökkenti. A modellben három tényező a horizontális versenyt méri: a helyettesítő termékek és szolgáltatások fenyegetése, a meglévő versenytársak versenye, és az új belépők fenyegetése; a másik kettő pedig a vertikális versenyt mutatja: a szállítók és a vevők alkuereje. (Rekettye, Törőcsik, & Hetesi, Bevezetés a marketingbe, 2016)

Potenciális belépők

A potenciális belépők számára egy gyorsan növekvő, jövedelmező iparág vonzó célpont, de a belépés számos tényezőtől függ, amelyeket a vállalatnak előzetesen mérlegelnie kell. Az iparági vonzerő mellett ugyanis fontos megérteni a belépési és mobilitási korlátokat is, amelyek alapvetően befolyásolják a verseny intenzitását és a vállalat sikeres megjelenésének lehetőségeit.

Belépési korlátok

A belépési korlátok sokszínűek lehetnek, a szükséges tőkeigénytől kezdve a speciális képességeken át az iparági együttműködési kötelezettségekig. Egyes iparágak, például az autóipar, jelentős tőkeberuházást igényelnek, míg másokba, például egy virágbolt üzemeltetéséhez, viszonylag kis kezdőtőkével is be lehet lépni. Emellett az is fontos, hogy az adott iparág milyen szintű együttműködést igényel a piaci szereplők között, valamint milyen szakértelmet vagy előírásokat követel meg. Az ágazatok így különböző belépési korlátokat kínálnak, ami alapján elméletileg tőkeigényes és szakmai együttműködést igénylő, vagy alacsonyabb belépési küszöbvel bíró iparágakra bonthatók, és ezáltal eltérő kihívásokat és lehetőségeket tartogatnak a lehetséges belépők számára.

Helyettesítő termékek

Ma már egy adott szükségletet sokféle termék kielégíthet, és az állandó innovációs nyomás miatt az a vállalat jut versenyelőnyhöz, amelyik a fogyasztói preferenciákhoz leginkább illeszkedő terméket kínálja. Ez lehet a kedvező ár-érték arány vagy a kényelem, amelyet a termék nyújt. Amennyiben egy vállalat terméke nem felel meg a fogyasztók elvárásainak, azok könnyen összehasonlítják azt más helyettesítő termékekkel, és a számukra előnyösebb alternatívát választják.

A szállítók és a vevők alkupozíciója

A szállítók és a vevők alkupozíciója az iparági verseny fontos tényezője, mivel meghatározza, hogy a vállalat milyen mértékben függ tőlük. A szállítók biztosítják a vállalat működéséhez szükséges erőforrásokat, míg a vevők a termékek iránti kereslet

fenntartásával járulnak hozzá a vállalat fennmaradásához. Az alkupozíció elemzése során a vállalat értékeli, hogy mennyire van kiszolgáltatva a beszállítói vagy vevői oldalnak. Az alku tárgya lehet az árak, a minőség, a szállítási és fizetési feltételek, és más szerződési elemek. Amennyiben egy vállalat csak egy beszállítótól függ, mint például egy monopolhelyzetben lévő áramszolgáltatótól, nem képes feltételeket szabni az árral vagy a minőséggel kapcsolatban, és gyakran a szállító diktálja a feltételeket. Hasonlóképpen előfordulhat, hogy egy vevő bír nagy alkupozícióval – ilyenkor ő dönt arról, hogy kivel és milyen feltételek mellett köt üzletet. (Rekettye, Törőcsik, & Hetesi, Bevezetés a marketingbe, 2016)

2.5.4 Stakeholderek

Az a tény, hogy a vállalat alapvető célja egy társadalmi rendszer keretei között valósul meg. A vállalati működés ezen társadalmi rendszer összetevőivel (más szervezetekkel, intézményekkel, emberekkel) szoros kapcsolatban valósul meg, és ezen összetevők kölcsönösen hatnak egymásra, befolyásolják, előnyösebb vagy hátrányosabb helyzetbe hozzák egymást. Ezen kapcsolatrendszerben, hálózatban vannak olyan szereplők, akikkel a vállalat lényeges, tartós – és többnyire kölcsönös – kapcsolatban áll. Ezeket a szereplőket nevezzük a vállalati működés érintettjeinek. (Chikán, 2020)

Az érintettek (elterjedt angol kifejezéssel: a stakeholderek) köre még viszonylag kis vállalkozás esetén is igen tág lehet, csoportosításuk többféle szempont szerint lehetséges. Mi két nagy csoportba: belső és külső érintettek körébe soroljuk őket, mindkettőn belül jól értelmezhető alcsoportokat képezve.

Belső érintettek: tulajdonosok; menedzserek; munkavállalók.

Külső érintettek: fogyasztók; szállítók; versenytársak; stratégiai partnerek; állami intézmények; helyi és önkéntes állampolgári szerveződések; természeti környezet.

A belső érintettek hozzátartoznak a szervezethez, mégpedig meghatározott jogviszony keretében. Egy szervezetben, így egy vállalatban is, a szerepek sokféle szempontból rendezhetők el – ez a felosztás olyan szerepeket jelöl, amelyek az üzleti vállalkozás lényegét fejezik ki: a tőkebefektetés (tulajdonosok), a működtetéshez kapcsolódó döntéshozatal (menedzserek) és a végrehajtás (alkalmazottak) minden vállalatnál jelen van. Látni fogjuk később, hogy az érintettek célrendszere a szűk gazdasági

szempontrendszerénél gazdagabb. A legegyszerűbb vállalkozási forma, az egyszemélyes magánvállalkozás esetén ezek a szerepek egybeesnek – nagyobb, differenciáltabb vállalkozásnál szétválásuk szükségszerű. Ennek mértéke és módja a különböző vállalati formák kialakulásának egyik legfontosabb összetevője. Ezekkel a formákkal az 1.4. alfejezetben foglalkozunk. A külső érintettek közül az első három csoport együtt a szűkebb értelemben vett piacot jelenti. A fogyasztók igényeinek kielégítése céljából jött létre a vállalkozás, így ők a legfőbb külső referenciái a vállalat eredményességének. A fogyasztói elégedettség a hosszú távú profitkilátások legfontosabb összetevője – a profit a kiváló termékkel és szolgáltatással való ellátás „jutalma”. (Chikán, 2020)

2.5.5 Belső erőforrások elemzése

A belső erőforrás-elemzés célja, hogy azonosítsa és jellemezze a vállalat legfontosabb erőforrásait, amelyek alapvetően hozzájárulnak a vállalat működéséhez és versenyképességéhez. Az erőforrások közé tartoznak azok az eszközök, képességek, szervezeti folyamatok, cégtulajdonságok és tudás, amelyek a vállalat hatékonyságának és hatásosságának fejlesztését segítik elő. Ezek az erőforrások megfoghatóak és megfoghatatlanok, fizikai vagy szellemi jellegűek, valamint belső vagy külső források is lehetnek.

A versenyképesség szempontjából kiemelt szerepet játszanak a VRIO modell által meghatározott jellemzők. Az első jellemző, az értékesség, azt jelenti, hogy az erőforrásoknak hozzá kell járulniuk a vállalat piaci előnyéhez, lehetővé téve, hogy a vállalat sikeresen reagáljon a piaci igényekre. A második jellemző a ritkaság, amely biztosítja, hogy az erőforrások ne álljanak rendelkezésre minden versenytárs számára, ezáltal segítve a versenyelőny kialakítását. A harmadik jellemző, a másolhatatlanság, arra utal, hogy az erőforrásokat nem lehet könnyen lemásolni vagy helyettesíteni, amely költséges és nehezen reprodukálható előnyöket teremt a vállalat számára. Az utolsó, a szervezeti beágyazottság jellemzője arra vonatkozik, hogy az erőforrások mennyire illeszkednek a vállalat szervezeti struktúrájába és folyamataiba. (Kovács, 2017)

2.5.6 SWOT elemzés

A környezeti tényezők komplex vizsgálata után a szervezeteknek lehetőségük van arra, hogy felmérjék pozíciójukat a piacon, és a lehető legjobb stratégiákat dolgozzák ki. Ehhez szolgál segítségül a SWOT-elemzés, melynek lényege, hogy számba vesszük belső adottságainkat (erősségek, gyengeségek) és a külső körülményeket (lehetőségek, veszélyek). Az erősségek és a lehetőségek segítik a célok elérését, míg a gyengeségek és a veszélyek gátolják azok megvalósulását. (Thomson & Strickland, 1986)

A lehetőségek, veszélyek, gyengeségek és erősségek elemzése (SWOT-analízis) egy régóta bevált módszertan a profitorientált szervezetek számára, ám a nonprofit szektorban kevésbé elterjedt. Pedig egy alapos környezeti elemzés eredményeként a nonprofit szervezetek is képesek lehetnek felmérni erőforrásaikat és lehetőségeiket, illetve megtervezni jövőbeli stratégiáikat. A SWOT-analízis két fő dimenziója a külső és belső környezet vizsgálata. A külső tényezők között a lehetőségeket és veszélyeket, míg a belső tényezők esetében a szervezet gyengeségeit és erősségeit térképezzük fel.

