

SZAKDOLGOZAT

Tóth-Péter Martin
Gazdálkodási és menedzsment szak

Gödöllő
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Gazdálkodási és menedzsment Szak

A Magyar TELEKOM Nyrt. életútja és stratégiája napjainkig

Belső konzulens: Tatár Emese
egyetemi adjunktus

Készítette: Tóth-Péter Martin
S9GAC2
Nappali tagozat

Intézet/Tanszék: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Gödöllő
2023

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	4
2. Szakirodalmi feldolgozás	5
2.1 Stratégia fogalma, szintjei és típusai	5
2.2 Menedzsment fogalma, funkciói, szintjei és típusai.....	9
2.3 Stratégiai menedzsment folyamata.....	13
2.3.1 Stratégiai inputok meghatározása.....	13
2.3.2 Stratégiai elemzés.....	15
2.3.3 Stratégiai döntés	24
2.3.4 Stratégiai megvalósítás és ellenőrzés	26
2.4 A telekommunikációs iparág helyzete Magyarországon.....	27
3. Saját vizsgálat.....	31
3.1 Társaság tevékenysége, története	32
3.1.1 Társaság bemutatása.....	32
3.1.2 Társaság fejlődésének főbb periódusai.....	32
3.2 Magyar TELEKOM Nyrt. makrokörnyezeti elemzése	40
3.3 Magyar TELEKOM Nyrt. versenyhelyzetének elemzése a Porter 5 erő modell segítségével	43
3.3.2 Szállítók alkupozíciója	43
3.3.3 Vevők alkupozíciója.....	44
3.3.4 Új belépők fenyegetése	44
3.3.5 Helyettesítő termékek fenyegetése.....	45
3.3.6 Iparágon belüli versenyhelyzet.....	45
3.4 Magyar TELEKOM Nyrt. SWOT analízise.....	46
3.5 Magyar TELEKOM Nyrt. portfólió elemzése	48
3.5.1 GE-McKinsey mátrix szerinti megközelítés	48
4. Következtetés, javaslatok	51
5. Összefoglalás.....	54
Irodalomjegyzék.....	56
Szakirodalmak	56
Egyéb irodalmak	57
Mellékletek.....	59
Függelékek.....	61

1. Bevezetés

Szakedolgozatom témájának a magyar telekommunikációs piac, vezető pozíciót betöltő vállalatának stratégiai elemzését, életútjának nyomon követését választottam. A témaválasztásom azért esett erre a stratégiával kapcsolatos témára, mert a vállalatok életében nagyon fontos szerepe van a változásnak, a versenynek, ebből kifolyólag a megfelelő stratégia kialakításának.

A szemünk előtt kibontakozó történelmi jelentőségű változások – a Covid19, a globalizáció, az e-business, a fenntartható növekedés és az óriás méretűvé növekedett vállalatok hatékony irányítása – alapvetően új szemléletet igényelnek. Ez az oka, hogy a társadalom minden szintjén, a tevékenységek minden területén és minden szervezeti típusnál előtérbe kerül a stratégiai gondolkodás megújítása.

Egyetemi tanulmányaim során egyre világosabbá vált, milyen módszerek, modellek, elméletek elengedhetetlenek ahhoz, hogy egy vezető vállalat megfelelő, sikeres működést legyen képes megvalósítani.

Szakedolgozatom célja, hogy bemutassam, milyen szerepet tölt be hazánk legmeghatározóbb telekommunikációs társasága a magyar távközlési szektorban. A tudományos módszertan esettanulmány alapú kutatás, ami megfigyelésen alapszik. Szakirodalmi áttekintés után, kvalitatív kutatásom első felében bemutatom, hogy milyen fejlődési pályát járt be a társaság az elmúlt 31 évben. Itt elsősorban a vállalati dokumentumok azon részére fektetek hangsúlyt, melyben a stratégiai vezetés megoldásai érhetőek tetten. A kutatás második fele helyzetelemzés, ami egy nagyon fontos eszköz a vállalat számára. Segít a vállalatvezetőknek abban, hogy hatékonyabban és versenyképesebben vezessék a céget. Ebben a folyamatban a vállalat belső és külső környezetét értékelem, hogy egy átfogó képet kapjak a vállalat jelenlegi helyzetéről.

A Magyar Telekom Nyrt. méltón tükrözi a magyarországi top cégek jelenlegi helyzetét, ezért keresem a megfelelő válaszokat arra, hogy a vállalat hogyan, illetve milyen hatékonyan tudja megvalósítani kitűzött céljait.

2. Szakirodalmi feldolgozás

2.1 Stratégia fogalma, szintjei és típusai

A stratégia az emberiség legrégebben használt fogalmainak egyike, eleinte csak katonai területen értelmezték. Az ókori görögök már i.e. 400 körül használták. A görög városállamok egymás közti háborúi, a perzsa háborúk nyomást gyakoroltak a vezetőkre, hogy az összecsapások végkifejletét ne bízzák a véletlenre. Időben ráeszméltek, hogy az nyer, aki már a csata előtt konkrét célokkal rendelkezik, a cél eléréséhez pedig a legjobb stratégiát dolgozza ki. A hadsereg görög neve stratos, maga a stratégia pedig a hadászat, a hadvezetés művészete. A stratégák pedig a hadsereg vezetői voltak. A stratégiai gondolat a másik nagy ókori birodalomban, Kínában is már több mint kétezer évvel ezelőtt megfogalmazódott. Az első írott stratégiaelmélet a kínai Szun-Ce generális nevéhez fűződik. (Fülöp, 2008)

A 18. és a 19. század elején vált általánosan elfogadottá és elterjedté a stratégia, mint definíció. A háború megtervezését, irányítását, a katonai erők ide-oda pakolását, továbbá a harcrendbe állításának művészetét értették alatta.

Számos fogalommal találkozunk a stratégia terjedelmes irodalmában. Ezen fogalmak közös jellemzője, hogy a szervezet jövőjére, a környezeti változásokhoz való alkalmazkodásra, a működés lényeges kérdéseire fókuszálnak. A környezet bonyolultsága és a változások nyugtalansága létfontosságúvá teszik, hogy a vállalatoknak magabiztos koncepciója legyen arról, hogy miként alkalmazkodnak a környezetükhöz.

Amikor egy szervezet vezetői a stratégia alkalmazása mellett döntenek, általában világossá válik, hogy az emberek fejében teljesen más felfogások élnek arról, hogy mi is az a stratégia. Valaki leendő cselekvéseket előíró tervet akar kidolgozni, más a küldetésnyilatkozat kialakítását, esetlegesen a fő irányok kijelölését javasolják, de megtörténhet, hogy páran szimplán csak abban bíznak, végre döntés születik a lényeges dolgokban. (Salamonné Huszty, 2000)

Léteznek eltérő stratégiai felfogások, ezek mind más és más teendőket, tennivalókat jelentenek a vezetők és munkatársak számára. Ez esetben az érintetteknek meg kell egyezni a stratégia kialakítása előtt, hogy mit is értenek stratégia alatt, milyen formában jelenítik

meg és milyen folyamat keretében alakítják ki. A fogalmak megértéséhez a szakirodalom számtalan forrásanyagot kínál. (Salamonné Huszty, 2000)

A szakirodalmi könyvek nagyrésze, mind a stratégia klasszikus elméletét boncolgatják. Ez a fajta szemlélet szándékolt, kialakuló folyamatnak tekinti a stratégiát. A szervezet mozgatórugójának a profitmaximalizálást tartja.

A klasszikus elméletét képviselői közül kiemelkedőnek tekinthető Michael Porter (1980) munkássága. Szerinte a vállalatnak kettős elemzési folyamatot kell véghezvinni-e a stratégia kialakítása során. Az első az adott iparág áttanulmányozása, a másik mélyrehatóan elemezni, vizsgálni a verseny „erőterét”, azaz a versenyhelyzet alakulását. Erre dolgozta ki az „öt erőhatáson alapuló modelljét”, melyet később ismertetni és használni is fogok a dolgozatomban.

A stratégia kiemelkedő képviselőjét, Henry Mintzberget szeretném még megemlíteni. Ő a folyamatorientált stratégia képviselője, melynek lényege, hogy tervezhetetlennek tartja a jövőt. Mintzberg (Mintzberg, 1987) az 5P fogalmával írja le a stratégia tartalmát. Az első P a Plan, mint tervezés, ami a vállalat jövőbeli céljai eléréséhez szükséges. Ez alapján megvalósítható egy-egy tervezési folyamat. A második P a Pattern, amely a következetes viselkedést jelenti adott időszakon belül. A következő P a Position, ez annyit jelent, mint egy termék vagy szolgáltatás megfelelő piacon történő elhelyezése. A negyedik P a Perspective, mint szemléletmód. Ami annyit tesz, mint egy adott szervezet szerint cselekedni. A szemléletmódon belül könnyű pozíciót váltani, szemléletmódot váltani a pozíció megtartásával viszont már nem. Végezetül az utolsó P a Ploy, magyarul trükk, amelynek célja a versenytárs megtévesztése. A vállalat félrevezető manővereket alkalmaz, hogy a versenytársak ne tudják kiismerni valós szándékait.

Marosán György (Marosán, 2006) szerint az alábbi pontok mindegyike hozzájárul a stratégia meghatározásához:

1. A stratégia a meghatározott szervezet hosszú távú jövőjével, hosszabb perióduson keresztül követett viselkedésmódjával van kapcsolatban.
2. A stratégia központi részében a versenyelőny megalkotása és fenntartása áll.
3. A stratégia irányvonalat ad a menedzsment tevékenységének. Útmutatást nyújt, mibe kezdjenek bele, illetve milyen irányt kövessenek a vállalatok. Azáltal, hogy

a stratégia kiválasztja a tevékenységek határait, biztosítja a szervezeti magatartás stabilitását és célra irányultságát.

4. A stratégia segít a környezethez való illeszkedésben és alkalmazkodásban.
5. A stratégia alapvető hatást gyakorol az erőforrások elosztására.
6. A stratégiában kifejezésre jutnak a szervezet, illetve az azt létrehozó, abban érdekelt egyének értékei, vágyai, törekvései.

A felsorolt megközelítéseket összefoglalva a következőképpen határozhatjuk meg a stratégiai fogalmát:

„A stratégia

- *egy szervezet hosszú távon követett tevékenységi iránya, viselkedésmódja, amely*
- *a versenytársakkal szembeni előny létrehozására, megőrzésére szolgál,*
- *a szervezet rendelkezésére álló erőforrásoknak a környezet változásaihoz illeszkedő megfelelő felosztását írja elő, és*
- *a fogyasztói igényeit kielégítő termékek piacra vitele útján segít beteljesíteni a szervezet tulajdonosainak elvárásait.”* (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005, old.: 9)

Egy vállalat növekedése elvezet oda, hogy több terméket visz a piacra, valamint nagyon eltérő igényű fogyasztónak kínál szolgáltatást. Ebben a helyzetben elválik egymástól a vállalat egészére, a konkrét üzleti egységekre, illetve az egyes üzleti funkciókra vonatkozó stratégia. Realizálódik tehát a stratégia három szintje: a vállalat szintje, a stratégiai üzleti egység szintjei és a funkcionális szint, amelyek négy aspektus szerint különböznek:

- **időhorizont:** a vállalati stratégia hosszú távú, a funkcionális viszonylag rövidebb, akár egy éven belüli is lehet.
- **specifikusság:** a vállalati stratégia mindegyik egységre, néhány tevékenységre kiterjedő és az alapcélokra vonatkozó, a funkcionális csupán egy meghatározott üzleti tevékenységre érvényes.
- **hozzájárulás jellege:** a vállalati stratégia céljellegű, a funkcionális mindig eszközjellegű.

- **felelősség jellege:** a vállalati stratégiáért a legfelső vezetés, a funkcionális stratégiáért a szervezeti egység vezetője felelős. (Marosán, 2006)

A fenti összetevők miatt egyértelműen el kell különíteni és eltérően kell kezelni a vállalati stratégia szintjeit. A vállalati szintű stratégia a szervezet elsődleges célkitűzéseit és ezek megvalósításának módszereit foglalja magában. A szervezet távlati növekedésével, források elosztásával, a vállalat küldetésével foglalkozik. Illetve meghatározza, hogy milyen termékekkel, milyen piacokon van jelen. Ezeknek az alapvető feladatoknak az elvégzésére a vállalatok többféle vállalati stratégiát dolgoztak ki.

Működési kör változtatásának iránya és dinamikája mentén négy stratégiatípust különböztetünk meg, a csökkentés, a stabilizálás, a növekedés és ezek kombinációját. A környezettel való kölcsönhatás jellemzői szerint a típusok elsősorban a működési kör összetettsége és változékonysága szerint különböznek: védő, kutató, elemző, reagáló. Orientáció szerint: fogyasztóorientált, vállalatorientált, versenytársorientált. Ennek a csoportosításnak a lényege, hogy a fogyasztó, a vállalat és a versenytárs közül melyik áll a stratégia központjában. A vállalat kora függvényében, az életgörbe mentén is különböző vállalati stratégiák jönnek létre. Ide tartozik az induló/új, az érett és a hanyatló vállalatok csoportja. (Fülöp, 2008)

Az üzleti egységek stratégiája a meglévő piacokon alkalmazott pontos versenysztratégiákat határozza meg, megkeresve a versenyelőnyök kihasználásának és folytonos fenntartásának legjobb módszereit. Nagyvállalatok esetén jellemző. A fogyasztó számára közvetlenül eladható terméket állítanak elő. Több egységre felbontható, ebből kifolyólag eltérő stratégiát folytathatnak.

Porter megközelítésében minden stratégia versenysztratégia, amelyben arról kell dönteni, hogy milyen téren és milyen eszközökkel akarunk versenyelőnyt elérni, illetve a fogyasztók mely csoportját célozzuk meg. Porter a következő versenysztratégia típusokat határozta meg: költségvezető, megkülönböztető és összpontosítási stratégiák. A versenysztratégia megválasztása után arra a kérdésre kell választ adni, hogyan és milyen módokon tud az adott üzletág fejlődni, hogyan tudja kibővíteni a tevékenységét. A fejlesztés legalapvetőbb formái az Ansoff (Ansoff, 1987) féle termék/piaci mátrix elemzése alapján behatárolhatók. A stratégiai alternatívákat különbözteti meg, aszerint, hogy a fejlesztés választott iránya hogyan viszonyul a vállalat meglévő termékeihez és piacaihoz. A termék/piaci mátrix négy

fejlesztési stratégiai típust különböztet meg, ezek: piaci terjeszkedés, termékfejlesztés, piacfejlesztés és diverzifikáció. Az üzleti egység stratégiákon belül, az utolsó csoport az ún. fordulatstratégiák. A fordulatstratégiákat az üzletágak kedvezőtlen pozícióinak gyökeres és tartós megváltoztatására irányuló versenysztratégiákként határozhatjuk meg. A fordulatstratégiák tipológiáját Hofer (Hofer, 1980) a következők szerint osztotta fel: bevételfokozó, termékpiac újra-összpontosító, költségnyirbáló és vagyonsökkentő stratégia. (Fülöp, 2008)

A harmadik stratégiai szinten helyezkednek el a funkcionális stratégiák. A funkcionális stratégiák az üzleti egységek stratégiáját szolgálják, hozzá illeszkednek. Az egyes funkciókkal kapcsolatos fontos tennivalókat határozzák meg. A funkcionális stratégiák küldetése az erőforrások felhasználásának és állandó megújításának biztosítása. Ezek a stratégiák egy adott termék vagy szolgáltatás versenyképességét formáló sajátos üzleti funkciókra irányulnak. pl. termelés, beszerzés, marketing, fejlesztés, minőség, logisztika. (Fülöp, 2008)

2.2 Menedzsment fogalma, funkciói, szintjei és típusai

A menedzsmentet úgy fogalmazhatjuk meg, mint *„a konkrét célokra szerveződött emberi közösségekben, a közös munka megszervezésével, a folytonosan felvetődő problémák megoldásával, a célok elérésében együttműködő emberek viselkedésének a közös cél érdekében történő befolyásolásával kapcsolatos tevékenységek összessége.”* (Marosán, 2006, old.: 11)

A vezető olyan problémák megoldásán dolgozik, amelyek hátráltatják a szervezet működését, kedvezőtlenül érintik azt. Ilyen probléma pl. megszakad a termelés, romlik a minőség, akadozik a munka. A vezetőknek nem maguknak kell megbirkózni ilyenkor a nehéz helyzettel. Az irányításuk alá rendelt munkatársakkal oldják meg azt. Főleg vezetési feladatokat látnak el.

Marosán (Marosán, 2006) szerint a vezetői tevékenységeknek három fontos összetevője van:

- **Feladatok:** a vezetői szerepekkel összefüggő, a konkrét munkakörhöz kapcsolódó, gyakran előforduló tevékenységek. Mind a szervezeti célok elérését biztosítják.
- **Problémák:** a feladatok megvalósítása során felmerülő nehézségek, vagy előre nem látott eshetőségek, amelyek valamilyen visszajelzést várnak.
- **Emberek:** a vezető befolyási körében található személyek, akikkel a feladatokat és problémákat közösen meg kell oldani.