A makro- és mikrokörnyezet előzetes vizsgálata megfelelő alapot nyújthat a külső tényezők elemzéséhez, így a SWOT-analízis képes részletes adatokat biztosítani. Ha ezek az információk rendelkezésre állnak, a következő lépés az, hogy súlyozzuk azokat az elemeket, amelyek lehetőségeket kínálnak a nonprofit szervezet számára, illetve összegyűjtjük azokat a fenyegetéseket, amelyekkel szembe kell néznie. A belső környezet felmérése viszont új kihívásokat jelent. Itt az a cél, hogy meghatározzuk, miben vagyunk erősek, vagy akár jobbak másoknál, és mi az, amire különösen figyelniünk kell, mert gyengébbek vagyunk.

Legyen szó akár a külső, akár a belső tényezők vizsgálatáról, világos, hogy minden szervezet számára más és más elemek lesznek meghatározóak. A SWOT-analízis segít abban, hogy a szervezet hű maradjon küldetéséhez, miközben átgondolja jövőbeni stratégiáját, és a célokat a rendelkezésre álló lehetőségekhez és belső kapacitásokhoz igazítja. Ahogy az üzleti szférában, úgy a nonprofit szervezeteknél sincsenek univerzális „jó” vagy „rossz” stratégiák; minden szervezetnek a feltárt információk alapján kell eldöntenie a következő lépéseket. (Hetesi & Veres, 2016)

2.5.7 Akciótervezés

Az akcióterv elkészítése és megvalósítása kulcsfontosságú eleme a fenntartható fejlődés tervezési folyamatának. Minden előzetes lépés – mint a partnerségek kialakítása, a jövőkép megalkotása, vagy a problémaelemzés – az akcióterv hatékony létrehozását szolgálja. Ezeket a tervek gyakran „stratégiai terveknek” nevezik, mivel rendszerszemléletben közelítik meg a problémákat, és hosszú távú perspektívát kínálnak. Az akciótervek célja a helyi erőforrások mozgósítása, valamint a résztvevők bevonása egy közös cél érdekében, ezáltal szinergiát teremtve az érintettek között.

Az akcióterv a meglévő hivatalos tervezési tevékenységekhez, például a területfejlesztési és beruházási tervekhez, valamint a költségvetéshez is kapcsolódik, így a stratégiai célok elérésére irányuló törekvések szervesen illeszkednek a már meglévő tervezési keretekhez. A stratégiai akcióterv rövid és hosszú távú célokat is megfogalmaz, és meghatározza azok elérésének lehetséges módjait, valamint az értékelési mechanizmusokat, amelyek segítségével nyomon követhető az előrehaladás.

Az akcióterv sikerességének egyik legfontosabb kritériuma, hogy tükrözze az érintettek közötti egyetértést. Ha az érintett felek egy jelentős része nem érzi magáénak az akciótervet, akkor nem fognak részt venni annak végrehajtásában, és akár alá is áshatják a megvalósítási folyamatot. Éppen ezért a stratégiai akcióterv keretdokumentum jellegű, amely alapot ad az aláíró felek saját megvalósítási terveinek kidolgozásához.

Egy jól megtervezett akciótervnek tartalmaznia kell a következő lényeges elemeket:

- Az érintettek által közösen kialakított közösségi jövőkép, amely bemutatja a jelenlegi problémákat és azok lehetséges megoldásait.
- A jövőkép keretében megfogalmazott stratégiai célok, amelyek az egyes problémákra reagálnak.
- Konkrét akciócélok, amelyek a stratégiai célokból vezethetők le.
- A célok eléréséhez kapcsolódó megvalósítási stratégiák és programok.
- A partnerségi kapcsolatok leírása, amelyek segítik a megvalósítást, valamint a létező tervezési folyamatokhoz való kapcsolódás módjai.
- Az előrehaladás folyamatos értékelésének rendszere, küszöbértékek meghatározásával, amelyeknél szükség esetén újraindulhat a tervezési folyamat.

Az akcióterv tehát nem csupán egy irányadó dokumentum, hanem a fenntartható fejlődéshez szükséges eszköz, amely biztosítja, hogy a résztvevők közösen dolgozzanak a stratégiai célok elérésén, miközben alkalmazkodnak a változó körülményekhez és kihívásokhoz. (Szlávik, 2013)

3 Kutatás

3.1 Kutatási célok, kutatási kérdések

A kutatás célja, hogy feltárjam, hogyan építi fel és hajtja végre egy szervezet a stratégiáját, miként reagál a környezeti változásokra, valamint hogyan tudja fenntartani és fejleszteni versenyelőnyét. A stratégiaalkotás és annak megvalósítása rendkívüli fontosságú minden szervezet számára, hiszen ez határozza meg a hosszú távú sikerességet. A kutatás során különösen fontos szerepet kap a belső és külső tényezők vizsgálata, amelyek befolyásolják a döntéshozatali folyamatokat és a stratégiai irányvonalakat.

Az egyik fő szempont a szervezeti erőforrások elemzése, valamint annak megértése, hogyan használja ezeket a szervezet a versenytársaival szembeni előny megszerzésére és fenntartására. Emellett a külső környezeti hatások – mint a gazdasági, társadalmi, politikai és technológiai tényezők – elemzése is központi kérdés, hiszen ezek a makrokörnyezeti tényezők jelentős mértékben befolyásolják a szervezet működését és döntéseit.

A kutatás kiterjed továbbá a versenytársak elemzésére is, hiszen azok lépései és stratégiai nagy hatással lehetnek a vizsgált szervezetre. A versenyhelyzet, a piaci dinamika és a helyettesítő termékek vizsgálata révén megérthető, hogy a szervezet hogyan igazítja stratégiáját a versenytársak lépéseire, illetve milyen belépési korlátok és piaci kihívások jellemzik az iparágat.

Az értékteremtési folyamatok és a szervezet legfontosabb erőforrásainak feltérképezése szintén nagyon fontos a kutatás során, mivel ezek jelentős hatást gyakorolnak a szervezet sikerére. A stratégia különböző szintjeinek – a szervezeti, üzletági és funkcionális stratégiáknak – vizsgálata lehetőséget nyújt arra, hogy megértsük, miként hangolódnak össze a különböző részlegek céljai és hogyan járulnak hozzá a vállalat stratégiájának megvalósításához.

Összesen 2 szakértői interjút vittem véghez, 2 személlyel. Az interjúalanyaimat úgy választottam, hogy megfeleljenek az általam megadott elvárásoknak, azaz egy forprofit és egy nonprofit szervezetben tevékenykedőt. Úgy gondolom, az interjúalanyaim segítőkészek voltak és őszintén válaszoltak a kérdéseimre.