„A vezető nem eszközök működtetésével vagy szakmai feladatok megoldásával, hanem emberekkel foglalkozik (Angyal, 1999, old.: 34).” Munkatársakkal együtt oldja meg a problémákat. Meggyőzi az embereket, hogy azt tegyék, ami a szervezet érdeke. Kényszeríti, rábeszéli őket a hatalmával, ösztönzi őket bónuszokkal vagy ráveszi őket az előléptetés lehetőségével. Olyan feltételeket hoz létre, hogy a szervezetben mindenki motiváltan és precízen végezze a munkáját.

Egy jó vezető, az alábbi négy funkciót alkalmazva tölti be hivatását:

- **Tervezés:** célokat határoz meg, dönt a szükséges tevékenységekről és erőforrásokról, azaz arról, hogy kinek, mit, mikorra, milyen eszközök felhasználásával és sorrendben szükséges megtennie.
- **Szervezés:** feladatok és az emberek csoportosítását, elrendezését és összekapcsolását jelenti, annak érdekében, hogy a tennivalók végrehajtásra kerüljenek.
- **Vezetés:** a szervezet tagjai viselkedésének szándékos befolyásolását, ösztönzését jelenti. Cél, hogy a kívánt teljesítményt nyújtsák, elvárásoknak megfeleljenek.
- **Ellenőrzés:** a szervezet tagjai tevékenységének ellenőrzését, a szervezeti célok megvalósítását, módosítások végrehajtását jelenti. (Pataki, 2002)

Ezeknek a feladatoknak mindegyike eltérő módon és súllyal jelentkezik a különböző vezetési szinteken. Marosán (Marosán, 2006) szerint a menedzsment három szintjét különböztetjük meg:

- **Legfelső vezetés:** a szervezet teljes egészének a hosszú távú növekedéséért és a tulajdonosok által megfogalmazott célok beteljesüléséért felelős
- **Középvezetés:** a felső vezetők által kitűzött célok végrehajtásának megszervezéséért, a rájuk bízott szervezeti egység irányításáért, illetve a feladatkörök eredményes ellátásáért felelős
- **Alsó szintű vezetés:** a meghatározott feladatok végrehajtásáért, a végrehajtás során felmerülő problémák megoldásáért, a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználásáért és a dolgozók ösztönzéséért felelős

A menedzsment típusainak jól áttekinthető tipizálását teszi lehetővé a sürgős és fontos problémák összevetése. A sürgős problémák jórészt az aktuális szervezet működőképességének fenntartásával, helyreállításával vannak összefüggésben, míg a fontos problémák a kialakult működésmódok megváltoztatásával függenek össze. Egy vállalat vezetőjének ezek alapján négy különböző jellegű problémával kell foglalkoznia, ezt az (**I. táblázat**) szemlélteti.

1. táblázat: Probléma jellege

Forrás: Marosán, 2006, 15.o.

A probléma jellege	FONTOS	NEM FONTOS
SÜRGŐS	KRÍZIS problémák Ezekkel a problémákkal kezd foglalkozni először a vezető. Munkaidő alig 5%-át szánja rá.	TAKTIKAI problémák A körülmények kényszerítő hatására a legtöbb vezető az ilyen típusú problémák megoldására fordítja munkaidejének 30%-át.
NEM SÜRGŐS	STRATÉGIAI problémák A vezetők a problémáknak ezt a típusát mindig hátrásorolja. Erre fordítja munkaidejének mintegy 15%-át.	OPERATÍV problémák A vezetők az ilyen típusú problémák megoldását hagyja utoljára. Ennek ellenére a munkaidő 50%-át ezek a kérdések veszik igénybe.

Lényegi különbséget teszünk a szervezet operatív vezetése és a stratégiai vezetés között. Az operatív menedzsment a vállalat folyamatos működtetésére fordítja a figyelmet. Problémái időben, területileg, szervezetileg vagy funkcionálisan elkülönülnek. Olyan kérdésekkel foglalkozik, amelyek nem veszélyeztetik a szervezet egészének fennmaradását. Ezzel

szemben a stratégiai menedzsment problémái hosszú távon, több éves távlatban érvényesülnek, a szervezet egészére hatnak és a szervezet túlélésével vannak közvetlen kapcsolatban. Tehát az operatív és a stratégiai menedzsment lényegében eltérően szemléli a problémákat. (Marosán, 2006)

A gondot az jelenti, amikor nem tudjuk eldönteni, hogy a konkrét probléma stratégiai vagy operatív választ követel-e. Ilyenkor segítenek a stratégiai elemzés módszerei, hogy elkülönítsük a kettőt egymástól. Ámbár sokszor csak évek múlva derül ki, hogy helyes volt-e a döntésünk vagy sem. A legfőbb kérdés tehát az, hogy a kiemelt problémát stratégiai vagy operatív jellegűnek tekintjük. Az alábbi, (2. táblázat) rámutat a menedzsment két típusának eltérésére.

2. táblázat: Eltérések jellege

Forrás: Marosán, 2006, 16.o.

Stratégiai menedzsment	Operatív menedzsment
Összetett helyzetek, sajátos megoldási módszerek	Rutinszerűen kezelhető, és világos döntési helyzet, gyakran alkalmazott döntési modellek
A szervezet egészére ható és alapvető fontosságú döntések	A szervezet részeit érintő, és az egyes elhatárolt funkciókra vonatkozó döntések
Hosszú távú hatások és következmények	Rövid távú hatások és következmények

A menedzsment meghatározásából kiindulva, figyelembe véve a vezetői problémák felosztását, a stratégiai menedzsment fogalma a következőképpen határozható meg: „a menedzsment tevékenységeknek az a része, amely a szervezet hosszú távú fejlődésével, alapvető céljainak teljesülésével kapcsolatos. Keretet szab a szervezet alsó szintjein hozott, rövid távú, funkcionális döntéseknek. Eligazít a környezet kihívásaira adandó válaszokat illetően, a versenytársakkal szembeni előny megőrzésén és növelésén keresztül. A tulajdonosok és a szervezet egyéb érdekcsoportjai elvárásainak teljesítését szolgálja.” (Marosán, 2006, old.: 17)

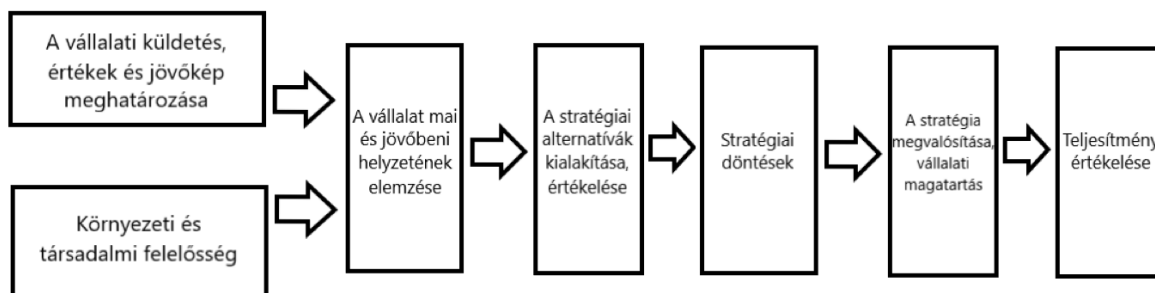
Chikán Attila (Chikán, 2008) értelmezése szerint a stratégiai menedzsment az a folyamat, melynek során a szervezet újraértékeli aktuális helyzetét, jövőre vonatkozó elvárásait. Ezek alapján megfogalmazza stratégiáját, majd gondoskodik a tervek megvalósításáról.

Ha röviden összeakarnánk foglalni a stratégiai menedzsment lényegét, akkor azt mondhatjuk, hogy „*napjaink egyik legjobbnak tartott stratégiaalkotást és –megvalósítást segítő koncepciója*” (Barakonyi, 1999, old.: 13)

2.3 Stratégiai menedzsment folyamata

Fülöp Gyulát (2008) idézve: „*a stratégiaalkotás (input-meghatározás, elemzés, változatképzés és döntés), a stratégia megvalósítás és a visszacsatolás együttes integrált alkalmazását stratégiai menedzsmentnek nevezzük.*” (Fülöp, 2008, old.: 57).

Ebben a fejezetben nagy vonalakban vázolom a stratégiai menedzsment folyamatát, a szerző elmélete szerint. Ezen belül kiemelt figyelmet fordítok a küldetés, jövőkép illetve az elemzési módszerek tisztázására. A stratégiai menedzsment folyamatát az **(1. ábra)** mutatja.



1. ábra: Stratégiai menedzsment folyamata

Forrás: saját szerkesztés, Fülöp, 2008, 58.o. alapján

2.3.1 Stratégiai inputok meghatározása

Az első fázis a stratégiai inputok meghatározása. A stratégiai inputok első három eleme, a vállalati küldetés; értékek; jövőkép, az üzleti tevékenység középpontjai, illetve a stratégiai célok. Ezek mind a vállalat belső elvárásait írják le. Hogy ezeket az elvárásokat, hogyan és miként tudja véghezvinni, megvalósítani a vállalat, az pedig a külső környezet befolyásától függ. (Fülöp, 2008)

Az elmúlt időszakban a világ legsikeresebb és leggyorsabban fejlődő vállalatainak a küldetés és a jövőkép megfogalmazása vált a vállalati stratégiájuk új és igen hatékony eszközévé, ezt a két fogalmat szeretném most jobban kifejezni.

A küldetéssel és a jövőképpel kapcsolatban rengeteg tévhit él az emberek fejében. „*A kedvező hatások eléréséhez sokkal többnek kell lenniük, mint szép ígéretek megfogalmazó mondatok.*” (Salamonné Huszty, 2000, old.: 72)

A küldetés a vállalat alapvető céljainak konkrét értelmezése. Segít rámutatni, hogy mi a vállalat létezésének alapja, kiket és hogyan kíván kiszolgálni és mire törekszik.

A küldetés megállapítása felsővezetői munka, viszont az alsóbb szintek bevonása is fontos. Többnyire az ott dolgozók számára fogalmazzák meg. Ebben azokat az elveket, értékeket rögzítik, amelyeket a vállalat minden alkalmazottjának szem előtt kell tartani. Ugyanakkor a vállalat társadalmi környezetének is szól. Jelzi azokat az értékeket, amelyeket a vállalat képvisel, a stílust, ahogyan az alkalmazottakat és a fogyasztót kezelni fogják. A küldetés tehát lényeges eleme a vállalatról alkotott kép, a vállalati imázs alakításának. (Fülöp, 2008)

A küldetés meghatározása során jutottak az elemzők arra a megállapításra, hogy a küldetés mellett szükséges és racionális döntés a jövőkép kidolgozása is. Sokan úgy fogalmazzák, hogy a küldetés a jövőképpel együtt lesz teljes.

Fülöp Gyula megfogalmazása szerint: „*A jövőkép a vállalat által felvázolt jövőbeli állapotot rögzíti, ami az általános vállalati értékekből építkezik, nyitott, és gyakran erősen szemben áll a jelennel.*” (Fülöp, 2008, old.: 63). A jövőkép célja az, hogy követendő irányt mutasson mindenki számára. Ez egy olyan jövőbeli állapot, amelynek elérését a vállalat mindennél fontosabbnak tartja. Olyan lényeges, stratégiai fontosságú eszköz, amely összeköti a vállalat valamennyi dolgozóját és lehetővé teszi a vállalattal való azonosulást. Erősíti az elkötelezettséget a stratégia és célok iránt. Segítségével mindenki számára világos lesz, hogy milyen irányba halad a vállalat. A jövőkép további része a teljesítményekkel kapcsolatos elvárások megfogalmazása. Azt kell megfogalmazni, hogy mit tekintenek a vezetők sikernek. A jövőkép foglalkozik a versenyhelyezettel, hogy milyen módon juthat a vállalat tartósan versenyelőnyökhöz. A jövőkép alapján lehet kidolgozni részletes célokat, valamint az üzleti tevékenység középpontjait. (Fülöp, 2008)

A stratégiai inputok második eleme, az üzleti tevékenység középpontjai. Másképp megfogalmazva fókusz-képzés. Ezek a legfontosabb tevékenységek, amelyek a vállalat jellegét meghatározzák. Stabilitást jelentenek, ugyanis erre tud versenyelőnyt építeni a vállalat. A fókuszálás általában nyújtott termékek/szolgáltatások és piacok/vásárlók vonatkozásában fontos. Harmadik input a stratégiai célok. A vállalat mint gazdasági rendszer meghatározott célokat követ. Ahhoz, hogy egy vállalat eredményesen tudjon működni, nélkülözhetetlen a stratégiai célok konkrét megfogalmazása. Ezek a célok olyan mérföldkövek, amelyeket egy adott időintervallum alatt kíván elérni a vállalat. Végül, a stratégiai inputok negyedik összetevő csoportja, a külső környezetnek a stratégiával való kapcsolatát írja le. A lényeg, hogy tisztában legyünk a környezeti feltételekkel, amelyek a vállalat működését befolyásolják. (Fülöp, 2008)

2.3.2 Stratégiai elemzés

A stratégiai elemzés arra szolgál, hogy a szervezet előretekintően és aktívan válaszoljon a környezet kihívásaira. Ne egyszerűen megoldja a problémákat, hanem inkább megelőzze, és így elkerülje azokat.

„A környezet egymásra épülő és egymástól viszonylag jól elkülöníthető szintekre bontható. Az egymás felett elhelyezkedő rétegek eltérő időtávban és mechanizmusok alapján befolyásolják a szervezetek tevékenységét.” (Marosán, 2006, old.: 40). Ezeket a szinteket különböző elemzési módszerek segítségével tudjuk megvizsgálni. A módszerek a környezet szintjeihez illeszkednek. A **(2. ábra)** bemutatja egy vállalat környezetének egymás fölött elhelyezkedő szintjeit.



2. ábra: A környezet szintjei

Forrás: saját szerkesztés

2.3.2.1 PESTEL elemzés

Egy vállalat stratégiai elemzése a tág környezet legfontosabb tendenciáinak azonosításával indul. Az elemzés elkészítéséhez a PESTEL-modell nyújt segítséget. (Fülöp, 2008)

Ez a vállalatok környezetének legáltalánosabb szegmense az ún. makrokörnyezet. A modell a következő környezeti területek/tényezők vizsgálatára terjed ki:

P – politikai (Political), **E** – gazdasági (Economic), **S** – társadalmi (Social), **T** – technológiai (Technological), **E** – környezeti (Environmental), **L** – jogi (Legal).

Az elemzés lényege: „*a szervezetre ható tendenciák rendszerezett felkutatása és hatásuk minősítése aszerint, hogy kedvezően befolyásolják-e a tevékenységét, vagy kedvezőtlenül hatnak rá.*” (Fülöp, 2008, old.: 42). Kedvezőtlen tényezők lehetnek fenyegetések, kedvező tényezők pedig a lehetőségek.

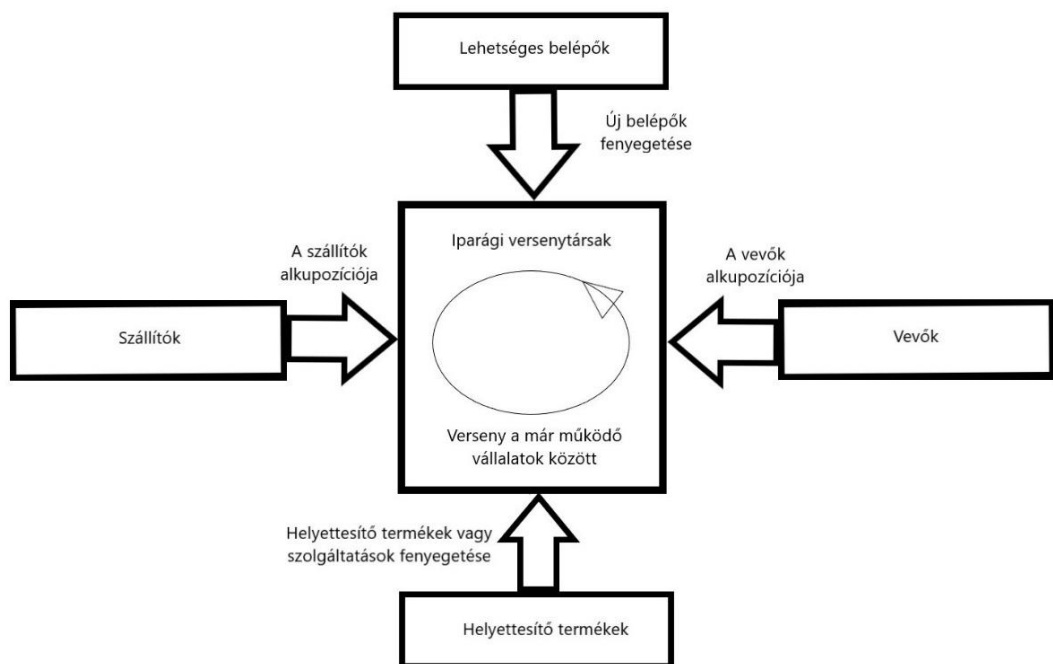
- **Politikai komponensek:** Többnyire kormányzati beavatkozások. A politikai környezetet kell hogy elemezzük. Ilyen tényezők lehetnek még az adók, egyezmények, munkajog, politikai értékrendek változása, hatáskörök szabályozása.

- **Gazdasági komponensek:** Léteznek állandó gazdasági tényezők pl. gazdasági növekedés üteme, gazdaság fejlettségi szintje, bérek és jövedelem megoszlása. Többnyire stabil tényezők. Átmeneti tényező kamatlábak, infláció alakulása. Globális gazdasági helyzetet tekintve a háborúk, válságok mellett sem szabad elmenni.
- **Társadalmi komponensek:** Figyelembe kell venni az ügyfeleket több szempont szerint. pl. hol élnek, életmódjuk, képzettség alakulását, jövedelem-eloszlás, életstílust meghatározó tényezőket, családi struktúra új formái. Meghatározó véleményt formáló csoportokra odafigyelni. Kiemelt a fogyasztási szokásokat követni.
- **Technológiai komponensek:** Technológiai fejlesztések, újítások kiemelt téma. K+F kiadások, számítógépesítettség alakulása, technológiai infrastruktúra. Az információtechnológia és kommunikáció fejlettsége, technológiai transzfer gyorsasága.
- **Környezeti komponensek:** Ide tartozik a természeti környezet állapotának alakulása. Környezetvédelem és hulladékgazdálkodás szabályozása. Klímaváltozás alakulása, ami nem csak a vállalatot, hanem a fogyasztókat is érinti. Újrafelhasználás aránya. pl. PET palackok esete. Megújuló források mértéke. Társadalmi felelősségvállalás szintje.
- **Jogi komponensek:** Legtöbb esetben törvények, jogszabályok, rendeletek tömkelege. pl. a versenytörvény, foglalkoztatási törvények. Az egészségvédelem és munkabiztonság szabályozása. Szellemi tulajdon védelme. Az ellenőrzés rendszerének fejlettsége. Külföldiek befektetésének szabályozása.

Az elemzés elősegíti a vállalat felkészülését lényeges makrogazdasági hatásokra, az adottságok kihasználásra és kezelésére. Az eredményt figyelembe kell venni a stratégiai döntések kialakításakor.

2.3.2.2 Porter-féle 5 tényezős modell bemutatása

A tág környezet elemzése után az iparági verseny feltételeit meghatározó tényezőit kell felkutatni. A szervezet közvetlen és lehetséges versenytársait, vásárlóit és beszállítóit kell részletesen megvizsgálni. (3. ábra) Ezek a tényezők formálják az iparágon belüli versenyhelyzetet. Az elemzésére a Porter-féle modell a legoptimálisabb és legelterjedtebb. A modell öt tényező hatását emeli ki, ezért nevezik a Porter-féle öt erő modellnek. (Porter M. E., 2006)



3. ábra: Az iparági versenyt meghatározó tényezők

Forrás: saját szerkesztés, Fülöp, 2008, 84.o. alapján

Az 5 versenytényező, amely meghatározza az adott iparágban a verseny élességét és jövedelmezőségét a következő: új belépők fenyegetése, vevők alkupozíciója, szállítók alkupozíciója, helyettesítés fenyegetése, versenytársak közötti harc.

A legfontosabb, hogy felbecsüljük az egyes tényezők szerepét a versenyhelyzet alakításában. A kérdés tehát az, hogy az egyes tényezőcsoportok mennyiben változtatják meg az iparági versenyhelyzetet a jövőben.

Egy iparágban ha kedvezőek a kilátások, akkor rövid időn belül találkozhatunk új konkurens cégekkel. A lehetséges új belépők alatt elsősorban az ún. belépési korlátok létét illetve visszatartó erejét kell figyelembe venni. Általánosságban elmondható, hogy azokban az iparágakban, ahol a termelés változó költsége teszi ki a teljes költségek jelentős részét, ott nem jelentős. Potenciális belépők azért jelentenek fenyegetést, mert megszabadhatják egy iparág jövedelmezőségének felső szintjét. A belépési korlátot a következők jelenthetnek: költségelőnyök, szabadalmak, kormánypolitika, tőkeigényesség, márkahűség, átállási költség, értékesítési csatornák elérése.

Helyettesítő terméknek az számít, ami ugyanolyan igényeket elégít ki, mint más, az iparágon belül gyártott termék. Ilyen termékek esetében mindig célszerű a termék vagy szolgáltatás mögött lévő szükségletből kiindulni. A legtöbb vevő ugyanis nem követlenül valamilyen terméket akar vásárolni, vagy szolgáltatást igénybe venni, hanem valamilyen szükségletét szeretné kielégíteni. Ha a helyettesítő termék vonzóbb a megszokottnál, akkor a vevő könnyen átpártolhat a konkurencia oldalára. A verseny erőssége attól függ, mik és mennyibe kerülnek az átállási költségek a vevőnek.

Az árbevétel elsődleges forrása a vállalat termékének, szolgáltatásának vevői. Ezek alapján az ő árérzékenységük nagy hatással lehet a vállalat jövőbeni jövedelmezőségére. A vevők alkupozíciója akkor nagy, ha a vásárlók száma kevés, és vásárlásaik nagy volumenűek. További fontos kérdés, hogy vannak-e átállási költségek. Tegyük fel, szerződésben határozott hűségidő alapján a fogyasztók kötve vannak a szállítóhoz, így a konkurencia hiába nyújt kedvezőbb szolgáltatást, a fogyasztó nem fog változtatni.

A szállítók alkupozíciója általában általuk kínált termék vagy szolgáltatás minőségéből és árából fakad. Számít a termék vagy szolgáltatás közvetlen piaci helyettesíthetősége is. A szállítók alkupozíciója akkor is nagy, ha az iparágat néhány nagyvállalat uralja, illetve ha nem jellemző az erős piaci verseny. Esetleg még akkor, ha az eladók által kínált termékek egyediek, akkor a vevőknek nehéz, illetve költséges egyik szállítóról a másikra áttérni.

Azonos termékeket vagy szolgáltatásokat kínáló vállalatok állandó harcban vannak egymással. A harc célja általában a helyzeti előny megteremtése. Ez lehet pl. árverseny, új szolgáltatások bevezetése, értékesítési csatornák bővítése stb. A verseny akkor erős, ha a versenytársak száma nő, és ha közel azonos méretűek a vállalatok. Lassú kereslet a

szolgáltatások iránt szintén befolyásoló tényező lehet. Ide lehet sorolni még az átállás költségét egyik márkáról a másikra illetve az iparágba való belépés költségeit.

A környezet folyamatos változásával, az öt tényező mellett további hatások elemzése is szükségszerű lehet. Ilyen tényezők a globalizáció, a dereguláció, a privatizáció vagy éppen a globálisan elfogadott szabályozás és kontroll, valamint a technológiai fejlődés. Mindezek jelentős mértékben befolyásolhatják a modell működését és módosíthatják a verseny feltételeit. (Marosán, 2006)

2.3.2.3 Erőforrás elemzés

Marosán (Marosán, 2006) szerint az erőforráselemzés célja, hogy megismerjük azokat az eszközöket, melyek a vállalat számára rendelkezésre állnak, majd ezeknek megvizsgáljuk a versenytársakhoz viszonyított értékteremtő képességét. Ennek alapján határozható meg a vállalat megkülönböztető képességei, egyedi adottságai, versenyelőnyei. Az erőforrások egy része az alapításkor realizálódik, a másik része pedig a működés során halmozódik fel.

Az erőforrások elemzésének (Johnson, Scholes, & Whittington, 2005) alapján három egymásra épülő szintje van:

- az erőforrások egyszerű számbavétele, az erőforrás-audit;
- az értéklánc-elemzésen alapuló erőforrás-értékelés; és
- az összehasonlító elemzések.

Az első lépés tehát az erőforrások számbavétele. Az erőforrásaudit megmutatja mennyi és milyen minőségű forrás áll a vállalat rendelkezésére. Lehetnek anyagi erőforrások, nem anyagi erőforrások, szervezeti képességek és alapvető kompetenciák. Ezekből mind versenyelőnyt tud kovácsolni magának egy vállalat.

Az erőforrásoknak az érték és jövedelem teremtő tulajdonsága az egyik legfontosabb mérce. *„A fogyasztó a létrehozott hozzáadott érték alapján minősíti a vállalatot. A fogyasztó által érzékelt érték a vállalat technológiai láncán áthaladva kerül bele a végtermékbe. Ezek a források úgy nyerik el értelmüket, ha értéket előállító rendszerbe szerveződnek, és minél több értéket hoznak létre a potenciális fogyasztó számára.”* (Fülöp, 2008, old.: 100). A hozzáadott

érték teremtésének logikájához illeszkedő elemzési módszerek közül a legismertebb a Porter-féle értékláncmodell. (Fülöp, 2008)

A modell a szervezet funkcióit két felosztás szerint különbözteti meg, ezek az elsődleges és támogató tevékenységek. Az elsődleges tevékenységek közvetlen funkciók, amik a termék vagy szolgáltatás előállításához kapcsolódnak. A támogató tevékenységek pedig ezeknek a funkcióknak az optimális működését biztosítják. Az elemzés lényege, hogy megállapítsuk, ezek a funkciók mennyiben járulnak hozzá a vállalat versenypozíciójának javításához. (Szűcs & Szöllösi, 2014)

Az utolsó lépés az összehasonlító elemzések készítése, amit végül összevetünk az értékekkel. Négy eltérő jellegű összehasonlítást lehet alkalmazni, ebből egyet emelek ki:

- A szervezet fejlődését lehet értékelni saját terveihez viszonyítva,
- A szervezet időbeli változását bemutatva a fejlődést mérheti önmagához,
- A versenytársaival, saját stratégiai csoportjával, esetleg az iparági átlaggal lehet összehasonlítani,
- A fellelhető legjobb szervezetekhez és tevékenységeikhez mérni. (Marosán, 2006)

Gyakran használt módszer a vállalat fejlődésének bemutatása. Egyszerű az elkészítése, és világos képet ad a vállalat önmagához viszonyított állapotáról. Körvonalazódik, hogy milyen területeken történt előrehaladás, vagy következett be visszaesés. Fontos megjegyezni, hogy a vállalat összevesse a megvalósult fejlődést a tervekkel. Így kimutatható, történt-e előrehaladás a szervezet szándékaihoz képest. (Marosán, 2006)

2.3.2.4 SWOT Elemzés

Alapvetően az elemzés a belső és külső állapotok felmérést helyezi a vizsgálódás középpontjába. A belső állapotok elemzésének eredménye a vállalat erősségeinek és gyengeségeinek bemutatása. A kifelé irányuló vizsgálat pedig rávilágít a környezetben rejlő lehetőségekre és fenyegetettségekre.

A SWOT analízisnek figyelembe kell venni minden olyan elemet, ami lényeges a vállalat jövője szempontjából. A belső erősségek és gyengeségek esetében a megkülönböztető

tényezőket, külső lehetőségek és fenyegetések esetében pedig kulcsfontosságú tényezőket. A SWOT elemzés tulajdonképpen egy táblázat, ami átláthatóan jeleníti meg a vizsgált szervezet aktuális állapotát. A kifejezés a módszer nevében a négy szempont angol nevének kezdőbetűjéből alkotott betűszó. (Salamonné Huszty, 2000)(4. ábra)



4. ábra: SWOT betűszó tartalma

Forrás: saját szerkesztés

Az elemzés az azonosított tényezőket két dimenzió mentén csoportosítja. Egyrészt kedvező vagy kedvezőtlen tényezőkről van-e szó, másrészt a szervezet által befolyásolható belső tényezőről, vagy nem befolyásolható külső tényezőkről van-e szó.

A belső tényezők a vezetés által kézben tartható tényezők pl. a vállalat belső adottságai, meglévő tulajdonságai. Ezeknek a tényezőknek a meghatározásához fontos ismerni, hogyan versenyez termékeivel és szolgáltatásaival a konkurencia. Leggyakoribb és legfontosabb sikertényezők az ár, a minőség, a széleskörű szolgáltatás. A legfontosabb sikertényezőkkel kapcsolatban meg kell vizsgálni a vállalat erősségeit és gyengeségeit a versenytársakhoz viszonyítva. A külső tényezők a külső környezet adottságai. Vizsgálni kell, hogy hogyan befolyásolják a tevékenységet a környezeti hatások pl. technológia, kormánypolitika,

gazdasági helyzet stb. Ezek között a pozitívumok a lehetőségeket jelentik, a negatívumok pedig a veszélyeket. (Salamonné Huszty, 2000)

2.3.2.5 Portfólió elemzés

Az üzleti portfólió elemzések az 1970-es években alakultak ki. A portfólió elemzés a SWOT analízis összegzése, amely segít világosan látni a piaci pozíciót. Ha egy vállalatnak elhelyezzük stratégiai üzleti egységeit (termék, termékcsalád, szolgáltatás, üzletág stb.) egy portfóliómátrixban, akkor könnyebben áttekinthető a jelenlegi és várható jövőbeni helyzete. A cél az, hogy dönteni tudjunk az üzleti egységek jövőjéről. Tulajdonképpen arról, hogy melyiket fejlesszük, melyiket szűkítsük, melyiket tartsuk szinten, vagy éppen melyiket számoljuk fel. (Fülöp, 2008)

A vizsgálat egysége az a termék, szolgáltatás, vagy termékcsoporthoz, amelyek azonos vagy hasonló vevői igényeket elégítenek ki. A portfólió elemzés tárgya lehet továbbá egy vállalat részegységei, ezek jól elhatárolható termékek/szolgáltatások, amiknek saját vevőik, megrendelőik vannak. Jellemző, hogy önálló üzleti stratégiát lehet kidolgozni rájuk, versenytársaik könnyen megállapíthatók és önállóan értékelhető a növekedésük, piaci pozíciójuk.

A legegyszerűbb portfólió módszer az ún. BCG mátrix. Nevét a Boston Consulting Group amerikai szaktanácsadó cégről kapta. A BCG mátrix az egyes stratégiai üzleti egységek teljesítményét két fő tényező szerint értékeli. Az egyik, milyen a piacuk növekedésének az üteme, a másik, milyen a vállalat relatív piaci részesedése a versenytársakhoz viszonyítva. Ezek lehetnek alacsony illetve magas értékek. A vállalat relatív piaci részesedését úgy kapjuk meg, hogy a saját piaci részesedést elosztjuk a legnagyobb közvetlen versenytársak piaci részesedésével. A BCG mátrix a termékeket négy csoportba osztja, ezeknek a csoportoknak a jellemzőit és a hozzájuk tartozó stratégiákat vázoló fel a következő bekezdésben. (Csath, 2004)

A kérdőjelek mezőbe viszonylag új termékek és szolgáltatások kerülnek. Ezeknek alacsony a relatív piaci részesedése, de a gyorsan bővülő piac miatt a jövőben ígéretes lehetőségeket tartogatnak a számunkra. Jellemzően még nem termelnek nyereséget. Életgörbéjük elején állnak, a piac hosszú távú lehetőséget kínál számunkra. Fejlesztésük komoly beruházást

igényel, miközben a jövőjük még bizonytalan. Opcionális stratégia a beruházás vagy a visszavonulás. A sztárok a piacon legjobb pozíciót betöltő termékek. A piaci részesedésük és a piaci növekedésük is magas. Jelentős a kereslet irántuk, ezáltal fontos a kereslet kielégítése és a versenytársak visszaszorítása. A jövőbeni profit miatt érdemes őket támogatni. Célszerű tovább fejleszteni és bővíteni. Opcionális stratégia a beruházás vagy a szinten tartás. A fejőstehenek jelentős bevételt hoznak, de a piacuk már nem növekszik tovább. Célszerű ezt az állapotot a lehető leghosszabb ideig fenntartani. A fejős teheneket már csak annyiban érdemes támogatni, hogy megtartsák erős piaci pozíciójukat. A vállalatnak ki kell használni a bennük rejlő lehetőségeket. A bevételek egy részéből ígéretes kérdőjelek és sztárok fejlesztését érdemes finanszírozni. Opcionális stratégia az aratás vagy a szinten tartás. A döglött kutyáknak sem a piaci részesedésük, sem a növekedési lehetőségük nem kiemelkedő. Ezek a legkedvezőtlenebb pozíciót betöltő termékek a mátrixban. Eleve nem tudtak kedvező helyzetbe kerülni a piacon. Életgörbéjük hanyatló szakaszának vége felé járnak, megújításuk nem érdemel áldozatot. Opcionális stratégia kivonulni a piacról.