Az első interjút Dr. Micsutka Attilával, a Sziráki Állatorvosi Rendelő állatorvosával és a Micsutka tanya tulajdonosával folytattam. Micsutka Doktor Úr egy elismert szakember az

állatorvoslás területén, akinek szaktudása és elkötelezettsége miatt évek óta őt választjuk kedvenceink kezelésére. Az interjú 2024. szeptember 23-án történt, személyes egyeztetés alapján telefonon keresztül bonyolítottuk le. Dr. Micsutka nemcsak szakmailag kiemelkedő, de ügyfélközpontú hozzáállása is rendkívül meggyőző. Hosszú évek tapasztalatai alapján megbízhatónak tartom őt mind szakmai, mind emberi szempontból, ezért is döntöttem úgy, hogy őt választom a beszélgetéshez. Tapasztalata és gyakorlati ismeretei értékes meglátásokkal szolgáltak a kutatásom szempontjából is, így az interjú kifejezetten hasznos volt a számomra.

A második interjút Matejka Tündével, a Kutyakötelesség Állatmentő Alapítvány elnökével folytattam. Az alapítvány célja a bajba jutott kutyák mentése és gondozása, valamint felelős gazdához juttatásuk. Az interjúra 2024. október 1-jén került sor, és telefonos formában bonyolítottuk le. Tünde tapasztalata és elkötelezettsége az állatvédelem iránt rendkívül inspiráló, így lehetőségem nyílt betekinteni abba, hogyan működik egy állatmentő alapítvány a mindennapi gyakorlatban, és milyen kihívásokkal néznek szembe a kutyák megmentése érdekében. A beszélgetés során megosztotta velem az alapítvány eddigi munkáját, a jövőbeli terveiket, valamint azokat az értékeket, amelyek mentén működnek. Az interjú során rengeteget tanultam az állatvédelem fontosságáról és az alapítvány által végzett munkáról.

A megkérdezés formája félig strukturált volt. A kérdések a beszélgetés közben átalakíthatóak, átfogalmazhatóak a helyzettől függően, sorrendjük rugalmas, és akár még új kérdések is felmerülhetnek időközben. Az ilyen beszélgetések során fontos, hogy a beszélgetés légköre támogató és manipulációmentes legyen.

A következő hipotéziseket állítottam fel:

1. A forprofit szervezetek stratégiája összetettebb, mint a nonprofit szervezeteké.
2. A forprofit szervezetek hosszabb távú jövőképet fogalmaznak meg, mint a nonprofit szervezetek.
3. A politikai és társadalmi tényezők jelentős mértékben befolyásolják a forprofit és nonprofit szervezetek stratégiai irányvonalait.
4. Jobban függ a nonprofit szervezet az anyagi támogatásokról, mint a forprofit szervezet a bevételektől.
5. Több külső tényező befolyásolja a nonprofit szervezetek működését, mint a forprofitokét.

4 Eredmények

4.1 Stratégiai tervezés

A forprofit és nonprofit szervezet stratégiai megközelítésének összehasonlításából kiderül, hogy bár mindkét szervezetnél hiányzik a hivatalos, írott stratégia, a két típus eltérő működési fókuszot és célt mutat. A forprofit szervezet esetében a stratégia hiánya a napi operatív tevékenységek, mint az ügyfelek (páciensek) ellátása miatt alakulhatott ki. A döntések inkább tapasztalati alapon, az aktuális helyzethez igazodva születnek, és nincs formális dokumentáció. A stratégiai tervezés háttérbe szorulhat a mindennapi feladatok miatt, bár ez hosszú távon fontos lenne a növekedéshez. Ezzel szemben a nonprofit szervezet esetében bár szintén hiányzik egy részletes, írott stratégia, az alapítvány célkitűzéseit az alapító okirat határozza meg. A nonprofit szektorban a célok sokkal inkább előre meghatározottak, mint például az állatmentés, a mentett állatok ellátása, a lakosság edukálása, és a telepek üzemeltetése. Itt az írott stratégia helyett az alapító okirat szolgál iránymutatásként, illetve a mindennapos döntéshozatal.

4.2 Küldetés és jövőkép

A küldetést és a jövőképet közösen alkottuk meg a forprofit és a nonprofit szervezettel is.

Az állatorvosi rendelő missziója: Célunk, hogy magas színvonalú, empátikus állatorvosi ellátást biztosítsunk mind a haszonállatok, mind a házikedvencek számára. Csapatunk elkötelezett a folyamatos szakmai fejlődés és a legújabb módszerek alkalmazása iránt, miközben az állatok és gazdáik érdekeit helyezzük középpontba. Fontosnak tartjuk a megelőzést, a pontos diagnózist és a gyors, hatékony kezelést, mely során a felelősség, gondoskodás és együttműködés vezérel minket.

Víziója: 2028-ra célunk, hogy rendelőnket a régió egyik vezető állatorvosi központjává fejlesszük, mely teljes körű diagnosztikai és gyógyászati szolgáltatásokat nyújt. Ehhez 2-3 modernbb technológiát fogunk bevezetni, például digitális röntgen és ultrahang rendszerek telepítését, valamint legalább 2 új, magasan képzett állatorvos és asszisztens alkalmazását. Ezzel együtt évi 20%-os növekedést szeretnénk elérni a páciensek számában, biztosítva, hogy minden ügyfelünk számára gyors és professzionális ellátást nyújtsunk.

A Kutyakötelesség Állatmentő Alapítvány jövőképe az, hogy egy olyan közösséget építsenek, ahol kevesebb árva és mentésre váró kutya él. A következő egy évben 10 új kennel építésére fognak beruházni. Évente legalább 50 kutyát mentsenek meg és helyezzenek el felelős örökbefogadóknál. E vízióval a szervezet a felelős állattartás fontosságára kívánja felhívni a figyelmet, és szeretnék, ha a közösség tagjai 2025-re 30%-kal növelnék a helyi állatvédelmi programokban való részvételüket.

A Kutyakötelesség Állatmentő Alapítvány missziója, hogy aktívan dolgozzon a kóborkákért, és minden tőle telhetőt tegyen a mentésük érdekében. E misszió részeként a szervezet célja, hogy a mentett állatok számára megfelelő ellátást, rehabilitációt és végül szerető otthonokat biztosítson. Emellett fontosnak tartják a felelős állattartás népszerűsítését, ezért különféle edukációs programokat és eseményeket szerveznek, amelyek célja a közönség érzékenyítése és a felelős állattartás iránti elköteleződés ösztönzése.

4.3 Stratégiai szintek

A forprofit állatorvosi rendelő és a nonprofit állatmentő szervezet közötti stratégiai szintek összehasonlítása rávilágít a két működési forma hasonlóságaira és eltéréseire. Mindkét szervezet esetében megfigyelhető, hogy nem rendelkeznek különböző, formálisan meghatározott stratégiai szintekkel. A forprofit állatorvosi rendelő egy egységes, egyszerű működést követ, ahol a szervezeti, üzletági és funkcionális stratégiák nincsenek elkülönítve. Ugyanígy a nonprofit állatmentő szervezet sem alakít ki előre meghatározott stratégiát; ehelyett mindig az aktuális helyzethez alkalmazkodik, rugalmasan reagálva a közösség és az állatok igényeire. A forprofit állatorvosi rendelő legfontosabb célja a profitmaximalizálás és a jelenlegi működés fenntartása. Ezzel szemben a nonprofit állatmentő szervezet, bár szintén nem rendelkezik előre meghatározott stratégiával, folyamatosan keresi a lehetőségeket az állatok védelmére, és alkalmazkodik a változó körülményekhez. Ez a rugalmasság lehetővé teszi számukra, hogy a közösségi igényekhez igazodjanak, és olyan programokat vagy eseményeket szervezzenek, amelyek segítik az állatok mentését és gondozását.