A BCG mátrix továbbfejlesztett változata a GE-McKinsey mátrix. Ez a módszer nagyobb rugalmasságot és pontosabb eredményt kínál. Többfajta szempont szerint lehet értékelni a vállalatot, fontos megjegyzés, hogy üzletági sajátosságok alapján kell. A vállalkozás helyzetét meghatározó tényezőket két csoportra osztja. Elkészítésének kulcsfolyamata a megfelelő súlyozás, illetve pontos iparági vonzerő és az üzleti erősség meghatározása. A különböző üzletágak mátrixon való ábrázolása után a szolgáltatások jövőjével kapcsolatos javaslatok összegyűjtése és értékelése következik. Végül az utolsó lépés a vállalat hosszabb távú eredményes működése szempontjából a legkedvezőbb stratégiák megkeresése. (Csath, 2004)

2.3.3 Stratégiai döntés

A stratégiai döntést több tényező befolyásolja. Ki kell választani azokat, amelyeket valóban fontosnak tekintünk, majd a döntést ezek alapján hozzuk meg. Amint a döntéshozó érzékeli a valóságos helyzet és az elképzelt helyzet közötti különbséget, megszületik a döntési helyzet. Ki kell értékelni, minősíteni kell a lehetséges kimeneteket. A döntést általában csoportosan alakítják ki, minden esetben konkrét társadalmi közegben jön létre. Több ember munkáját és életét határozza meg. (Marosán, 2006)

A szakirodalom többnyire három alapvető mérlegelési szempont együttes alkalmazását tekinti fontosnak.

- megvalósíthatóság
- megfelelés
- összhang (Fülöp, 2008)

Megvalósíthatóság alatt tisztázni kell, hogy a stratégiaváltozatok megvalósításához a szükséges feltételek rendelkezésre állnak-e. A megfelelés arra irányul, hogy a kiválasztott döntési változat mennyiben eredményezi az elemzés során feltárt problémák megoldását. Az összhang pedig azt jelenti, hogy a vállalatnak tisztában kell lennie alapvető adottságaival, illeszkedjen a vállalat szervezetéhez és kultúrájához és harmóniában legyen a környezet adottságaival.

Előfordulhat az is, amikor több optimális változat közül kell dönteni. Ilyenkor többféle lehetőségünk van, amik segítenek a döntés meghozatalában. A módszer amit vázolni szeretnék, az a szelekciós mátrix kidolgozása. A mátrix két szempont szerint osztályozza a lehetséges stratégiai változatokat, piaci növekedés és versenyhelyzet. Az alábbi (3. táblázat) segít eligazodni a lehetséges kimenetek között.

3. táblázat: Lehetséges kimenetek

Forrás: Marosán, 2006, 177.o

	Gyorsan növekvő piac	Stagnáló, lassan növekvő piac
Erős vállalati versenyhelyzet	<u>Első térrész:</u> piacfejlesztés piaci behatolás termékfejlesztés előre irányuló integráció hátra irányuló integráció horizontális integráció	<u>Negyedik térrész:</u> koncentrikus diverzifikáció horizontális diverzifikáció konglomerációs diverzifikáció közös vállalat létrehozása
Gyenge vállalati versenyhelyzet	<u>Második térrész:</u> piacfejlesztés piaci behatolás diverzifikáció termékfejlesztés horizontális integráció tőke kivonás	<u>Harmadik térrész:</u> szűkítés koncentrikus diverzifikáció horizontális diverzifikáció tőke kivonás felszámolás

Az első térrész jellemzője, hogy kiváló stratégiai lehetőségeket biztosít. Megéri kockáztatni, ugyanis a legjobb eredmények innen származhatnak. Cél a meglévő piacokra való fókuszálás. A második rész esetében körültekintően kell dönteni. A gyenge vállalati versenyhelyzet miatt vizsgálandó szükséges. pl. ha nincs versenyelőnye a vállalatnak, horizontális integráció irányba érdemes lépni. A harmadik térrész olyan vállalatokra jellemző, amelyeket komoly veszély fenyegethet. Érdemes lenne más üzletágakban is kipróbálni magát a cégnek. Az utolsó, negyedik térrész jellemzője, hogy jó nyereséggel termel, de korlátozva vannak a fejlődési lehetőségei. Többnyire közös vállalatok, vagy szövetségek létrehozásában érdemes ilyenkor gondolkodni.

2.3.4 Stratégiai megvalósítás és ellenőrzés

A stratégiai menedzsment folyamatának utolsó két lépése, a választott stratégia megvalósítása és stratégia megvalósításának ellenőrzése. Fülöp Gyula (Fülöp, 2008) a stratégiai megvalósításnak és ellenőrzésének öt lépését emeli ki, ezeket szeretném ismertetni még röviden.

1. **Akciótervezés és ütemezés:** ezek azok a konkrét tevékenységek, amelyek segítségével:
 - vállalat a célok elérésén keresztül a jövőkép felé megy,
 - a környezeti lehetőségek kihasználhatók,
 - a környezeti veszélyek elkerülhetők
 - a versenyelőnyök és a környezeti lehetőségek kombinálhatók,
 - az erőforrások és képességek folyamatosan fejleszthetők,
 - a versenyelőnyök fenntarthatók és megújíthatók.
2. **A szükséges erőforrások meghatározása, biztosítása és elosztása.** A stratégia megvalósítása az erőforrások biztosítását igényli, ezeket el kell osztani a vállalaton belül.
3. **Szervezetalakítás:** A szervezetet hozzá kell alakítani a stratégia által meghatározott tényezőkhöz.
4. **Irányítás, vezetés:** A vállalati működés stratégiával összhangban történő irányítása

5. A teljesítmény értékelése: A működés során a vállalat teljesítményének értékelése, visszacsatolások által. (Fülöp, 2008)

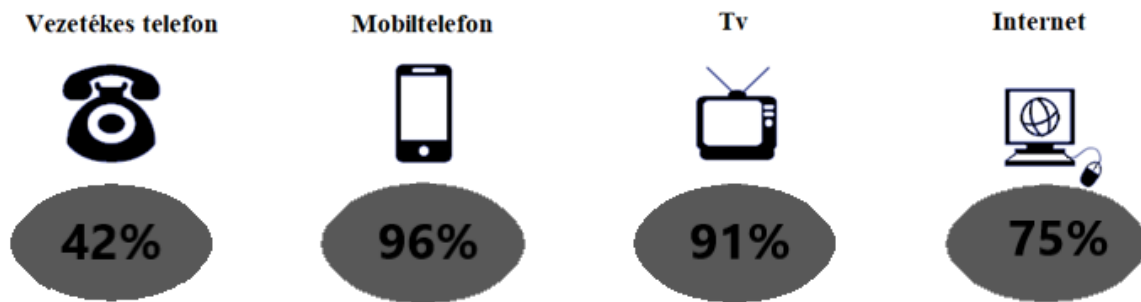
A stratégiai menedzsment folyamata így lett teljes. A dolgozat elemzési részében legfőképp a vállalati küldetésekre, és jövőképre fókuszálok. Illetve különböző stratégiai elemzési módszerek segítségével vizsgálom a vállalat piaci környezetét. A következő fejezetben a vizsgált iparág értelmezése, és annak a magyarországi jellemzőinek részletezése következik.

2.4 A telekommunikációs iparág helyzete Magyarországon

Először is tisztázzuk a telekommunikáció fogalmát. „*A telekommunikáció fogalmán az egymástól távol lévő személyek közötti kommunikációt értjük, vagyis a halló- és látótávolságon kívüli közlést.*” (Forgó, Hauser, Kiss-Tóth, & Koczka, 1997, old.: 96.). Az információáramlás valamilyen célból jön létre. Az adat lehet szöveg, szám, kép, hang, videó vagy ezek vegyesen. Létrejön egy információs hálózat, amely képes tértől és időtől, valamint távolságtól függetlenül biztosítani információ áradását.

A háztartások egynegyedében (26%) egyetlen távközlési szolgáltató van jelen, ami az esetek kétharmadában a Magyar Telekom. A legtöbb háztartás (56%) két szolgáltatóval áll kapcsolatban, 17%-uk pedig ennél többel. Az utóbbi években csak kis mértékben csökkent az igénybe vett szolgáltatók száma, annak ellenére, hogy 2020 első negyedétől a UPC és a Vodafone egy szolgáltatóként működik. A 3 vagy több szolgáltató leginkább a kisebb városokban és községekben, illetve a nagyobb létszámú háztartásokban jellemző. (Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, 2021) Ebből kifolyólag konvergencia jellemzi a hazai távközlési piacot.

A magyar távközlés folyamatosan fejlődik mind technológiailag és strukturálisan is. A távközlési szolgáltatások igénybevételének tendenciája az utóbbi évben nem változott érdemi mértékben. A mobiltelefon és tévé piaca már évekkal ezelőtt 90% körül telítődött. Az (5. ábra) szemlélteti a szolgáltatások telítettségét a hazai szektorban. (Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, 2022)



5. ábra: Háztartási felmérés 2022-ben

Forrás: saját szerkesztés NMHH által

A háztartások szinte mindegyikében (99,8%-ában) van már legalább egy telekommunikációs szolgáltatás. A mobiltelefon (96%) és a fizetős tévészolgáltatás (91%) a legelterjedtebb. A helyhez kötött internet (75%) esetében idén lassult a növekedés. Az okostelefonon használt mobilinternet elterjedtsége (74%), amely már szinte utolérte a helyhez kötött net piaci növekedését. (Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, 2022)

A *vezetékes internettel* rendelkező háztartások nagyrésze (39%) a Telekomnál fizet elő. A Digi-csoport részesedése 22%, a Vodafone-UPC-é 21%. Ugyan ezek a számok figyelhetők meg *vezetékes telefonszolgáltatás* esetén is. A *mobilpiaci* részesedések majdnem fele (45%) a Telekomhoz tartozik. A két nagy versenytárs, a Yettel (27%) és a Vodafone (26%) osztozik a sim-kártyák másik felén. Az egyéb szolgáltatók mindössze 2%-ot visznek el a piacrészből. A *tévé-előfizetéssel* rendelkező háztartások 32,7%-a a Telekomnál fizet elő. A Digi-csoport részesedése 28%, a Vodafone-UPC-é 18,8%, a Direct One 5,9%. A tévépiacon viszonylag sok a kis szolgáltató, az ő részesedésük összességében 14,6%. (Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, 2022)

„Egyre népszerűbbek a teljes szolgáltatási palettát nyújtó előfizetések” (Ksh.hu, 2020) A magyarországi telekommunikációs piac kevés szereplővel rendelkezik. A vezető szolgáltató a Magyar Telekom. Előnyét annak köszönheti, hogy egyedüli szolgáltatóként, mind mobil, mind pedig vezetékes teljes körű kompetenciával rendelkezik. Ez az jelenti, mind a négy szolgáltatást (mobil és vezetékes telekommunikáció, tv, internet) egy csomagban tudja kínálni a fogyasztók számára. A versenytársak ezzel ellentétben csak egy, vagy két ilyen szolgáltatásra tudnak fókuszálni, ugyanis nincs a birtokukban megfelelő frekvenciasáv.

A távközlési piac folyamatos kihívásokkal néz szembe. Az egyik legnagyobb kihívás a növekvő verseny, a másik pedig, hogy a szolgáltatók tudnak-e igazodni a fogyasztók változó

igényeihez. Fontos a piaci előny megszerzése, ezáltal tudnak innovatívak maradni, de legfontosabb, hogy a szolgáltatásaik minősége megfeleljen a fogyasztói igényeknek. A növekedés kulcsa abba rejlik, hogy a szolgáltatók képesek-e átalakítani üzleti stratégiájukat úgy, hogy negatív tényezők ne befolyásolják a piaci pozíciót. (Kovács, 2020)

A telekommunikációs vállalatok szolgáltatásai fokozatosan ugyan, de veszítenek az értékükből. Ez egyrészt köszönhető az ún. „over the top” azaz OTT szolgáltatásnak. Ilyen pl. a Netflix, Disney+, HBO GO. *„OTT-szolgáltatásnak nevezzük az internet szolgáltatásra ráépülten nyújtott olyan hírközlési szolgáltatásokat, melyeket a fogyasztó az internethálózati hozzáférés szolgáltatójától elkülönült szolgáltatótól vehet igénybe”* (Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság, 2014, old.: 5). Másrészt, manapság a kommunikáció is interneten keresztül megy végbe, és ez szintén csökkenti a vezetékes hangszolgáltatásra előfizetők számát. A verseny általában azok a cégek között nagy, akik egy előfizetői csomagban több féle-fajta szolgáltatást tudnak nyújtani a fogyasztók számára.

„A Vodafone megvásárolja a UPC Magyarországot” (Vodafone.hu, 2018). A többi konkurens szolgáltató felvásárlásokkal próbálta felvenni a lépést. A Vodafone megvette az UPC-t, így közel tudott maradni a piacvezető szolgáltatóhoz. A Vodafone mobilszolgáltatásban, az UPC pedig tv és internet szolgáltatásban erős. A cél az volt, hogy a Vodafone nemcsak a mobil, hanem a vezetékes szolgáltatások piacán is jelen legyen, így bővítve fogyasztói számát.

A Magyar Telekom reagált a felvásárlásokra, piacvezetőként megalakította a Flip márkát, amely alapvetően egy ún. triple play szolgáltató, ami azt jelenti, tv, internet és telefonszolgáltatást kínál ügyfeleinek a szokásosnál alacsonyabb áron. Elnyerve ezzel potenciális fogyasztókat a versenytársak ügyfeleinek elcsábításával.

2022-ben bombaként robbant a hír, hogy a 4iG (egy budapesti központú informatikai cég) a magyar állammal együttműködve a Vodafone Magyarország megvásárlását tervezi. Ez a vásárlás egy új fejezetet nyithat a hazai telekommunikációs szektorban. Harminc év után az első olyan infokommunikációs vállalatcsoport jöhet létre, amely magyar többségi tulajdonú konvergens szolgáltatóként működhet tovább. A közös együttműködés a piac átalakulása mellett a versenyképesség javulását és a gazdaság digitális transzformációjának gyorsulását eredményezheti. (Index.hu, 2022)

2010 óta kiemelt célja Magyarország Kormányának a magyar tulajdoni hányad növelése különböző szektorokban. Elsősorban többségi szintre emelése. Ilyen kiemelt iparágak az energiaszektor, a médiapiac vagy épp a bank és biztosítási szektor, melyekben már sikerült megvalósítani a célokat. Ehhez csatlakozott most a távközlési szektor.

Összegezve, a telekommunikációs vállalatok fő célja a fogyasztók megszerzése és megtartása ebben a gyorsan változó világban, főleg a piacon bekövetkező történesek miatt. A bevételek csökkenését a fogyasztók számának növelésével próbálják ellensúlyozni. Mivel szolgáltatóváltási díj nincs, azért kifejezetten fókuszálniuk kell arra, hogy minden szempontból megfeleljenek a fogyasztói igényeknek. Így válnak a fogyasztók fő mozgatórugóivá a versenyek. A kérdés az lesz, ki tudja a legjobb minőségű szolgáltatást ár/érték arányban kínálni.

3. Saját vizsgálat

A kutatásomat kvalitatív, esettanulmány alapú kutatással kezdem. Ez a módszer lehetővé teszi, hogy mélyrehatóan vizsgáljam meg a vállalatot, események történetét, és ezeken keresztül megértem a megfigyelt jelenségeket, folyamatokat és döntéseket.

Ez egy olyan módszer, amelynek során egy vagy több konkrét esetet (például egy vállalatot) vizsgálunk, és az eset tanulmányozása során különböző adatokat gyűjtünk és elemzünk. A kutatás célja az adott eset megértése, illetve az esetből levonható általános tanulságok meghatározása.

A kutatás második fele helyzetelemzés, többféle módszer segítségével vizsgálom a vállalat helyzetét, ugyanis a levonható következtetések fontosak lehetnek a vállalat további fejlődéséhez, a célok és stratégiák meghatározásához.

Alapvetően nyilvános adatokra támaszkodom. Ezek forrása a legtöbb esetben az éves jelentések, fenntarthatósági jelentések és kultúraváltási füzetek, melyekből a stratégiai vezetés megoldásai érhetők tetten. Ide tartozik pl. a rendszeresen megjelent küldetések, amelyek az egyes periódusok fókuszait és legfontosabb akcióit írják le. A forrásgyűjtést Kóródy Judit, a Magyar Telekom Infotéka vezetője segítette.

A megvizsgált dokumentumok tartalmához kapcsolódó hipotéziseim a következők:

H1: A vállalat hosszú távú sikere érdekében kulcsfontosságú a stratégiai tervezés, döntések és a célok kitűzése.

H2: Az ügyfélélmény javítása növelheti a vásárlói elégedettséget és hosszú távú lojalitást eredményezhet.

H3: Az online jelenlét és a digitalizáció fejlesztése növelheti a vállalat piaci részesedését.

3.1 Társaság tevékenysége, története

3.1.1 Társaság bemutatása

A Magyar Telekom Magyarország legnagyobb távközlési szolgáltatója és egyben egyik legnagyobb cége. A cég telekommunikációs és infokommunikációs szolgáltatásokat nyújt vezetékes és mobil viszonylatban, adatátviteli és nem hangalapú, informatikai és rendszerintegrációs területeken.

A Telekom működése óta részvénytársasági formában működik, viszont csak 2006-ban váltott nyilvánosan működő részvénytársasággá. (Fenntarthatósági jelentés, 2016)

A Magyar Telekom több millió kapcsolattal kötődik ügyfelei életéhez. Telefon, internet, TV és IT: minden téren minőségi, megbízható és egyedülállóan széles szolgáltatáspallettával rendelkezik.