4.4 Makrokörnyezeti elemzés

A forprofit és nonprofit szervezetek működését befolyásoló makrokörnyezeti tényezők összehasonlítása jól mutatja a két típusú szervezet eltérő kihívásait, ugyanakkor bizonyos hasonlóságokat is felfedezhetünk. A forprofit szervezet, jelen esetben egy állatorvosi rendelő, számára a legfontosabb gazdasági tényező a fizetőképes kereslet. A lakosság jövedelmi szintje és az állattartásra fordítható kiadások közvetlenül befolyásolják a szolgáltatások igénybevételét. A gazdasági növekedés, például béremelkedés, pozitív hatással lehet az állatorvosi szolgáltatások iránti keresletre, míg recesszió esetén ez csökkenhet. A támogatások, mint az állategészségügyi programok és oltási kampányok, szintén fontos szerepet játszanak a rendelő forgalmának növelésében. Politikai-jogi szempontból az állatorvosi praxisra vonatkozó jogszabályok, uniós szabályozások és szakmai licenszek meghatározóak a működésben. Társadalmi tényezők közül az állattartás kultúrája és az emberek állatokhoz való hozzáállása jelentős hatással van a szolgáltatások iránti kereslet növekedésére. Az állatok jólétére helyezett hangsúly a modern társadalmakban erősödik, ami az állatorvosi szolgáltatások iránti keresletet is növeli. A technológiai fejlődés szintén meghatározó, hiszen az új diagnosztikai eszközök, digitális megoldások és orvosi technológiák bevezetése javítja az ellátás színvonalát és versenyképesebbé teszi a rendelőt. A nonprofit szervezet esetében, a gazdasági helyzet más jellegű kihívásokkal jár. A megye, ahol a szervezet működik, elmaradott régió, ahol az adományozás és önkéntesség kevésbé elterjedt, ami komoly gazdasági korlátot jelent a működés szempontjából. Politikai-jogi oldalról a nonprofit szervezet számára szintén lényegesek az állategészségügyi és állattartási szabályozások, de különösen a gyepmesteri telepekre vonatkozó jogszabályok betartása. Társadalmi szinten a régió fejletlensége miatt az adományozás és önkéntes munka hiánya komoly kihívás, mivel ezek a tényezők alapvetően befolyásolják a nonprofit szervezet fenntarthatóságát. Technológiai tényezők a nonprofit szektorban kevésbé jelennek meg hangsúlyosan, mint a forprofit szervezeteknél, bár a hatékony működés érdekében itt is fontos lehet a digitális technológiák, például az online adományozási rendszerek használata.

4.5 Mikrokörnyezeti elemzés

Ebben a fejezetben a vizsgált szervezetek mikrokörnyezetét fogom bemutatni. A Porter 5 erő modellt is elkészítettem az interjúk alapján, ez a 9. és 10. ábrán látható.

4.5.1 Versenytársak

A forprofit és nonprofit szervezetek versenytársaikra való reagálása, valamint azok hatása a stratégiájukra jelentősen eltérő, ugyanakkor mindkét szektorban cél a versenyképesség megőrzése.

A forprofit állatorvosi rendelő esetében a legfontosabb versenytársak más helyi rendelők és kollégák, akik hasonló szolgáltatásokat nyújtanak. Ezeknek a versenytársaknak erősségei közé tartozik a szolgáltatások bővülése, például új diagnosztikai eszközök, mint a röntgen és ultrahang bevezetése, valamint a nagyobb technikai személyzet, amely gyorsabb és hatékonyabb betegellátást tesz lehetővé. A jól felszerelt rendelők, hosszabb nyitvatartás és versenyképes árak szintén erősségként jelennek meg. Ezzel szemben gyengeségek közé tartozhat a rövidebb nyitvatartás és a magasabb árak, ami elrettentheti az árérzékeny ügyfeleket. A versenytársak várható lépései közé tartozik a technológiai fejlesztés folytatása, új szolgáltatások bevezetése, az árazási stratégiák módosítása és a rugalmasabb nyitvatartás. Ezek a fejlesztések azonban a cég stratégiájára kevésbé gyakorolnak közvetlen hatást, mivel a praxis nem teljesen azonos ügyfélkörrel és szolgáltatási igénnyel rendelkezik. A versenytársak lépései inkább a kisállat-egészségügyi szegmensben befolyásolhatják a cég döntéseit, például, ha egy versenytárs új technológiát vezet be, ez növelheti a nyomást a saját szolgáltatások bővítésére.

A nonprofit állatmentő szervezet esetében a versenytársak a régi, nagyobb állatvédő szervezetek, amelyek szélesebb támogatói bázissal és forrásokkal rendelkeznek. Ezeknek a nagyobb szervezeteknek erőssége abban rejlik, hogy szélesebb közönséget tudnak elérni, ami sikeresebb adománygyűjtő kampányokat eredményezhet. A nonprofit szervezet számára gyengeséget jelent a korlátozott erőforrások és a kisebb elérési lehetőség, amely hátrányt jelent a versenytársakkal szemben. A nonprofit szervezet stratégiáját nagyban befolyásolják a versenytársak lépései. A szervezet folyamatosan új forrásokat próbál találni, valamint a meglévő stratégiákat is gyakran kell újragondolni, hogy versenyképes maradjon a nagyobb, jobban támogatott szervezetekkel szemben.

4.5.2 Vevők és szállítók

A forprofit és a nonprofit szervezetek legfontosabb vevői és szállítói, valamint alkupozíciójuk tekintetében jelentős különbségek figyelhetők meg.

A forprofit állatorvosi praxis esetében a legfontosabb vevők két fő csoportra oszlanak: az állattartókra (kisállatok gazdái) és a haszonállatokat tartó cégekre. Az állattartók egyéni ügyfelek, akik kisebb volumenű szolgáltatásokat vesznek igénybe, mint például a rutin állatorvosi ellátás, így alkupozíciójuk gyengébb. Ezzel szemben a haszonállatokat tartó cégek a bevétel mintegy 70%-át biztosítják, mivel nagyobb mennyiségű szolgáltatásokat és gyógyszereket vesznek igénybe. Az ő alkupozíciójuk sokkal erősebb, hiszen nagyobb az igény és rendszeres, így esetenként kedvezményeket is elérhetnek.

A forprofit cég legfontosabb szállítói a gyógyszeripari vállalatok és a gyógyszerkereskedők, például az Alphavet, valamint orvosi eszközöket forgalmazó cégek, kórházellátó Kft.-k. A hosszú távú üzleti kapcsolatok révén a forprofit cég kedvező alkupozícióval rendelkezik, hiszen stabil, megbízható partnernek számít ezeknél a szállítóknál.

Ezzel szemben a nonprofit szervezet legfontosabb vevői az örökbefogadó családok, akik teljes körű tájékoztatást kapnak az örökbefogadási folyamat során. Itt az alkupozíció szigorúan szabályozott, mivel az örökbefogadás feltételeit csak kivételes esetekben módosítják. A nonprofit szervezet szállítói között megtalálhatók az állateledel-forgalmazók és állatorvosok, akik csak minimális kedvezményeket adnak, mivel nem elterjedt még az a szemlélet, hogy jelentősebb árengedményekkel támogassák az ilyen típusú szervezetek munkáját. Kivételt képeznek a kutya kozmetikusok, akik gyakran ingyen vállalják a mentett állatok ellátását.

A forprofit cég tehát erősebb alkupozícióban van mind a vevőkkel, mind a szállítókkal szemben, mivel nagyobb volumenű üzleti tranzakciókat bonyolít, és stabil partnerekre épít. A nonprofit szervezetnek azonban szűkebb mozgástere van, mivel korlátozott forrásokkal és támogatási lehetőségekkel rendelkezik, ami megnehezíti a kedvezőbb feltételek kialakítását a szállítókkal és partnerekkel.

4.5.3 Helyettesítő termékek

A forprofit és nonprofit szervezetek eredményeit fenyegető helyettesítő szolgáltatások és termékek tekintetében szintén jelentős különbségek vannak.

A forprofit állatorvosi praxis esetében jelenleg nincsenek jelentős helyettesítő szolgáltatások a piacon, mivel az állatorvosi ellátás egy speciális szakképesítést igénylő terület. Az állatorvosok által nyújtott szolgáltatások, mint a diagnózis, kezelések, műtétek, nem cserélhetők le más szolgáltatásokra. Potenciális helyettesítők lehetnek az állatkozmetikusok, akik bizonyos feladatokat, például szőrnyírást vagy körömvágást végeznek, ám ezek csak kiegészítő jellegűek, nem pedig helyettesítők. Továbbá léteznek állatgondozói vagy asszisztensi képzések, ám ezek a szakemberek nem rendelkeznek az állatorvosi diagnózis és kezelés végzéséhez szükséges jogosítványokkal, így szintén nem fenyegetik közvetlenül az állatorvosi praxis eredményeit.