Az évek során rengeteget változott a szervezet felépítése: „*A Magyar Telekom Csoport tagjai – a T-Com (korábban a Matáv Vezetékes Szolgáltatások Üzletága), a T-Online (az Axelero utódja), a T-Mobile, a T-Systems (a korábbi Matáv Üzleti Szolgáltatások Üzletág) és a T-Kábel (korábban MatávKábelTV) – együttesen a távközlés teljes spektrumát kínálják az egyéni, a kis-, közép- és nagyvállalati ügyfeleknek.*” (Telekom.hu, 2015, old.: 1). Manapság jól ismert Telekom és T-Systems márkákkal találkozunk. Kedvező volt ez az ügyfelek számára, ugyanis le tudták egyszerűsíteni a csoportokat, így egy szó maradt az ügyfeleknek: Telekom. A Telekomhoz tartoznak a vezetékes, valamint a mobilszolgáltatások, továbbá a kis-és középvállalati szolgáltatások. A T-Systems a nagyvállalati ügyfeleknek nyújt szolgáltatást.

3.1.2 Társaság fejlődésének főbb periódusai

Ebben a részben a vállalat 31 évének (1990-2021) történetét, fejlődését tekintem át stratégiai menedzsment nézőpontjából. A vállalat nyilvános adatait vizsgáltam meg, melynek alapjai fenntarthatósági jelentések, kultúraváltási füzetek és cikkek voltak. A hangsúly az említett dokumentumok azon részén van, ahonnan a stratégiai gondolkodás megoldásai informálnak

minket az elérendő célokról. Ide tartoznak pl. a rendszeresen megjelent küldetések, amelyek az egyes periódusok legfontosabb akcióit írják le.

A vállalat hat stratégiai periódusra bontható fejlődési pályát jár be, amelyet a (6. ábra) mutatja.



6. ábra: Stratégiai periódusok

Forrás: saját szerkesztés

Az első periódus a privatizációról és a piaci liberalizációra való felkészülésről szól. Ez az 1990-es évek nagy részét foglalja magában. A második periódusban megvalósul a teljes liberalizáció. 2005-től pedig indul egy márkaváltás, ami strukturális átalakulásokat okozott. Az integráció (2005-2008) jellemezte a harmadik periódust, ugyanis az elkülönült távközlési vállalatok összeolvadtak. A negyedik korszakban, 2009 és 2013 között a vállalat megpróbált eltérő piacokra is betörni. A 2014-2017 közötti évek a portfóliótisztításról szóltak. Az éppen aktuális periódus pedig a vállalat fenntarthatóságára törekszik.

3.1.2.1 Privatizáció

Ahogy a (6. ábra) mutatja, az első periódus 1990-1997 között zajlott. Ebben az időszakban a Matáv, ami a Magyar Telekom jogelődje, monopóliumként működött. A versenyelőnyét tehát a monopóliumi létének köszönhette.

Magyarország ekkor infrastrukturális hiányokkal, lemaradással küzdött. A cél a telekommunikáció fejlesztése, amihez a legfontosabb lépés, a technológiai feltételek megteremtése vált szükségessé. A vállalat küldetése, így hangzott: „a nemzeti távközlés

fellendítése, a szolgáltatások minőségi színvonalának emelése, választékának bővítése”.
(Éves jelentések, 1999, old.: 1.)

A koncessziós törvény volt a megoldás a Matáv privatizációja előtt, ez azt jelentette, hogy az új tulajdonosok biztosítani tudták a vállalat pénzügyi erőforrásait, így a cég el tudta kezdeni a fejlesztéseket. Az új tulajdonosok, amerikai és német cégek, saját tapasztalataikat is kamatoztatni tudták ekkor a vállalat életében. (Éves jelentések, 1990-1996)

A Matáv rendelkezett tudással, tapasztalt szakemberekkel, telefonközpontokkal, engedélyekkel. Ezek mindegyike hozzájárult a telefonhálózat fejlesztéséhez. Versenytársak ekkor még nem voltak a piacon, ami nagy előnyt jelentett a vállalatnak. Többéves tervében egy korszerű telefonhálózat kiépítése volt a célja, ami 1997-ben meg is valósult. Az eredmény: megszűnt a várakozás a telefonvonalakra és minden lehetséges vevő elérhette a szolgáltatás színe javát. Mindezek mellett, a nyilvánosan működő állomások darabszámát is tudta növelni a szolgáltató. (Éves jelentések, 1997-2004)

Az 1993-ban megkötött koncessziós szerződés szerint a MagyarCom 30,1%-ban a Matáv tulajdonosává vált és 25 évre megkapta az országos koncessziós jogot. (Éves jelentések, 1990-1996). Az állam kizárólagos szerződést kötött a társasággal.

1999-ben a MagyarCom 67%-os tulajdonrészrel a Matáv többségi tulajdonosává vált, így lezárult a Matáv privatizációja. A piac már ekkor fokozatosan többszereplőssé formálódott. Három támogatási forma volt jellemző ebben a periódusban: szponzorálás, adományozás és intézményi segítségnyújtás. Rögzítésre került, hogy: *„A Matáv szponzorálási stratégiájának fő célja a márkacsalat erősítése”* (Éves jelentések, 1999, old.: 2.). A támogatások nagyrésze a kultúra körében oszlott el.

3.1.2.2 Elkülönített távközlési vállalatok

Ebben az időszakban a legfontosabb erőforrást a kiépített, fejlett telekommunikációs hálózat jelentette. Sikert ért el egy olyan magas minőségű szolgáltatást nyújtani, ami egyedülálló volt egész közép- és kelet Európában. (Éves jelentések, 1997-2004). Korábbi, egyedüli szereplőként a Matáv előnyt tudott ki építeni az iparágban, azon belül a mobilpiacon. Aki Westel (ez a Matáv mobiltelefon-társasága) előfizető volt, annak az ismerősei is Westel előfizetők lettek, mert az azonos szolgáltatón belül olcsóbb volt a tarifa.

Az 1997-es küldetés így hangzott: „*telefontársaságból rugalmas, versenyképes, világszínvonalú kommunikációs szolgáltatások teljes körét kínáló, ügyfélközpontú szolgáltatóvá válni a magyar távközlési piacon*” (Éves jelentés, 1997/1998, old.: 3.). Ebben a periódusban már akadtak versenytársak, de a Matáv így is jelentős előnyre tett szert, azáltal, hogy már több éve működött és az emberek csak ezt a szolgáltatót ismerték. A magas ügyféllétszám volt az elsősorú versenyelőny a piacon, mintegy 2.5 millió fogyasztóval büszkélkedhetett a vállalat. Az új belépők, kisebb vállalatok voltak, kis ügyfélkörrel rendelkeztek. Egy rövid idő után a minőség is versenytényezővé vált, ezért az ügyfélkezelés javítása érdekében kiskereskedelmi üzleteket hoztak létre és tudakozó vonalat fejlesztettek. (Éves jelentések, 1997-2004)

1998-ban tovább erősödött a versenyhelyzet, megjelentek az újabb versenytársak. A vállalat ekkor továbbra is az üzletágakon alapuló működés felé orientálódott. Átalakult a szervezeti felépítés, amitől gyorsabb döntéseket és rugalmasabb reagálást vártak a folyamatos piaci változásokra. (Éves jelentések, 1997-2004)

A vállalat az ügyfelek növelése érdekében azt a stratégiát választotta, hogy külön-külön üzletágakat hoz létre, külön vezetőkkel és stratégiai célokkal. Ezek az üzletágak, az internet-, mobil és lakossági szolgáltatások csak a saját termékekre és a potenciális vevőkre fókuszáltak. 2000-től az új küldetés: „*a Matáv küldetése, hogy az információs társadalom és az új gazdaság meghatározó szereplője legyen, megtartva a közép- és keleteurópai régióban kivívott vezető pozícióját*” (Éves jelentés, 2000/2001, old.: 3.). A cél a vezető pozíció megtartása volt.

2002-re bekövetkezett az újabb struktúraváltás, a cél szintén az ügyfél- és piacorientált működés javítása volt. A Deutsche Telekom által használt modellt alkalmazták, amely az alábbi négy üzletágot különböztette meg egymástól:

- **üzleti megoldások:** a Matáv neve alatt,
- **lakossági szolgáltatások:** a Matáv neve alatt,
- **internet:** Axelero néven,
- **mobiltávközlés:** Westel Mobile néven. (Éves jelentések, 1997-2004)

Mindegyik üzletágnak külön vezetője volt, önálló üzleti tevékenységet alkottak. Mindenki a saját területére fókuszált, de összefogta őket a Matáv Csoport.

3.1.2.3 Integráció

„Amikor ezt a jelentést publikáljuk, a Magyar Telekom Csoport már új névvel, új szervezeti modellel és új, a környezetvédelmi stratégiát felváltó és magában foglaló fenntarthatósági stratégiával rendelkezik.” (Fenntarthatósági jelentés, 2004, old.: 1.). A felsővezetés meghozta azt a döntést, miszerint a Matáv nevet megváltoztatják Magyar Telekomra. Sor került a „T” márka teljeskörű hazai bevezetésére. A „T” a minőség, hatékonyság és az innováció jelképét szimbolizálta. Az anyavállalat és a tagvállalatok szoros kapcsolatban álltak egymással. (Fenntarthatósági jelentés, 2004)

„Küldetésünk, hogy Magyarország piacvezető távközlési és információs szolgáltatóként a társadalom egészének jobb jövője érdekében dolgozzunk. Csúcsminőséget, hatékonyságot és innovatív tudást nyújtunk ügyfeleinknek. Minden tekintetben.” (Fenntarthatósági jelentés, 2006, old.: 1.). Társadalmi felelősségvállalást fogalmazott meg a Telekom, a minőség került a középpontba.

„Vezető piaci erőként szakértelemmel kapcsoljuk össze ügyfeleink igényeit a technológia legújabb lehetőségeivel, legyen szó kommunikációról, információról vagy szórakoztatásról. Nálunk minden az ügyféllel kezdődik. Célunk, hogy átélhessék a korszerű kommunikáció minden élményét és könnyedségét. Azért dolgozunk, hogy az ország legkedveltebb szolgáltatója a Magyar Telekom legyen” (Fenntarthatósági jelentés, 2008, 2009, old.: 12.). Az ügyfél és a fejlődő technológia köré épült a küldetés. A vállalat úgy gondolta, akkor tudja legjobban kiszolgálni a vevőit, ha egy csomagban nyújtja szolgáltatásait ún. „triple play” szolgáltatóvá válik. Ez a három: a TV, az internet és a vezetékes telefonszolgáltatás.

Az ügyféllétszám további növelése érdekében a különálló üzletágak egybeolvasztását tűzte ki célul a Telekom. A különböző üzletágak ügyfélkörét összefogták és egyesítették, ezáltal több emberhez jutott el az információ. *„2008-tól új vezetési és márkaszerkezetet alakítottunk ki, hogy valódi integrált vállalattá váljunk. Lakossági szolgáltatásainkat T-Home és T-Mobile, vállalati szolgáltatásainkat T-Systems márkanev alatt kínáljuk.”* (Fenntarthatósági jelentés, 2008, 2009, old.: 4.)

Megjelent az új „Együtt. Veleđ” szlogen. Ami arra utal, hogy a vezetékes és mobilszolgáltatások kimagasló szerepet játszanak az élmények megosztásában, hiszen a vállalat az internetet, a tv-t és a telefonálást otthon és bárhol máshol is elérhetővé tette.

3.1.2.4 Diverzifikáció

A Magyar Telekom kiemelt figyelmet fordít új piacok és növekedési lehetőségek feltárására. A vállalat számolt azzal, hogy a piac lassacskán is, de telítődik, ezért megpróbált új piacokra belépni. *„Hálózataink mellett tartalomszolgáltatásunkat is fejleszteni kívánjuk, ezért két új tematikus tévécsatornát indítottunk 2009-ben.”* (Fenntarthatósági jelentés, 2009, old.: 6.). A LifeNetwork (LifeTV) kezdetben csakis életmód kategóriával foglalkozott, az OzoneNetwork (OzoneTV) pedig elsősorban környezettudatos nézőknek szólt.

„A Magyar Telekom 2010. május 17-étől kedvezményes árú villamosenergia- és földgázszolgáltatást kínál a telekommunikációs szolgáltatásait igénybe vevő lakossági ügyfelei számára Budapest XVIII. kerületében, Miskolcon, Szegeden, Székesfehérváron és Szombathelyen. Az energiakereskedelmi szolgáltatás az üzleti ügyfelek részére is elérhető.” (Telekom Sajtóközlemények, 2010, old.: 1.). A vállalat alaptevékenysége továbbra is a telekommunikáció, amelyet kiegészít az energiaszolgáltatásokkal. Az egyedüli változás abban nyilvánult meg, hogy az áram- illetve földgázszámla a vállalattól érkezik.

„Érthetőbbé és elérhetőbbé tesszük a digitális világot. Mindenkinek biztosítjuk a könnyebb, színesebb és sikeresebb élet lehetőségét”. (Fenntarthatósági jelentés, 2013, 2014, old.: 11.). Így hangzott a vállalat új küldetése, aminek fókuszában a digitális világ állt. A jövőkép pedig, *„Elsők vagyunk és elsők is maradunk”* (Fenntarthatósági jelentés, 2013, 2014, old.: 11.). Ez a jelmondat egyértelművé tette a versenyben elfoglalt helyüket és a kitűzött célokat.

3.1.2.5 Portfóliótisztítás

„Középtávú stratégiai célunk, hogy hatékonyabb és agilis szervezetté váljunk, termék- és szolgáltatásportfóliónkat egyszerűsítsük és fokozzuk a folyamataink automatizálását. Kihasználjuk képességeinket, hogy vezető szerephez jussunk az otthonok digitális kiszolgálásában a fogyasztók és a partnerek számára egyaránt.” (Fenntarthatósági jelentés, 2013, 2014, old.: 11.). Miután más-más piacokon is kipróbálta magát a vállalat, végrehajtott egy portfóliótisztítást, amelynek következtében ismét infokommunikációs területekre fókuszál.

„Az Origo részvényeinek 100%-a 2016-ban eladásra került a New Wave Media Hirdetésszervező és Reklámértékesítő Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság számára.” (Fenntarthatósági jelentés, 2016, old.: 62.). A csomagban az Origo hírportál mellett szerepelt a Freemail, a Videa és két tévécsatorna, az Ozone és a Life Network is.

A Magyar Telekom portfóliótisztításának célja, hogy a vállalat fókuszáltabbá és hatékonyabbá tegye tevékenységét, és a legjobb értékteremtési lehetőségekre összpontosítson. Ennek érdekében a vállalat új stratégiát dolgozott ki, amelynek részeként több üzletágát is felülvizsgálta.

2017-ben a vállalat eladta montenegrói leányvállalatait, hogy fókuszáltabbá tegye tevékenységét Magyarországon és a régióban. A Magyar Telekom Montenegróban telekommunikációs szolgáltatásokat nyújtott, de az értékesítés mellett az infrastruktúra-tulajdonjogot is átadta. Az átruházás összhangban van a társaság megújult céljával, amely a magyarországi működést helyezi előtérbe. A vállalat továbbá erősíteni kívánja a mobilpiaci pozícióját és szélesíteni az ICT szolgáltatásait. Folytatja vezetékes hálózati beruházásait, és növelni a nagysebességű internethálózattal már ellátott területeken a penetrációt. (Portfolio.hu, 2017)

3.1.2.6 Fenntarthatóság

A Magyar Telekom Csoport 2016–2020 időszakra szóló, 5 éves fenntarthatósági stratégiájának szlogenje „Be Smarter”, vagyis legyél „okosabb”, legyél fenntarthatóbb, tudatosabb, felelősebb és képzetesebb, a digitalizáció lehetőségeit kihasználva. Alapvető célkitűzései, a kibocsátáscsökkentés mellett a társadalmi és gazdasági felzárkóztatás a digitalizáció révén. Négy fókuszterülete a stratégiának, a klímavédelem, a képzés és tudatformálás, a fenntarthatóság elősegítése a digitalizációval, valamint hogy a Magyar Telekom nyitott és biztonságos munkahely legyen mindenki számára. (Fenntarthatósági jelentés, 2017, 2018)

2015-ben jelentős mérföldkövet ért el a vállalat. „A 2015-ös év legnagyobb fenntarthatósági sikereként a következőt könyvelhetjük el: a teljes vállalatcsoport működése karbonsemlegessé vált. Ezt az eredményt elsőként érték el a nagyvállalatok között Magyarországon, kevesek mondhatják el magukról ugyanezt világszerte is.” (Fenntarthatósági jelentés, 2015, old.: 4.). A cég azóta már a 6. éve karbonsemlegesen

működik. Ez az jelenti, hogy a vállalat egyensúlyt teremt a légkörbe kibocsátott és az elnyelt szén-dioxid mennyisége között.