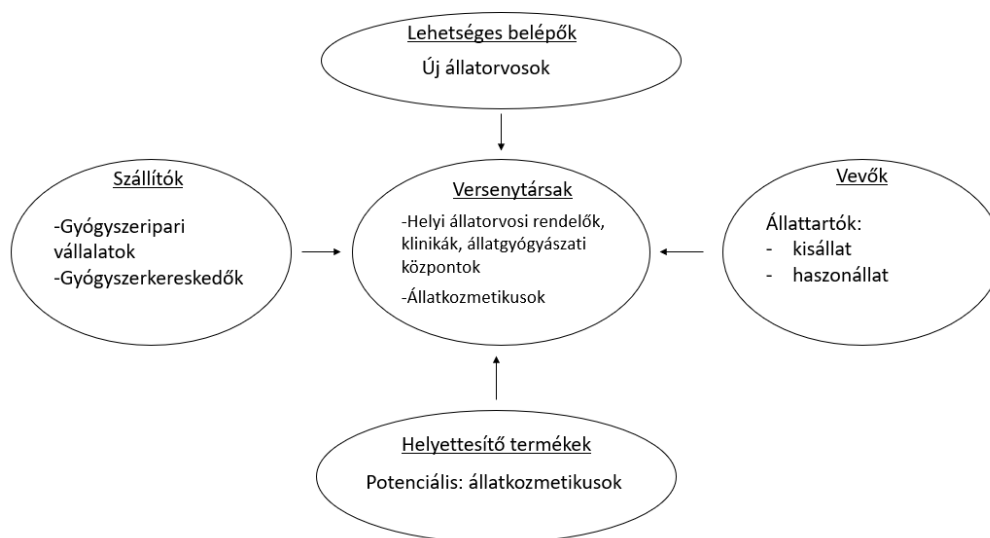
A nonprofit állatmentő szervezet esetében viszont létezik egy erős helyettesítő fenyegetés, amelyet a szaporítók jelentenek. Ezek az illegális vagy kevésbé etikus tenyésztők gyakran olcsón és szűrés nélkül értékesítik a kutyákat, ami vonzó lehet a vásárlók számára. Azonban sokszor ezek az állatok egészségi problémákkal küzdenek, és később mentésre szorulnak. A szaporítók így nemcsak közvetlen konkurenciát jelentenek a nonprofit szervezetek számára, hanem hozzájárulnak az állatmentő szervezetek terheinek növekedéséhez is, mivel a felelőtlenül tartott vagy lemondott állatok gyakran ezekhez a szervezetekhez kerülnek.

4.5.4 Belépési korlátok

A forprofit állatorvosi praxis iparágában a belépés több, összetett korlátba ütközik, amelyek mind szakmai, mind anyagi jellegűek. Az egyik legfontosabb akadály a szakmai végzettség, mivel állatorvosi diploma szükséges a praxis indításához, ami hosszú, többéves egyetemi képzést igényel. Ezt követik a jogszabályi előírások, amelyek tovább nehezítik az új szereplők belépését, mivel friss diplomások csak öt évvel a végzésük után nyithatnak saját rendelőt. Az anyagi korlátok is komoly akadályt jelentenek, hiszen az állatorvosi praxis indítása jelentős tőkebefektetést igényel, beleértve a drága orvosi eszközök, felszerelések beszerzését, valamint az ingatlanbérlés vagy vásárlás költségeit. Továbbá a már meglévő, jól bejáratott rendelők erős piaci versenyt jelentenek, ami új belépők számára megnehezíti az ügyfélkör kiépítését.

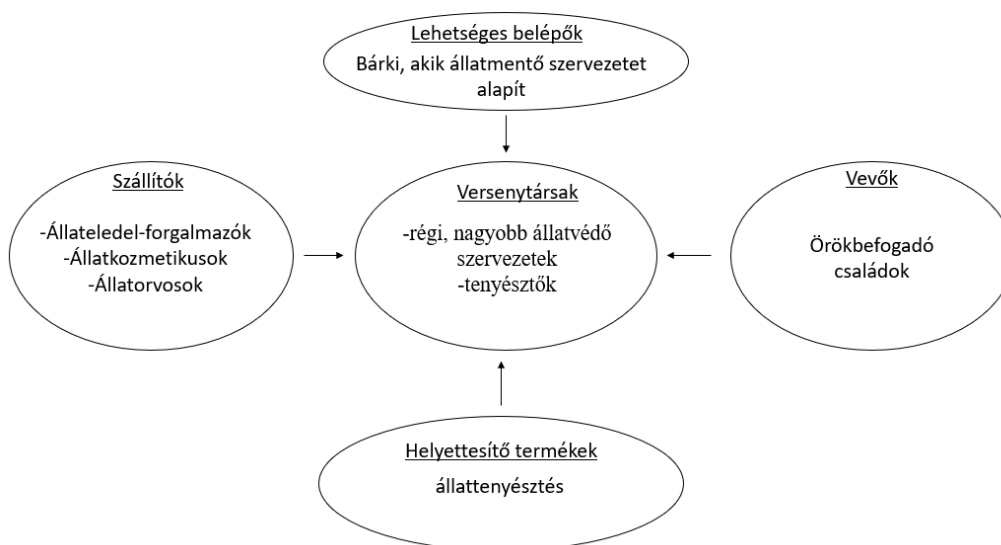
Ezzel szemben a nonprofit szervezetek iparágában a belépési korlátok sokkal alacsonyabbak. Bárki hozhat létre alapítványt, mivel nincs szükség speciális képesítésre vagy szakmai végzettségre, mint a forprofit állatorvosi iparágban. Azonban az alapítvány létrehozásához és működtetéséhez is szükséges tőke, főként a hely kialakításához, infrastruktúra megteremtéséhez, amely magában foglalhatja az állatok elhelyezését, gondozását és az ezzel kapcsolatos költségeket. Valamint jogi korlátozások is vannak nonprofit szervezeteknél is. A szakmai korlátok enyhébbek, az anyagi korlátok itt is jelen vannak, bár kevésbé kifejezetten, mint a forprofit szektorban.

Porter 5 erő modell a vizsgált forprofit szervezetnél



9. ábra Porter 5 erő modell a választott forprofit szervezetnél (saját szerk.)

Porter 5 erő modell a vizsgált nonprofit szervezetnél



10. ábra Porter 5 erő modell a választott nonprofit szervezetnél (saját szerk.)

4.6 Erőforrások

A forprofit állatorvosi rendelő legfontosabb erőforrásai közé tartoznak a pénzügyi erőforrások, amelyek elengedhetetlenek a praxis fenntartásához. A rendelő működéséhez szükséges pénzügyi stabilitás biztosítja, hogy a modern orvosi eszközöket meg lehessen vásárolni, és a munkatársak bérét folyamatosan biztosítani lehessen. Ezen kívül a cég legértékesebb erőforrásai a magasan képzett szakemberek, beleértve az állatorvosokat és az őket segítő asszisztenseket. Az ő szakképzettségük és tapasztalatuk kulcsszerepet játszik a szolgáltatások színvonalának fenntartásában, így a páciensek elégedettségét is növelik. A rendelő infrastrukturális adottságai, mint a jól felszerelt rendelő és a korszerű orvosi berendezések, szintén kiemelkedő jelentőséggel bírnak, hiszen a modern technológia lehetővé teszi a gyorsabb és pontosabb diagnózist. Végül, a stabil és hosszú távú szállítókkal kötött szerződések is fontos erőforrást jelentenek, mivel ezek megbízható gyógyszer- és eszközellátást biztosítanak, ezáltal növelve a versenyképességet.