A vállalat fenntartható hulladékkezelési és erőforrás-gazdálkodási stratégiát alkalmaz. Célja, hogy 2025-ig 70%-osra növelje a hulladék újrahasznosítási arányát és csökkentse az általa termelt műanyag hulladék mennyiségét. „*A Plastic Free Telekom program célja, hogy 2020 végéig 80%-kal csökkentsük a PET mennyiségét, nullára csökkentsük az egyszer használatos műanyagok arányát, és kiváltsuk a jelenleg beszállítóink által működésünkbe csatornázott polisztirolt.*” (Fenntarthatósági jelentés, 2019, old.: 4.) A Telekom saját maga belső működésében is mindent megtesz azért, hogy csökkentse a káros anyag kibocsájtást. 2019-ben elhatározta, hogy teljes mértékben megvált az egyszer használatos műanyagoktól.

A vállalat célja, hogy 2030-ig 50%-kal csökkentse üvegházhatású gázkibocsátását 2015-ös szintekhez képest. Emellett a Magyar Telekom arra törekszik, hogy 2025-ig 100%-ban megújuló energiaforrásokból fedezze villamosenergia-igényét. (Fenntarthatósági jelentés, 2020/2021)

További tervei között szerepel, hogy 2025-ig több mint 1 millió embernek segít digitális készségek fejlesztésében Magyarországon. Emellett a cég igyekszik hozzájárulni a digitális szakadék csökkentéséhez a társadalomban, és különös figyelmet fordít a gyermekek digitális oktatásának támogatására. (Fenntarthatósági jelentés, 2020/2021)

A Magyar Telekom arra törekszik, hogy hozzájáruljon a fenntartható városok és közösségek kialakításához. A vállalat olyan innovatív megoldásokat fejleszt ki, amelyekkel javíthatja az emberek életminőségét és csökkentheti az infrastruktúra kihasználtságát.

Ezen stratégiák alapján a vállalat célja, hogy hosszú távon fenntartható és felelős módon működjön, és hozzájáruljon a fenntartható társadalom és gazdaság kialakításához.

3.2 Magyar TELEKOM Nyrt. makrokörnyezeti elemzése

A vállalat makrokörnyezeti elemzését környezeti tényezők feltérképezésével kezdem. Összegyűjtöttem pár fontosabb környezeti tényezőt, amely a vállalat számára a célok elérését segíti vagy éppen ellenkezőleg hat, vagyis gátolja a megvalósítást. Azok a tényezők, amelyek pozitív hatással lehetnek a vállalat tevékenységére lehetőségként vannak feltüntetve, míg ellenkező esetben ezek fenyegetések. Az egyes tényezők hatása a szervezetre és az iparágra általában különböző lehet. Néhány tényező hatása erős, míg mások hatása gyenge. A hatás erősségének mértéke attól függ, hogy az adott tényező mennyire jelentős, és milyen mértékű hatással van az iparágra. Ezen tényezők vizsgálata elsősorban a nyilvános vállalati dokumentumokra alapszik, továbbá általánosan elfogadott források az adott területen pl. Magyar Nemzeti Bank, Központi Statisztikai Hivatal, Magyar Kereskedelmi és Iparkamara, HWSW Informatikai Hírmagazin, ENET, Magyar Jogász Egylet, Magyar Jogászpórtál, Országos Környezetvédelmi Információs Rendszer, Greenpeace Magyarország.

4. táblázat: Gazdasági tényezők

Forrás: saját szerkesztés

Kulcstényező megnevezés	Trend	Hatás erőssége (1-6)	Lehetőség/Fenyegetés
Ft-Euró árfolyam	A forint jelentős gyengülése várható, 430 Ft lesz 1 Euró	3	F
Versenyársak együttműködése	Összeolvadnak a vállalatok nagyobb piaci részesedés elérése érdekében	6	F
Megcélzott vevők vásárlóereje	A jelenlegi átlagos nettó reálbér évente 12%-kal nő.	4	L
A villany árának alakulása	A jelenlegihez képest 15-20%-os növekedés várható	3	F
Munkanélküliek aránya az országban	A jelenlegi 4,2%, 3,8%-ra csökken	3	L
Szolgáltatások és eszközök ára olcsóbb, mint külföldön	A külföldi árak (internet, tv, telefon) dupla olyan drágák mint Mo.-on.	4	L

A magyar gazdaság dinamikusan fejlődik, és az elmúlt években éves átlagban 4%-os GDP-növekedést ért el. A növekedés elsősorban az exportorientált ágazatokra támaszkodik, de az információs és kommunikációs technológiák szerepe is jelentős. A digitális gazdaságban való előrehaladás további lehetőségeket kínál a vállalat számára.

5. táblázat: Társadalmi tényezők

Forrás: saját szerkesztés

Kulcstényező megnevezés	Trend	Hatás erőssége (1-6)	Lehetőség/Fenyegetés
Fogyasztói társadalom fejlettsége	A digitalizáció egyre inkább felértékelődik a járványhelyzet nyomán	5	L
Együttműködés egyetemekkel	Elősegítve a fiatalok fejlődését, szakmai tudás birtokosai legyenek	5	L
Ügyfélszolgálat színvonala, ügyfelek tájékoztatása	Virtuális asszisztens robotok sok „fejfájást” okoznak	3	F
A fogyasztói célcsoport számának alakulása	Az aktív keresők és diákok számának 10-15% növekedése	3	L
Társadalmi felelősségvállalás	Digitális esélyegyenlőség megteremtése	5	L
Csökken a vezetékes telefonhasználat	Egy évtized alatt elavult a szolgáltatás	3	F
Munkahelyi egészség és biztonság megteremtése	A munkavállalók egészségének elősegítése képzés által	3	L
Társadalmi szolidaritás	Egyenlő bánásmód	3	L

Magyarországon a népesség elöregedő tendenciát mutat, ami kihívást jelent a távközlési szolgáltatók számára. Az idősebb korosztályok általában kevésbé használják az új technológiákat, így a Magyar Telekomnak szem előtt kell tartania ezt a tényezőt a szolgáltatásai tervezésekor.

6. táblázat: Technológiai tényezők

Forrás: saját szerkesztés

Kulcstényező megnevezés	Trend	Hatás erőssége (1-6)	Lehetőség/Fenyegetés
OTT tartalomszolgáltatások elterjedése	Egyre több fogyasztó fizet elő ezekre a szolgáltatásokra pl. Netflix, HBO GO	5	F
Új vállalatirányítási rendszerek megjelenése	Egyre olcsóbban lehet hasznos rendszerekhez hozzájutni	4	L
Telekommunikációs technológia fejlődése	Az 5G széleskörű elterjedése	6	L
Telefonos applikációk fejlesztése	Az applikációban lehet követni az adatmennyiséget, fizetni stb.	5	L
E-kereskedelem elterjedése	Az online vásárlások megduplázódtak	4	L
Minőség-növekedés	HD kép és hang elterjedése	5	L

Az információs technológiák és a kommunikáció folyamatosan fejlődnek, és új lehetőségeket kínálnak a szolgáltatóknak. A Magyar Telekom számára fontos, hogy képes legyen alkalmazkodni a technológiai változásokhoz, és fejleszteni a saját hálózatát és szolgáltatásait.

7. táblázat: Környezeti tényezők

Forrás: saját szerkesztés

Kulcstényező megnevezés	Trend	Hatás erőssége (1-6)	Lehetőség/Fenyegetés
Karbonsemleges működés	100%-ban átállás megújuló energiára	6	L
Zöld mozgalom elfogadottsága	Egyre nagyobb számban lesznek azok, akiknek fontos a környezetvédelem	4	L
Bázisállomások energiafogyasztásának megnövekedése	20 C° felett bázisállomások energiafogyasztása jelentősen megemelkedik	5	F
Újrahasznosított hulladékok mennyisége	Jelenlegi 30%, 35%-ra nő	5	L
Innovatív épületvezérlés	Csökkenti az energiafelhasználást	4	L
Energiafogyasztás csökkentése	23%-kal csökkent az átlagos energiafogyasztás	4	L

A környezetvédelemre vonatkozó szabályozások és előírások egyre szigorodnak, ami hatással lehet a Magyar Telekom tevékenységére. A szolgáltatóknak követniük kell a környezetvédelmi előírásokat, és felelősen kell gazdálkodniuk a környezeti erőforrásokkal.

8. táblázat: Politikai-Jogi tényezők

Forrás: saját szerkesztés

Kulcstényező megnevezés	Trend	Hatás erőssége (1-6)	Lehetőség/Fenyegetés
EU-s támogatások beruházásokra	Jelentős nő a beruházásokra igénybe vehető pályázati források száma GINOP-3.4.1-20	5	L
Minimálbér alakulása	Folyamatos emelkedés várható	4	L
Gyakornokok alkalmazása	Ezzel elősegítve a fiatalok fejlődését	4	L
Foglalkoztatást segítő pályázatok	A főállásban foglalkoztatottak után további jelentős támogatások lesznek elérhetők	5	L

A tartalomszolgáltatás jogi kérdéseinek kezelése	Egyelőre nincs szabályozva	4	F
Egyenlő bánásmód	Esélyegyenlőség érvényesítését célzó politikák	3	L
Magyarország kormánya stratégiai partner	Állami intézmények mobilszolgáltatója	6	L
Ellenőrzés rendszerének fejlettsége	Összes tevékenység ellenőrzését a CEO és a CPO látja el	3	L

A magyarországi jogi környezet stabilitása és a jogbiztonság fontos tényező a szolgáltatók számára. A szabályozó hatóságok által meghatározott előírások és korlátozások azonban befolyásolhatják a szolgáltatások árát és minőségét.

3.3 Magyar TELEKOM Nyrt. versenyhelyzetének elemzése a Porter 5 erő modell segítségével

Ebben a bekezdésben a Telekom mobilpiaci versenyhelyzetét vizsgálom meg. A piac egy kicsi, kevésszereplős piac. Három nagy szolgáltató versenyez a fogyasztók kegyeiért. A Telekomnak az előnye még mindig nagy a versenytársakkal szemben, az igazán szoros verseny a másik két szolgáltató között van. A Telekom kicsivel magasabb árat kér, de minőségibb szolgáltatást nyújt mint a konkurencia.

2017 elejétől 2020 végéig hívás, valamint internet-forgalmat bonyolító SIM kártyák piacán is a Magyar Telekom volt a piacvezető szolgáltató. Hívás területen 44.4%, internetforgalmi területen pedig 40.4% volt a piaci részesedése. Ezután követte a Telenor (már Yettel) Magyarország Zrt. és a Vodafone Magyarország Zrt. (Ksh.hu, 2020)

Az iparág vonzerejét lényegesen befolyásolja az üzletág szerkezete és az üzletág szereplőinek versenyt befolyásoló ereje. Erre a klasszikus Porter féle öttényezős modell a legalkalmasabb. Az elemzés célja, megvizsgálni az iparágban a versenyt befolyásoló tényezőket. Porter öt versenyerőt azonosított.

3.3.2 Szállítók alkupozíciója

„a Telekom több száz szállítóval dolgozik együtt” (Szállítói Működési Kódex, 2007). Az iparág két, különböző csoportba tartozó szállítókkal dolgozik együtt. Az egyik a hálózati

eszközök, a másik a készülékek gyártói. Hálózati eszközök esetében, ha a szolgáltató az egyikőtől már vásárolt, akkor hosszú távon valószínűleg elkötelezte magát, mert nagy az áttérési költség. A készülékek, alkatrészek, tartozékok piacán viszont verseny van, ugyanis a készülékgyártók skálája széles. A szállítók és a szolgáltatók az üzletágban egyaránt fontosak egymásnak. Ez a kritérium egyikük alkuerejét sem növeli vagy csökkenti. A piacon a készülékszállítók és a szolgáltatók között nincs alá-fölérendeltségi viszony. A magyarországi piacon azonban a készülékgyártók alkupozíciója erősebb, mivel nagymértékű a kereslet a készülékek iránt. Sokszor a helyi szolgáltatók nem tudnak időben hozzájutni az igényelt készülékekhez, mivel háttérbe szorúlnak a multicégek preferencialistáján. A telekommunikációs piacról elmondhatjuk, hogy a szállítók közül egyedül a készülékgyártók alkupozíciója az erősebb, a többi típusú szállító alkuereje alacsony.

3.3.3 Vevők alkupozíciója

A hazai telekommunikációs piacon a vevők többnyire magánszemélyek, illetve kisebb vállalkozások. Nem koncentráltak, a társadalom széles rétegeiből jönnek. Van néhány kiemelt, nagy mennyiségben vásárló ügyfél. Ezek olyan nagyvállalatok, amelyek több száz, vagy több ezer munkatársuk számára vásárolnak készüléket és szolgáltatást. A piac csekély százalékát képviselik, esetükben erősebb az alkupozíció. A kiemelt ügyfelek megszerzése és megtartása rendkívül fontos versenytényező. Az átállás gyengítésére a szolgáltatók az ügyfelek hűségét kedvezményes akciókkal, díjsomagokkal igyekeznek elnyerni. Elmondhatjuk, hogy a távközlési piacon a vevők és szolgáltatók kapcsolatrendszerében még a szolgáltatók alkuereje az erősebb, a vevők vannak kiszolgáltatottabb helyzetben.

3.3.4 Új belépők fenyegetése

„A mobilpiacokon a magas fix költség és a spektrum szűkössége miatt általában kevés hálózatos szereplő működik.” (Pápai, Nagy, Csorba, & Micski, 2012, old.: 298.). Kevés vállalat képes fenntartani a működését. Kezdetekben a belépést kormányzati szabályozás tiltotta. Jelenleg felvásárlások, összeolvadások útján lehet bekerülni a nagy szolgáltatók versenyterébe.

Egy hálózat kialakítása rendkívül költséges vállalkozás, óriási méretű tőkeszükségletet jelent. Egy új szolgáltatónak akkor lenne esélye betörésre, ha az ország egész területén biztosítani tudna jó lefedettséget. Egy hálózatépítés magas költségekkel jár, ebből kifolyólag a gazdaságos sorozatnagyság nagy, ami magas belépési korlátot eredményez. A Telekom és Vodafone törekedett erős imázst kialakítani, a logo, a jelszó, a dallam megmaradt az emberek fejében. Egy új belépő márka és ár alapján tudná megkülönböztetni magát, ez pedig sok reklámköltséghez vezetne. A szolgáltatók között árháború várható. A technológiában szerzett tapasztalat nem jelent magas belépési korlátot. Mindhárom nagy szolgáltató kiépítette az értékesítési csatornáit. Egy új belépőnek saját elosztó hálózatot kell kiépítenie, ami szintén jelentős költségekkel járna. (Pápai, Nagy, Csorba, & Micski, 2012)

3.3.5 Helyettesítő termékek fenyegetése

A telekommunikációs iparágban, helyettesítő szolgáltatások esetében, a technológia fejlődése a legmeghatározóbb. A következő technológiai lépés is jelen van a mindennapjainkban. Ez az 5G kiépítése és elterjedése, ami azt teszi lehetővé, hogy gyorsabb adatforgalmat bonyolítsunk le, mint eddig. A gyors adathálózatok elterjedése pedig formálja a piacot, ugyanis a kommunikáció egy része manapság az interneten keresztül zajlik. Internet alapú kommunikációra alkalmas programok pl. a Skype, Viber, Whatsapp. A GSM frekvencia helyett az adatátviteli internetalapú kommunikáció egyre nagyobb teret hódít magának, ez pedig növeli a helyettesítés veszélyét. Egyelőre a szolgáltatóknak nem kell számolni nagy fenyegetettséggel a helyettesítő szolgáltatások részéről, mert azok működése helyhez és feltételekhez van kötve.

3.3.6 Iparágon belüli versenyhelyzet

Még mindig a Magyar Telekom vezeti az integrált telekommunikációs piacot az országban, viszont ez átrendeződhet a közeljövőben, ugyanis a UPC és a Vodafone illetve az DIGI és az Invitel is összeolvadt. Már a konkurencia is tud integrált csomagokat szolgáltatni, azaz mobil és vezetékes szolgáltatásokat egy csomagban, kedvezőbb áron. A Telekom várhatóan már nem növekszik, de még így is nagy az előnye. Kedvezményekkel próbálja megtartani első helyét, megalakította a Flip almárkát, ami egy hűségidő nélküli szolgáltatás a Telekom hálózatán. Olcsóbb árat kínál és a konkurencia fogyasztóit próbálja megcélozni. A Vodafone árérzékeny a felhasználókra, a Telenor (Yettel) pedig a minőségorientált az ügyfeleire. A

verseny hevesebb lesz. Ennek intenzitását fokozhatja majd egy negyedik nagy szereplő megjelenése. A mobilpiacon a szolgáltatók állandó költségei magasak, ez a harc erősödéséhez vezethet. Telekommunikációs üzletágban a „termék” önmagában nem differenciálható. A szolgáltatók sokat tesznek azért, hogy díjsomagokkal minél jobban megkülönböztessék magukat, ilyen módon elnyerjék az ügyfelek hűségét. Ebben az iparágban a cégek „márkázottak”, nem pedig a termék. Az áttérés másik szolgáltatóhoz megnehezítésére szerződésekkkel próbálják magukhoz kötni a fogyasztókat. Ez egy-két éves elkötelezettséget jelent. Az ügyfél viszonylag olcsón jut egy szolgáltatáshoz, de cserébe hűségnyilatkozatot kell aláírnia. A hűséges fogyasztókat további kedvezményekben részesítik, véletlenül se válasszanak másik szolgáltatót. A verseny kifejezetten éles, a szolgáltatók szorosan kötődnek az iparághoz. A kilépési korlát magas, ugyanis a lekötött eszközök értéke milliárdokban mérhető.