Ezzel szemben a nonprofit állatmentő szervezet legfontosabb erőforrásai közé tartozik a teljeskörű és magas színvonalú ellátás, amelyet a szervezet nyújt. A szervezet különleges erőssége, hogy hat éve egy jól működő német partnerrel dolgozik együtt, amely hozzájárul az állatorvosi ellátás minőségéhez. Ez a partnerség stabilitást és megbízhatóságot biztosít a működéshez, amely a kutyák és egyéb háziállatok megfelelő ellátásához elengedhetetlen. A nonprofit szervezet viszont számos gyengeséggel is küzd. Korlátozott anyagi forrásai jelentős kihívást jelentenek, hiszen a növekvő állatszám mellett a rendelkezésre álló források nem elegendőek a szükséges ellátás biztosításához. Ezen kívül a szervezet kevesebb önkéntessel rendelkezik, amely tovább nehezíti a munkát. A régió lakosságának hozzáállása is közrejátszik ebben a helyzetben, hiszen a helyi közösség aktívabb részvétele nagyobb erőforrást biztosíthatna a nonprofit szervezet számára.

4.7 Értékteremtés

A forprofit állatorvosi rendelő és a nonprofit állatmentő szervezet között jelentős hasonlóságok találhatók az értékteremtési folyamatok terén, különösen az állatok gyógyítása és mentése, valamint a vevők edukálása vonatkozásában.

Először is, mindkét szervezet alapvető feladata az állatok egészségének és jólétének biztosítása. A forprofit állatorvosi rendelőben a legfontosabb értékteremtő folyamat a betegségek diagnosztizálása és az állatok kezelése, ahol az állatorvosi tudás és tapasztalat

segítségével a cég pontosan azonosítja a problémákat, és megfelelő kezeléseket nyújt a gyors felépülés érdekében. Hasonlóan, a nonprofit állatmentő szervezet célja az állatok mentése és gondozása, amely során a rászoruló állatok életminőségét javítják.

Ezen túlmenően, mindkét entitás fontos szerepet játszik az állattartók edukációjában. A forprofit rendelő rendszeres kommunikációval és tanácsadással segíti az állattartókat, hogy megfelelő információkat kapjanak az állatok helyes gondozásáról, táplálkozásáról és betegségmegelőzéséről. Ugyanakkor a nonprofit szervezet is hasonlóan edukációs programokat szervez, amelyeken keresztül a közönséget tájékoztatják az állatvédelem fontosságáról és a felelős állattartásról.

Mindezek mellett a két szervezet közötti különbségek is észlelhetők. A forprofit állatorvosi rendelő a gazdasági értékteremtésre is hangsúlyt fektet, hiszen az egészséges állatok jobb termelési eredményeket hoznak, ami közvetlenül befolyásolja a gazdaságok pénzügyi teljesítményét. Ezzel szemben a nonprofit állatmentő szervezet elsősorban az önkéntességre és közösségi támogatásra támaszkodik, és célja nem a profit, hanem az állatok védelme és jóléte.

A forprofit rendelő emellett a megbízható, magas minőségű gyógyszerek és orvosi eszközök biztosítására is koncentrál, ami a páciensek biztonságát és egészségét garantálja. Ezzel szemben a nonprofit szervezet inkább a nyílt napok szervezésére és a közönség aktiválására helyezi a hangsúlyt, hogy minél szélesebb körben népszerűsítse az állatmentés ügyét. Mindezek a közös célok és eltérő megközelítések tükrözik a két szervezet eltérő működési modelljét, miközben mindkettő az állatok védelmét és az állattartók támogatását tartja szem előtt.

5 Következtetések

5.1 SWOT elemzés

A készített interjúk, valamint a működésükre vonatkozó adatok alapján mindkét szervezet számára készítettem egy SWOT elemzést, ami a 11. és a 12. ábrán látható.

S • Jól képzett, elhivatott munkatársak • Együttműködés beszállítókkal • Stabil online jelenlét • Támogató helyi vállalkozások • Megfelelő szociális programok • Tiszta, rendezett környezet	W • Korlátozott férőhely • Alacsony pénzügyi támogatás • Kevés önkéntes • Hosszú távú stratégia hiánya • Örökbefogadási folyamat lassú
O • Növekvő hirdetési lehetőségek • Örökbefogadási trendek változása • Önkéntességi trendek változása • Adománygyűjtő kampányok megjelenése	T • Infláció és gazdasági nehézségek • Növekvő állatorvosi költségek • Más állatmenhelyek növekvő népszerűsége • Állatvédelmi előírások szigorodása

11. ábra Állatmenhely SWOT elemzése (Forrás: saját szerk. az interjúk alapján)

S • Magasan képzett, tapasztalt személyzet • Helyi közösség iránti elkötelezettség • Rugalmas nyitvatartási idő • Tiszta, jól felszerelt rendelő • Megfizethető árak • Jó hírnév	W • Nincs állandó szociális média jelenlét • Nagy betegforgalom, időnként magas várakozási idő • Költséges diagnosztikai és kezelési eszközök
O • Megcélzott vevőkör száma és vásárlóereje növekszik • Foglalkoztatást segítő pályázatok • Szakmai fejlődés támogatása állam által • Pályázatok megjelenése állatorvosi eszközökre	T • Állatgyógyászati eszközök drágulása • Súlyos betegségek terjedése • Állategészségügyi szabályozások szigorodása • Személyzeti fluktuáció • Az állattartók pénzügyi helyzetének romlása • Megnövekedett energiaárak

12. ábra Állatorvosi rendelő SWOT elemzése (Forrás: saját szerk. az interjúk alapján)

5.2 Hipotézisek megválaszolása

1. Hipotézis: A forprofit szervezetek stratégiája összetettebb, mint a nonprofit szervezeteké.

A két szakértői vélemény alapján ezt az állításom nem támasztom alá. A forprofit szervezet esetében nincs külön üzletági vagy funkcionális stratégia, mert a cég egyszerű szerkezetet követ, egy fő tevékenységre (állatorvosi szolgáltatás) koncentrál. A nonprofit szervezet is inkább alkalmazkodó, és nincs előre rögzített stratégiai struktúrája, a helyzethez igazodva cselekszik.

2. Hipotézis: A forprofit szervezetek hosszabb távú jövőképet fogalmaznak meg, mint a nonprofit szervezetek.

Ezt a hipotézist a szakvélemény alapján alátámasztom. A forprofit vállalat esetében világos és hosszú távú víziót fogalmaztunk meg, mely szerint 2028-ra egy vezető állatorvosi központtá kívánnak válni, modern technológiák bevezetésével és a szolgáltatások bővítésével. Ez egy többéves, konkrét célokat meghatározó terv, amely 20%-os növekedést céloz meg. Ez azt sugallja, hogy a forprofit vállalat hosszabb távú jövőképet tart szem előtt. Ezzel szemben a nonprofit szervezet rövidebb távú célokat fogalmaz meg, például a következő egy évben 10 új kennel építését és a felelős állattartás népszerűsítését. Bár itt is vannak konkrét célok, ezek inkább rövid távúak, és nem feltétlenül terjednek ki olyan hosszú időtávra, mint a forprofit vállalaté. Tehát ebben az esetben a forprofit szervezet hosszabb távú jövőképpel rendelkezik.

3. Hipotézis: A politikai és társadalmi tényezők jelentős mértékben befolyásolják a forprofit és nonprofit szervezetek stratégiai irányvonalait.

Ezt a hipotézist szintén alátámasztom. Nagyban befolyásolja mindkét esetben a politikai döntéshozatal is, mivel gyorsan kell reagálniuk, valamint a társadalmi tényezők is, mely kihatással van a vevőikre.

4. Hipotézis: Jobban függ a nonprofit szervezet az anyagi támogatásuktól, mint a forprofit szervezet a bevételektől.

Ez a hipotézis hamis. Mind a nonprofit, mind a forprofit szervezetek működése nagyban függ az anyagi forrásoktól. A nonprofit szervezet esetében az anyagi támogatások nélkülözhetetlenek a mindennapi működéshez, hiszen ezek biztosítják a mentésekhez és az állatok ellátásához szükséges forrásokat. Hasonlóképpen, a forprofit vállalat számára a bevételek elengedhetetlenek a működés fenntartásához, fejlesztéséhez, és a növekedéshez.

5. Hipotézis: Több külső tényező befolyásolja a nonprofit szervezetek működését, mint a forprofitokét.

Ezt a hipotézist nem támasztom alá. A forprofit és nonprofit szervezeteket eltérő külső tényezők befolyásolják, de ezek hatása nem feltétlenül mennyiségben, hanem jellegben különbözik. Mindkét típusú szervezet esetében kulcsfontosságúak a gazdasági, társadalmi, politikai, jogi és technológiai tényezők, de az, hogy ezek milyen módon hatnak a működésükre, eltérő lehet. A forprofit szervezet elsősorban a fizetőképes kereslettől függ. Gazdasági növekedés esetén az emberek több pénzt tudnak költeni az állataik egészségére, míg recesszió esetén ez csökkenhet. A rendelő számára a jogszabályok, szakmai licenszek, valamint az állattartás társadalmi elfogadottsága is lényeges tényezők, hiszen ezek határozzák meg a szolgáltatások iránti keresletet és a működési feltételeket. Emellett a technológiai fejlődés, például új diagnosztikai eszközök alkalmazása, fontos szerepet játszik a versenyképességük fenntartásában. A nonprofit szervezet, mint az állatmentő alapítvány, szintén a gazdasági körülményektől függ, de más aspektusban: számukra az adományok, támogatások és az önkéntes munka kritikus. Egy elmaradott régióban, ahol az emberek kevesebb pénzt és időt tudnak felajánlani, a szervezet működése gazdaságilag korlátolt lehet. Társadalmi szinten a közösség állatvédelemmel kapcsolatos hozzáállása is jelentős, hiszen ez befolyásolja, mennyire támogatják a szervezetet. Politikai és jogi szempontból a gyepmesteri telepekre vonatkozó szabályozások és az állattartási előírások betartása alapvető, különösen a kóbor állatok ellátásában. A technológiai tényezők ugyan nem olyan hangsúlyosak, mint egy forprofit cégnél, de a nonprofit szervezetek is használnak digitális megoldásokat, például online adománygyűjtést.

5.3 Hasonlóságok és különbségek

A forprofit és nonprofit szervezet között számos hasonlóság fedezhető fel, különösen abban, hogy mindkettőnek alapvető célja az értékteremtés. A legnagyobb közös pont az anyagi források függőségében rejlik: a forprofit szervezetek bevételektől, míg a nonprofitok adományoktól és támogatásoktól függenek. Az anyagi források mindkét esetben létfontosságúak, hiszen ezek nélkül nem lennének képesek fenntartani működésüket, fejleszteni szolgáltatásaikat vagy elérni céljaikat. Ugyanakkor a pénzügyi stabilitás nem csupán a létfenntartás alapja, hanem az egyik legfontosabb hajtóerő is, amely mindkét szervezet hosszú távú stratégiáját alakítja.

További hasonlóság található az edukáció és a tájékoztatás szerepében. Mind a forprofit állatorvosi rendelő, mind a nonprofit állatmentő alapítvány számára alapvető, hogy ügyfeleiket és támogatóikat folyamatosan edukálják, tájékoztassák az állattartás legjobb gyakorlatairól, a megelőzés fontosságáról és a felelős állattartásról. Ez a tevékenység hosszú távú értéket teremt, hiszen mindkét típusú szervezet esetében a cél a gazdák, illetve a közösség felelősségtudatának erősítése és a hozzáállásuk formálása, ami közvetve hozzájárul a szervezetek céljaihoz.

A stratégiai irányvonalak tekintetében mindkét típusú szervezet reagál a külső környezeti tényezőkre, legyenek azok gazdasági, társadalmi, politikai vagy technológiai természetűek. A forprofit szervezetek számára a fizetőképes kereslet és a piaci környezet a legfontosabb gazdasági befolyásoló tényező, míg a nonprofitok esetében az adományozási hajlandóság és az önkéntesség elterjedtsége alapvető. Mindkettőt érintik a jogszabályi változások, például az állategészségügyi és állatvédelmi szabályok, amelyek befolyásolják a működést.

A legnagyobb eltérés azonban a két típusú szervezet céljaiban és stratégiájában található. A forprofit vállalat elsődleges célja a profitnövelés, ami meghatározza működését, míg a nonprofit alapítvány elsősorban társadalmi hasznosságot, közösségi értékteremtést céloz meg. Ebből kifolyólag a forprofit szervezet stratégiája inkább a piaci versenyre, a szolgáltatás minőségének növelésére és az ügyfélszerzésre összpontosít, míg a nonprofit szervezetek célja az erőforrások optimális felhasználása a társadalmi célok elérése érdekében.

A versenyképesség növelése érdekében a forprofit szervezetek gyakran használnak új technológiai megoldásokat, például diagnosztikai eszközöket, amelyek javítják az ellátás

minőségét és hatékonyságát. Ezzel szemben a nonprofit szervezetek esetében a technológiai fejlesztések kevésbé játszanak központi szerepet, bár az online adománygyűjtés és az önkéntes koordináció digitalizálása a működés hatékonyságát növelheti.

5.4 Javaslatok

Tudatosabb stratégiai tervezés mindkét szervezetben

A forprofit szervezetek számára a stratégiai tervezés során fontos lenne nagyobb hangsúlyt fektetni a hosszú távú fenntarthatóságra, nemcsak a nyereség növelésére. Az új technológiák bevezetése és az ügyféligények változásaira való gyors reagálás segíthet a versenyelőny megszerzésében. A nonprofit szervezetek esetében is a hosszú távú fenntarthatóságra való összpontosítás nagyon fontos, ezért érdemes lenne erőforrásaik jobb kezelése mellett stabil, folyamatos forrásszerzési stratégiát kialakítani, hogy függetleníteni tudják magukat az esetleges gazdasági vagy társadalmi változásoktól.

A külső tényezőkre való gyorsabb reagálás fejlesztése

Mindkét szervezet számára hasznos lehet egy olyan rugalmas döntéshozatali mechanizmus kialakítása, amely lehetővé teszi a gyorsabb reagálást a külső környezeti változásokra. A gazdasági válságok, a technológiai fejlődés, illetve a jogszabályi változások mind jelentős hatással lehetnek a szervezetek működésére, így a proaktív stratégiai tervezés és a gyors alkalmazkodás elengedhetetlen a hosszú távú siker érdekében.

6 Összefoglalás

A szakdolgozat célja az állatorvosi rendelő és az állatvédelmi alapítvány működésének összehasonlítása volt, figyelembe véve céljaikat, kihívásaikat és lehetőségeiket. Az állatorvosi rendelő elsődleges feladata a magas színvonalú és empátikus állatorvosi ellátás biztosítása mind a haszonállatok, mind a házikedvencek számára. A rendelő orvosi szolgáltatásokat nyújt, beleértve a diagnózist, kezelést és megelőzést. Ezzel szemben az alapítvány az állatok védelmét és jólétének javítását tűzi ki célul, számos szociális program keretében.

A két entitás között számos hasonlóság figyelhető meg: mindkettő elkötelezett az állatok egészsége és jóléte iránt, és céljaik között szerepel az állatok védelme és gondozása. Míg az állatorvosi rendelő szakmai ellátást nyújt, az alapítvány a rehabilitációra, örökbefogadásra és közösségi programokra összpontosít. Továbbá, mindkét szervezet számára fontos a közösséggel való kapcsolattartás, amely lehetővé teszi céljaik elérését és a társadalmi tudatosság növelését.

A kihívások eltérőek: az állatorvosi rendelő számára a folyamatosan változó állatorvosi igények kielégítése és a versenytársakkal való megküzdés jelenti a legnagyobb kihívást, míg az alapítvány esetében a finanszírozás és a megfelelő erőforrások biztosítása áll a középpontban. Az állatvédelmi tevékenységek gyakran költségesek, és a támogatások függvényeiként is függ.

Az elemzés során világossá vált, hogy a két entitásnak különböző lehetőségeik vannak. Az állatorvosi rendelő számára a legmodernebb technológiák bevezetése, mint például digitális diagnosztikai eszközök, növelheti a szolgáltatások színvonalát és szélesítheti a kínálatot. Az alapítvány számára a közösségi támogatás és az önkéntesek bevonása új lehetőségeket nyújthat az állatvédelmi programok bővítésére és az állatok örökbefogadásának elősegítésére.