3.4 Magyar TELEKOM Nyrt. SWOT analízise

A SWOT elemzésnek többféle típusa van. Négymezős, nyolcmezős illetve lehetőségekre és fenyegetettségekre felkészítő SWOT. Én az utóbbit fogom most használni, mégpedig azért, mert e változat előnye a másik két típussal szemben, hogy a felkészülésre, a jövőn való gondolkodásra ösztönöz.

Az első két variáns lényeges jellemzője, hogy egyaránt nagy súlyt helyez a környezet és a szervezet meglévő adottságainak értékelésére. A nyolcmezős mátrix a belső jellemzőknél a szervezet jelenlegi helyzetét tekinti kiindulópontnak a stratégia megalkotásához.

Az általam választott módszere lényege, hogy a helyzetfelmérésnél kizárólag a környezettel foglalkozok, a lehetőségeket és a fenyegetettségeket rögzítem. Ezután megfogalmazom a lehetőségek kihasználását és a fenyegetettségek elkerülését célzó akciókat. Az utolsó fázisban pedig megjelölöm az akciók végrehajtásához szükséges erősségeket. A **(9. táblázat)** ezt mutatja.

9. táblázat: Felkészítő SWOT analízis

Forrás: saját szerkesztés

TRENDEK, ESEMÉNYEK FENYEGETETTSÉGEK	AKCIÓK	SZÜKSÉGES ERŐSSÉGEK
Az OTT-tartalommegosztó szolgáltatások elterjedése	Saját tartalommegosztó platform bevezetése	Technológia megléte
Bázisállomások energiafogyasztásának megnövekedése	Extra cellák telepítése	Pénzügyi erőforrások
Jövőbeni árak bizonytalansága	Árstop bevezetése	Kormányzati kapcsolatok
Versenytársak együttműködése nagyobb piaci arány elérése érdekében	Felvásárlások saját részre	Pénzügyi erőforrások
Beszállítók növelik az árakat	Tartós együttműködés kiépítése	
Szigorúbb kibocsátáscsökkentési célok meghatározása felsőbb szinteken	Tömegdemonstrációk szervezése	Kormányzati kapcsolatok, pénzügyi erőforrások
LEHETŐSÉGEK		
Az 5G felhasználási módjainak bemutatása	Projektek létrehozása nemzetközi szinten	Jó minőségű hálózat, technológia megléte
Együttműködés egyetemekkel	Egy specifikus tantárgy bevezetése	Fiatalabb korosztály bevonása
Digitalizáció széles körű támogatása	Programok szervezése korosztálytól függetlenül	Kapcsolatok a fogyasztókkal
EU-s támogatások beruházásokra (GINOP-3.4.1-20)	Pályázat benyújtása kevésbé fejlett régiókban lévő hálózatok lefedésére	Emberi erőforrás
Versenytársak szűk szolgáltatáskínálata	Speciális csomagok bevezetése	Technológia megléte
Az elektronikus szolgáltatások (pl. e-számla) igénybe vevő ügyfelek arányának növelése	Reklámozás rádióban, tv-ben, interneten	Marketingtevékenység
Fenntartható termékekből és szolgáltatásokból származó bevételek növelése	Szegmentálás	Marketingtevékenység

A SWOT analízis készítésekor fontos, hogy több forrásból is merítsünk, ezáltal teljeskörű képet kapjunk a helyzetről. Az általam használt források kombinációja a vállalat belső dokumentumai, ezek az úgynevezett belső források. Külső források a piaci trendekkel, a versenytársakkal és az iparági adatokkal kapcsolatos információk, amelyeket a céggel kapcsolatos elemzői jelentések, az iparági statisztikák és az üzleti sajtó közöl. További források még az ügyfél és részvényes visszajelzések illetve szakértői vélemények.

Ha a **(9. táblázat)** tartalmát alaposan tanulmányozzuk, a jövőkép is világossá válik: a digitális világ által kínált lehetőségek felismerése révén még szorosabb kapcsolatot teremtsenek ügyfeleikkel, és még szélesebb körben kínálnak innovatív és rugalmas szolgáltatásokat.

A vállalat stratégiájának középpontjában az áll, hogy továbbra is fejlesszék az általuk nyújtott szolgáltatásokat és termékeket, és mindenekelőtt az ügyfélélményt folyamatosan javítsák.

Emellett a Magyar Telekom az innovációra és a fenntarthatóságra is nagy hangsúlyt helyez. A vállalat törekszik arra, hogy innovatív és fenntartható megoldásokat kínáljon ügyfeleinek, amelyekkel elősegíthetik a gazdasági növekedést.

3.5 Magyar TELEKOM Nyrt. portfólió elemzése

3.5.1 GE-McKinsey mátrix szerinti megközelítés

A vállalat portfólió elemzéséhez a GE-McKinsey modellt használom. Ebben a módszerben a stratégiai üzleti egységek osztályozása az iparág vonzereje és a vállalat üzleti erősségei alapján történik. Ezeket olyan elemekkel írhatjuk le, amelyek a vállalat helyzetére a legjellemzőbbek, illetve számára legfontosabbak. Ez segít abban, hogy az elemzést vállalatra szabottan tudjuk elvégezni. Mint már említettem, a vállalkozás helyzetét meghatározó tényezőket két csoportra osztja. Az egyik csoport az iparági vonzerő, a másik az üzleti erő. Az elemzés célja a vállalat üzletágainak piaci pozicionálása és a mátrix alapján leolvasható adatok értékelése. **(8. ábra)**

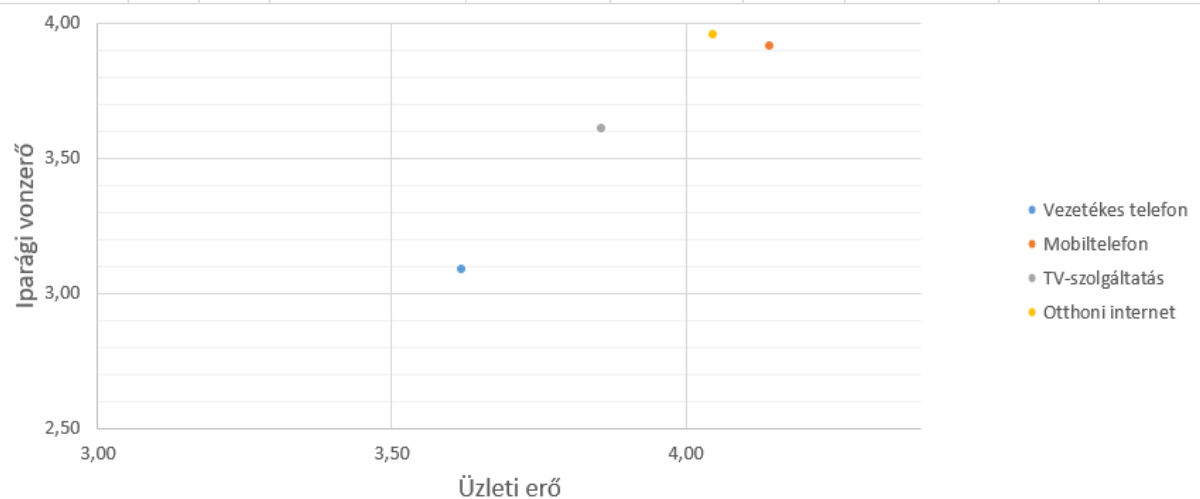
Négy üzletágot különböztetnek meg a vizsgált vállalatban belül: vezetékes telefon, mobiltelefon, otthoni internet és tv-szolgáltatás. Segítségül Excel táblázatot célszerű igénybe venni, mely szemléltetésére is kifejezetten alkalmas. Mind a két oszlopban ún.

szempontrendszerek szerint értékelem az üzletágakat. Az oszlopok a mellékletben találhatóak. (1. sz. melléklet)

Az iparági vonzerő szempontrendszerei: piacméret, piac növekedési üteme, elérhető nyereségszint, kereslet ciklikussága, technológia igényesség, vevők ereje.

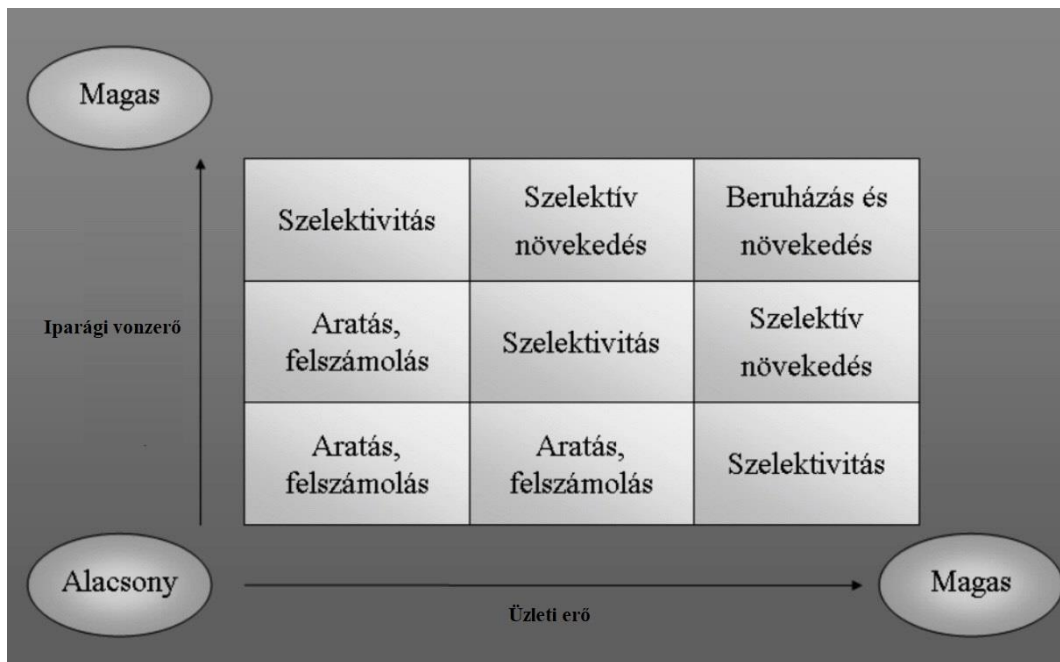
Az üzleti erő szempontrendszerei: piaci részesedés, pozíció, relatív jövedelmezőség, termékminőség, költségek, vezetési színvonal.

Értékelem szempontok szerint az üzletágakat, mennyire kedvező a vállalatra nézve. Az értékelésre ötfokozatú skálát használok. Fontos a megfelelő súlyozás használata, a fontos szempontokhoz nagyobb, a kevésbé fontos sajátosságokhoz pedig kisebb súlyt rendelek. A módszer kulcskérdése, hogy az adott üzletág eredménye, melyik cselekvési zónába fog esni. Ezt pontdiagrammal lehet a legjobban szemléltetni. (7. ábra)



7. ábra: GE-McKinsey mátrix 4 üzletág alapján

Forrás: saját szerkesztés



8. ábra: Cselekvési zónák a mátrixban

Forrás: Csath, 1990, 121.o. alapján

A két ábrát ha összehasonlítjuk, akkor leszűrhető, hogy mobilpiac és otthoni internet szolgáltatás esetén a vállalat kiemelkedő piaci pozícióban van. Jól látható, hogy ez a két üzletág magas és magas minősítést kapott. Tv-szolgáltatás tekintetében a verseny sokkal kiélezettebb. Itt már a minősítés közepes és magas. Opcionális stratégia a beruházás, fejlesztés, növekedés. A kedvező pozíció megőrzéséhez azonban gyorsan el kell mozdulni az 5G-technológia alkalmazása felé, ami a modern, globális gazdaságban kulcsfontosságú lehet a vállalat versenyképességének fenntartásához. Vezetékes telefon esetében a szolgáltatások piaci esélyei jók, de a tendencia nem, vagy nagyon lassan növekszik. Az előfizetők nagyrészen csak egy tévével és internettel közösen előfizethető, kedvező csomag miatt van vezetékes telefonja. Nagyon ritka az a háztartás, aki kifejezetten erre a szolgáltatásra fizet elő. Bizonyos ügyfelek (pl. cégek, idősek) még használnak olyan eszközöket, amihez ők ezt a szolgáltatást igénylik. Sokszor külföldi anyavállalataikkal szükséges kommunikációhoz kell. Azaz nem húzhatja le a redőnyt ezen üzletág tekintetében sem a vállalat. A jónak tűnő stratégia a fenntartás, helyben maradás.

4. Következtetés, javaslatok

Dolgozatomban a Magyar Telekom Nyrt. stratégiai lépéseit próbáltam értelmezni és megállapítani az aktuális piaci trendeket, melyekben egyértelműen nyomon követhető a stratégiai gondolkodás. Ennek bizonyítékai a küldetések, mint fő célok, és azok az alapvető működési, szervezeti kulturális és kommunikációs változások, amelyek e célok elérését szolgálták.

A kutató és elemző munka végeztével a következő eredményeket rendeltem az állításokhoz.

<i>Hipotézis</i>	<i>Eredmény</i>
H1: A vállalat hosszú távú sikere érdekében kulcsfontosságú a stratégiai tervezés, döntések és a célok kitűzése.	Elfogadom
H2: Az ügyfélélmény javítása növelheti a vásárlói elégedettséget és hosszú távú lojalitást eredményezhet.	Elfogadom
H3: Az online jelenlét és a digitalizáció fejlesztése növelheti a vállalat piaci részesedését.	Részben fogadom el

A **H1**-es hipotézisemet, mely szerint a vállalat hosszú távú sikere érdekében kulcsfontosságú a stratégiai tervezés, döntések és a célok kitűzése elfogadom. Rendkívül fontos a vállalat sikeréhez, mivel segít azoknak a kihívásoknak az előrejelzésében és kezelésében, amelyekkel a jövőben szembe kell nézni.

A második hipotézisemet (**H2**) szintén elfogadom, ugyanis az elégedettség érzése alapvető fontosságú dolog az ügyfelek számára, ebből kifolyólag, ha a vállalat képes kiváló ügyfélélményt nyújtani, akkor az nagyban hozzájárulhat az ügyfelek elégedettségéhez és hosszú távú lojalitásához.

A **H3**-as hipotézisemet csak részben tudom elfogadni. Digitális környezetben könnyebb másolni és utánozni a sikeres üzleti modelleket, ami tovább növeli a versenyt. Illetve a

személyesség hiánya csökkentheti az ügyfelek lojalitását, és nehezebbé teheti az ügyfélszolgálati kapcsolattartást.

A Magyar Telekom sikeres működése és piacvezető szerepének megtartása, a környezethez való gyors alkalmazkodásnak köszönhető. A stratégiai szemléletet az egymás után következő fejlődési periódusok legfontosabb vonásai igazolják. Nem szabad megfeledkezni a monopolhelyzetű indulásról, de az már a múlt. Továbbá kiemelendő, hogy egy ilyen nagyvállalat javarészt külföldi tulajdonosi dominanciával képes volt a gyors alkalmazkodásra.

Az egyes periódusok jellemző cselekedeteiből is megfigyelhető, hogy a cégnél egyszerre van jelen az újítás, az innováció, a meglévő pozíciók megőrzése, valamint az előnyök kiaknázására való törekvés.

A siker kulcsa az alkalmazkodóképességek megléte másokhoz és a körülményekhez. A vállalat a gyorsan változó igényeknek megfelelően integrálta és kiépítette kompetenciáit.

Arra a következtetésre jutottam a kutatásom alapján, hogy a Magyar Telekom Nyrt. digitalizáció révén próbálja élénkíteni a társadalmat. Távközlési, infokommunikációs vállalként abban a szerencsés helyzetben van, hogy a tevékenységük, szolgáltatásuk révén valóban jobba teszik a világot. Az elemzések során megállapíthatóvá vált, hogy a versenytársak révén létrejött összeolvadások, amik lehetővé tették, hogy integrált szolgáltatást nyújtsanak, jelentik a legnagyobb probléma forrását. Bár még így is magas a vállalat abszolút piaci részesedése, a következő években ahhoz hogy ezt megtartsa, bizonyítani kell az ügyfeleknek, mind szolgáltatásminőség, mind ügyfélélmény tekintetében. Első számú tervei között szerepel felépíteni egy gigabites társadalmat.