Összességében az állatorvosi rendelő és az állatvédelmi alapítvány különböző, mégis egymást kiegészítő szerepeket töltenek be az állatok védelmében és jólétének biztosításában. Míg a rendelő a szakmai ellátásra helyezi a hangsúlyt, az alapítvány a társadalmi felelősségvállalásra és a közösségi programokra fókuszál.

7 Hivatkozások

- Ackoff, R. L. (1961). *Progress in Operations Research*. New York: Wiley. Letöltés dátuma: 2024. 09 30
- Andor, G. (2018). *Üzleti gazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Balaton, K., & Hortoványi, L. (2018). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 10 01
- Balaton, K., & Tari, E. (2016). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 10 26
- Balogh, M., Beke, M., Fabulya, E., Fejes, I., Luczek, S., Mészáros, Z., . . . Wéber, L. (2011). *IKSZT Kézikönyv - Szolgáltató faluházak módszertani és minőségügyi kézikönyve*.
- Bauer, A., & Berács, J. (2006). *Marketing*. Budapest: Aula Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 10 01
- Chester, B. (1968). *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.
- Chikán, A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 10 01
- Csáth, M. (1990). *Stratégiai vezetés-vállalkozás*. Budapest: Közg. és Jogi Kvk. Letöltés dátuma: 2024. 10 09
- Csovcsecs, A. (2017). A nonprofit és forprofit szervezetek együttműködési.
- Dávid, Á. (2024). *A PESTEL elemzés fogalma (Példákkal)*. Letöltés dátuma: 2024. 09 30, forrás: Kiszervezett Marketing: <https://kiszervezettmarketing.hu/online-marketing/pestel-elemzes/>
- Dinya, L., Farkas, F., Hetesi, E., & Veres, Z. (2004). *Nonbusiness marketing és menedzsment*. Budapest: KJK Kerszöv.
- Gershuny, J., & Miles, J. (1983). *The New Service Economy*. London: Frances Printer. Letöltés dátuma: 2024. 10 02
- Hetesi, E., & Veres, Z. (2016). *Nonbusiness marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Hicks, J. (1997). *Management Information Systems – A User Perspective*. St. Paul: West Publishing Co.
- Kacsukné Bruckner, L., & Kiss, T. (2019). *Bevezetés az üzleti informatikába*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 10 01
- Kovács, Z. (2017). *A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai*. Akadémia Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 10 27
- Kuti, É. (1998). *Hívjuk talán nonprofitnak...* Budapest: Nonprofit Kutatócsoport. Letöltés dátuma: 2024. 10 05
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). *Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives*. Journal of Service Research. Letöltés dátuma: 2024. 10 03

- Mintzberg, H. (2010). *A menedzsment művészete*. Alinea kiadó: Budapest. Letöltés dátuma: 2024. 10 09
- Miszlivetz, F. (1999). *A civil társadalom nyomvonalai az új európai térben*. Pécs: MTA RKK Dunántúli Tudományos Intézete – Pécs-Baranyai Értelmiségi Egyesület. Letöltés dátuma: 2024. 10 07
- Piskóti, I. (2012). *A társadalmi marketing modellje és hazai működésének feltétele*. Gazdaságtudományi Közlemények.
- Poór, J., & Karoliny, M. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Rathmell, J. (1966). *What is meant by services?* The Journal of Marketing.
- Rekettye, G. (2018). *Értéktérítés 4.0*. Akadémiai Kiadó.
- Rekettye, G., Törőcsik, M., & Hetesi, E. (2016). *Bevezetés a marketingbe*. Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 10 26
- Sipos, O. (2024). *clear online*. Letöltés dátuma: 2024. 09 30, forrás: stratégiai tervezés fogalma: <https://www.clear.hu/strategiai-terv/stategiai-tervezes-fogalma/>
- Szlávik, J. (2013). *Fenntartható gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft. Letöltés dátuma: 2024. 10 09
- Thomson, A., & Strickland, A. (1986). *Strategy Formulation and Implementation*. Homewood: BPI/Irwin. Letöltés dátuma: 2024. 10 09
- Tóth, T. (2021). *Vállalati pénzügyek*. Budapest: Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2024. 10 26

8 Ábrajegyzék

1. ábra Az üzleti vállalkozások rendszerelméleti modellje (Kacsukné Bruckner & Kiss, 2019).....	10
2. ábra Az üzleti körforgás (Kacsukné Bruckner & Kiss, 2019).....	11
3. ábra VBM értékalapú vezetés pénzügyi számviteli és vezetői számviteli értékmérő mutatószámok rendszere (Forrás: Tóth Antal, Zéman Z. szerkesztése Fónagy-Árva-Zéman (2004) alapján).....	25
4. ábra A BSC stratégiai tervezési és mérési folyamatmodellje (Forrás: (Balaton & Hortoványi, Stratégiai és üzleti tervezés, 2018)).....	26
5. ábra A stratégiaalkotás racionális tervezési modellje (Forrás: (Balaton & Hortoványi, Stratégiai és üzleti tervezés, 2018)).....	27
6. ábra Stratégiai tervezés folyamata (Balogh , és mtsai., 2011).....	28
7. ábra PESTEL elemzés (forrás: https://kiszervezettmarketing.hu/online-marketing/pestel-elemzes/).....	30
8. ábra Porter 5 erő modell (Forrás: saját szerkesztés, (Reketye, Törőcsik, & Hetesi, Bevezetés a marketingbe, 2016) alapján).....	31
9. ábra Porter 5 erő modell a választott forprofit szervezetnél (saját szerk.)	46
10. ábra Porter 5 erő modell a választott nonprofit szervezetnél (saját szerk.)	46
11. ábra Állatmenhely SWOT elemzése (Forrás: saját szerk. az interjúk alapján)	49
12. ábra Állatorvosi rendelő SWOT elemzése (Forrás: saját szerk. az interjúk alapján)....	49

9 Mellékletek

Szakértői interjú kérdések:

1. Mikor készült és milyen formában a szervezet jelenlegi stratégiája?
2. Miért van szüksége a szervezetnek a stratégiai tervre?
3. Hogyan alkotja meg a szervezet és milyen lépéseken keresztül stratégiáját?
4. Melyek azok a makrokörnyezeti tényezők (Gazdasági, Politikai-jogi, Társadalmi, Technológiai) amelyek leginkább befolyásolják a szervezet működését?
5. Kik a legfontosabb versenytársak, mik az ő erősségeik/gyengeségeik? Milyen lépések várhatóak tőlük a jövőben?
6. Mennyiben befolyásolják a versenytársak lépései a szervezet stratégiáját?
7. Kik a szervezet legfontosabb vevői és szállítói? Milyen az ő alkupozíciójuk?
8. Vannak-e a szervezet eredményeit fenyegető helyettesítő termékek a piacon?
9. Milyen belépési korlátok vannak a szervezet iparágában?
10. Melyek a szervezet legfontosabb erőforrásai? A versenytársakhoz képest melyek a szervezet erősségei és gyengeségei?
11. Milyen lépéseken keresztül hoz létre a szervezet értéket?
12. Milyen stratégiai szintek vannak a vállalatnál (szervezeti stratégia, üzletági stratégia, funkcionális stratégia)?
13. Milyen szinten készül és hány éves időhorizonra a stratégia?
14. Mit jelent a szervezet számára a jövőkép és a misszió?
15. Hogyan ellenőrzik a stratégia megvalósítását?

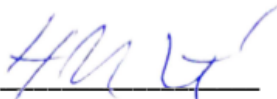
NYILATKOZAT

____Varga Emiliána____ (név) (hallgató Neptun azonosítója: __ADTRS3____)
konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a
záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, a hallgatót az
irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól
tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő
védésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*3}

Kelt: Gödöllő 2024. év november hó 1. nap


belső konzulens

NYILATKOZAT

a szakdolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Varga Emiliána
A Hallgató Neptun kódja:	ADTRS3
A dolgozat címe:	Egy állatorvosi rendelő és egy állatmenhely stratégiai tervezésének sajátosságai – összehasonlító vizsgálat a forprofit és nonprofit szektorban
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott szakdolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

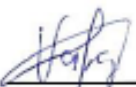
Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemitulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: ____2024____ év ____11____. hó ____02____ nap


Hallgató aláírása