Véleményem szerint a vállalatnak jelenleg a fogyasztási szokások kielégítésére kell még inkább odafigyeli. Ilyen fogyasztási szokások például a különböző igényeket és szükségleteket kielégítő előfizetési csomagok, olyan televíziós szolgáltatások melyek tartalmazzák a legnépszerűbb és legújabb filmeket, valamint lehetőséget biztosítani a felvételre és visszanézésre, illetve az okos otthoni szolgáltatások, amelyek lehetővé teszik a fogyasztók számára, hogy távolról is vezéreljék az otthonukat. Ők is tudják a szervezeten belül, hogy a fogyasztók nélkül nem tudnák tartani ezt a pozíciót, amit eddig az integrált

piacok vezetésével elérték. Gyorsítani kell a folyamatot, ami az ügyfelek és a cég között van. Valamint a kommunikációt is erősíteni kell, ugyanis az előző években sokszor volt arra példa, hogy egy félreinformált reklám kapcsán megbüntették, vagy épp közösségi médián megtámadták őket.

5. Összefoglalás

Az irodalmi feldolgozást a stratégia rövid történeti áttekintésével kezdtem. Maga a stratégia számos fogalommal rendelkezik, ezért az értelmezése egy útvesztő. Ahány ember, annyi féle stratégia. A magyar szerzők közül, személy szerint, Salomonné Huszty Anna, Csath Magdolna, Marosán György, Fülöp Gyula és Chikán Attila nézeteivel, gondolataival azonosultam a leginkább. A stratégia szintjeinek és típusainak ismertetése előtt néhány kiemelkedő külföldi képviselőt is kötelező voltam megemlíteni. Az egyik Michael Porter, aki a klasszikus elmélet egyik képviselője, a másik Henry Mintzberg akit a stratégia úttörőjének tartanak számon. A dolgozat a menedzsment lényegének bemutatásával folytatódott. Ezen belül felvázoltam a vezetői tevékenység összetevőit, feladatait. Ezt követte a különböző vezetési szintek bemutatása, majd a menedzsment típusainak részletezése, és a stratégiai menedzsment meghatározása. Ismertettem a stratégiai menedzsment folyamatát. Az első folyamat, az inputok meghatározása alatt nagy hangsúlyt fektettem a vállalati küldetésre és jövőképre. A stratégiai elemzési módszerek közül bemutattam a legáltalánosabb és számomra legérdekesebb módszereket. Részleteztem a stratégiai döntést befolyásoló tényezőket és a döntés problémáját, majd a folyamat befejezésekként a stratégia megvalósításának és ellenőrzésének öt lépését emeltem ki. Végül pedig leírtam a vizsgált iparág definícióját és magyarországi helyzetének alakulását.

Az elméleti felfeztetés után következett a saját vizsgálat. A vizsgált vállalat a Magyar Telekom Nyrt. volt, mely Magyarország egyik legnagyobb cége. Először tisztáztam az adott iparágat, majd a társaság formáját, felépítését. Ezt követte egy hosszabb elemzés, ami a vállalat fejlődését mutatta be 1990 és 2021 között. Az elemzést a vállalat stratégiai lépéseire alapoztam. A történetében határozottan nyomon lehetett követni a stratégiai gondolkodást és annak fejlődését. A 31 év stratégiai periódusokra bontható, ezek: a privatizáció, elkülönített távközlési vállalatok, integráció, diverzifikáció, portfólió-tisztítás és a fenntarthatóság, melyek jól kapcsolódtak a küldetésekhez. Az elemzés másik fele először a vállalat tág környezetének legfontosabb tendenciáinak azonosításával indult. Az elemzés elkészítésében a Pestel modell segédkezett. Ezután az iparági verseny feltételeit meghatározó tényezőit kutattam fel a Porter-féle öt erő modell segítségével. A következő lépés a SWOT analízis volt. Erre nem egy klasszikus négymezős, vagy nyolcmezős SWOT-mátrixot, hanem egy számomra különleges és specifikus, ún. lehetőségekre és fenyegetettségekre felkészítő SWOT-ot használtam. Ennek a lényege, hogy nem foglalkozik

a gyenge pontokkal, kizárólag a lehetőségekre és fenyegetettségekre fókuszál. Az utolsó elemzési módszerem a portfólió-módszerek közé tartozott, ami az üzletágak piaci pozícionálására szolgált. Nem a legegyszerűbbet választottam, hanem egy fejlettebb verziót. Ez a verzió a General Electric vállalat és a McKinsey szaktanácsadó cég által kifejlesztett GE-McKinsey-modell nevet kapta.

A dolgozatom utolsó részében igazoltam mi az oka a hosszú távú sikeres működésnek, és a vezető pozíció megtartásának. A vállalat érdekeit nézve, felsoroltam, hogy mire célszerű odafigyelni, és mi okozhat problémát a közeljövőben. Mindent összevetve kirajzolódott, hogy a magyar távközlési piac még tartogathat meglepetéseket a jövőre nézve.

Irodalomjegyzék

Szakirodalmak

- Angyal, Á. (1999). *A vezetés mesterfogásai (old.: 34.)*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Ansoff, I. (1987). *Corporate Strategy (old.: 13.)*. London: Penguin Books.
- Barakonyi, K. (1999). *Stratégiai tervezés (old.: 13.)*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Csath, M. (2004). *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Forgó, S., Hauser, Z., Kiss-Tóth, L., & Koczka, F. (1997). *Informatika a tanügyigazgatásban (old.: 96.)*. Budapest: OKKER Kiadó.
- Fülöp, G. (2008). *Stratégiai menedzsment elmélet és gyakorlat (old.:11.-284.)*. Budapest: Perfekt Kiadó.
- Hofer, C. (1980). Turnaround Strategies. *Journal of Business Strategy*.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy (old.: 9.)*. London: Prentice Hall.
- Marosán, G. (2006). *A 21. század stratégiai menedzsmentje (old.: 11.-147.)*. Budapest: Műszaki Kiadó.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept 1:5 Ps for Strategy. *California Management Review*.
- Pataki, B. (2002). *Fejezetek a menedzsmentből mérnökhallgatóknak*. Budapest: Műegyetemi Kiadó.
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (2006). *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
- Salamonné Huszty, A. (2000). *Jövőkép- és stratégialkotás*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Szücs, I., & Szöllősi, L. (2014). *Üzleti jellegű esettanulmányok készítésének gyakorlata*. Debrecen: Case Study Handbook.

Egyéb irodalmak

Éves jelentés. (1997/1998). (old.: 3.) Budapest: Matáv.

Éves jelentés. (2000/2001). (old.: 3.) Budapest: Matáv.

Éves jelentések. (1990-1996). Budapest: Matáv.

Éves jelentések. (1997-2004). Budapest: Matáv.

Éves jelentések. (1999). (old.: 1.-3.) Budapest: Matáv.

Fenntarthatósági jelentés. (2004). (old.: 1.) Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 12., forrás: https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/fenntarthatosagi_jelentes_2004_kicsi.pdf

Fenntarthatósági jelentés. (2006). (old.: 1.) Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 02., forrás: https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Fenntarthatosagi_jelentes_2006.pdf

Fenntarthatósági jelentés. (2008, 2009). (old.: 4.-12.) Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 14., forrás: https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/fenntart_jel_2008_hun.pdf

Fenntarthatósági jelentés. (2009). (old.: 6.) Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 14., forrás: https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Fenntarthatosagi_jelentes_2009_hun.pdf

Fenntarthatósági jelentés. (2013, 2014). (old.: 11.) Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 14., forrás: https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Fenntarthatosagi_jelentes_2013.PDF

Fenntarthatósági jelentés. (2015). (old.: 4.) Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 15., forrás: https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Fenntarthatosagi_Jelentes_2015.pdf

Fenntarthatósági jelentés. (2016). (old.: 1.) Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 12., forrás: https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Fenntarthatosagi_jelentes_2016.pdf

Fenntarthatósági jelentés. (2016). (old.: 62.) Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 13., forrás: https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Fenntarthatosagi_jelentes_2016.pdf

Fenntarthatósági jelentés. (2017, 2018). Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 14., forrás: <https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/fenntarthatosagi-jelentes-2017.pdf>

Fenntarthatósági jelentés. (2019). (old.: 4.) Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 15., forrás: <https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/magyar-telekom-fenntarthatosagi-jelentes-2019.pdf>

Fenntarthatósági jelentés. (2020/2021). Budapest: Magyar Telekom. Letöltés dátuma: 2023. 01. 15., forrás: https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/Magyar-Telekom_Fenntarthatosagi-Jelentes_2021.pdf

Index.hu. (2022. 08.). *A 4iG a magyar állammal közösen megveheti a Vodafone Magyarországot.* Letöltés dátuma: 2023. 01. 23., forrás: Index.hu: <https://index.hu/gazdasag/2022/08/22/hirkozles-vodafone-4ig/>

- Kovács, A. (2020. 12). Digitalhungary.hu. (P. Bucsky, Kérdező:) Letöltés dátuma: 2023. 01. 17., forrás: Kihívás előtt a telekommunikációs piac! Az értékek is mérhetőek - interjú Kovács András Péterrel: <https://www.digitalhungary.hu/interjuk/Kihivas-elott-a-telekommunikacios-piac-Az-ertekek-is-merhetoek-interju-Kovacs-Andras-Peterrel/10642/>
- Ksh.hu. (2020. 05). *Központi Statisztikai Hivatal*. Letöltés dátuma: 2023. 01. 18., forrás: Távközlés, internet, televíziószolgáltatás, 2020. I. negyedév: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/tavkint/20201/index.html>
- Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság. (2014. 02). Letöltés dátuma: 2023. 02. 03., forrás: https://nmhh.hu/dokumentum/167077/OTT_nyilvanos_konzultacio_osszefoglalo_fin.pdf
- Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság. (2021). Az elektronikus hírközlési piac fogyasztóinak vizsgálata 2021 - Háztartási felmérés, Budapest. Letöltés dátuma: 2023. 02. 04., forrás: https://nmhh.hu/dokumentum/227992/elektronikus_hirkozlesi_piaci_fogyasztanak_vizsgalata_haztartasok_2021.pdf
- Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság. (2022. 09.). Háztartási felmérés 2022 - Az elektronikus hírközlési piac fogyasztóinak vizsgálata, Budapest. Letöltés dátuma: 2023. 02. 10., forrás: https://nmhh.hu/dokumentum/236962/haztartasi_felneres_2022_az_elektronikus_hirkozlesi_piaci_fogyasztainak_vizsgalata.pdf
- Pápai, Z., Nagy, P., Csorba, G., & Micski, J. (2012). Tapasztalatok a mobilpiacok működéséről (old.: 298.). *MTA Könyvtárának Repozitóriuma*. Letöltés dátuma: 2023. 02. 10., forrás: http://real.mtak.hu/27564/1/Csorba%20et%20al_Mobilpiac.pdf
- Portfolio.hu. (2017. 01.). *Kivonul Montenegróból a Magyar Telekom, jó üzletet csináltak?* Letöltés dátuma: 2023. 02. 10., forrás: <https://www.portfolio.hu/uzlet/20170110/kivonul-montenegrobol-a-magyar-telekom-jo-uzletet-csinaltak-242345>
- Szállítói Működési Kódex. (2007. 03.). *Telekom.hu*. Letöltés dátuma: 2023. 02. 14., forrás: A Magyar Telekom Csoport Üzleti Magatartási és Etikai kódexe: <https://www.telekom.hu/static-tr/sw/file/etikaikodex.pdf>
- Telekom Sajtóközlemények. (2010). Letöltés dátuma: 2023. 02. 11., forrás: https://www.telekom.hu/rolunk/sajtoszoba/sajtokozlemenyek/2010/majus_05
- Telekom.hu. (2015. 09.). *Cégtörténet (old.: 1.)*. Letöltés dátuma: 2023. 02. 03., forrás: <https://www.telekom.hu/rolunk/vallalatrol/cegtortenet>
- Vodafone.hu. (2018. 05.). *A Vodafone megvásárolja a UPC Magyarországot*. Letöltés dátuma: 2023. 02. 06., forrás: <https://www.vodafone.hu/static/sajto/kozlemenyek/20180509.pdf>

Mellékletek

		Iparági vonzerő						Üzleti erő					
		Vezetékes telefon			Mobiltelefon			Vezetékes telefon			Mobiltelefon		
Értékelés	nagyon kedvező	kedvező	közepesen kedvező	kedvezőtlen	hagyron kedvezőtlen	subyozás	Értékelés	nagyon erős	erős	közepesen kedvező	alég erő	gyenge	subyozás
piacméret	5	4	3	2	1	4	piaci részesedés	5	4	3	2	1	4
piac növekedési üteme	2	x		x		4	pozíció	4	x				4
elérhető nyereségszint	4	x				4	relatív jövedelmezőség	4	x				5
kereslet ciklikussága	2		x			3	termékmínőség	4	x				3
technológiai nyereség	3		x			3	termékmínőség	2		x			3
vevők ereje	3		3,09			23	vezetési színvonal	4		x			2
Súlyozott átlag			3,09			23	Súlyozott átlag			3,62			21
		Mobiltelefon			Ir-szoigáltatás			Vezetékes telefon			Mobiltelefon		
Értékelés	nagyon kedvező	kedvező	közepesen kedvező	kedvezőtlen	hagyron kedvezőtlen	subyozás	Értékelés	nagyon kedvező	kedvező	közepesen kedvező	kedvezőtlen	hagyron kedvezőtlen	subyozás
piacméret	5	4	3	2	1	5	piaci részesedés	5	4	3	2	1	5
piac növekedési üteme	3	x				4	pozíció	4	x				4
elérhető nyereségszint	4	x				4	relatív jövedelmezőség	4	x				4
kereslet ciklikussága	4	x				3	termékmínőség	4	x				3
technológiai nyereség	3		x			3	termékmínőség	4	x				3
vevők ereje	4	x				4	vezetési színvonal	3		x			2
Súlyozott átlag			3,91			23	Súlyozott átlag			4,14			21
		Ir-szoigáltatás			Orthomi internet			Vezetékes telefon			Orthomi internet		
Értékelés	nagyon kedvező	kedvező	közepesen kedvező	kedvezőtlen	hagyron kedvezőtlen	subyozás	Értékelés	nagyon kedvező	kedvező	közepesen kedvező	kedvezőtlen	hagyron kedvezőtlen	subyozás
piacméret	5	4	3	2	1	4	piaci részesedés	5	4	3	2	1	4
piac növekedési üteme	3	x				5	pozíció	5	x				5
elérhető nyereségszint	4	x				4	relatív jövedelmezőség	4	x				4
kereslet ciklikussága	4	x				3	termékmínőség	3		x			3
technológiai nyereség	4	x				3	termékmínőség	3	x				3
vevők ereje	3		x			4	vezetési színvonal	3		x			2
Súlyozott átlag			3,61			23	Súlyozott átlag			3,86			21
		Orthomi internet			Súlyozott átlag			Orthomi internet			Súlyozott átlag		
Értékelés	nagyon kedvező	kedvező	közepesen kedvező	kedvezőtlen	hagyron kedvezőtlen	subyozás	Értékelés	nagyon kedvező	kedvező	közepesen kedvező	kedvezőtlen	hagyron kedvezőtlen	subyozás
piacméret	5	4	3	2	1	5	piaci részesedés	5	4	3	2	1	5
piac növekedési üteme	3	x				3	pozíció	5	x				3
elérhető nyereségszint	4	x				4	relatív jövedelmezőség	4	x				4
kereslet ciklikussága	4	x				4	termékmínőség	3		x			3
technológiai nyereség	3		x			3	termékmínőség	3	x				3
vevők ereje	4	x				4	vezetési színvonal	3		x			2
Súlyozott átlag			3,96			23	Súlyozott átlag			4,05			21

1. sz. melléklet: GE-McKinsey elemzés, Excel tábla

		Iparági vonzerő	Üzleti erő
Vezetékes telefon		3,09	3,62
Mobiltelefon		3,91	4,14
TV-szolgáltatás		3,61	3,86
Otthoni internet		3,96	4,05

2. sz. melléklet: Excel tábla eredmények

1. sz. melléklet: GE-McKinsey elemzés, Excel tábla.....	59
2. sz. melléklet: Excel tábla eredmények	60
3. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke.....	60
4. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke	60

Ábrák, táblázatok jegyzéke

3. sz. melléklet: Ábrák jegyzéke

1. ábra: Stratégiai menedzsment folyamata	13
2. ábra: A környezet szintjei	16
3. ábra: Az iparági versenyt meghatározó tényezők.....	18
4. ábra: SWOT betűszó tartalma.....	22
5. ábra: Háztartási felmérés 2022-ben	28
6. ábra: Stratégiai periódusok	33
7. ábra: GE-McKinsey mátrix 4 üzletág alapján	49
8. ábra: Cselekvési zónák a mátrixban	50

4. sz. melléklet: Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Probléma jellege.....	11
2. táblázat: Eltérések jellege	12
3. táblázat: Lehetséges kimenetek	25
4. táblázat: Gazdasági tényezők.....	40
5. táblázat: Társadalmi tényezők	41
6. táblázat: Technológiai tényezők	41
7. táblázat: Környezeti tényezők	42
8. táblázat: Politikai-Jogi tényezők.....	42
9. táblázat: Felkészítő SWOT analízis.....	47

Függelékek

NYILATKOZAT

Alulírott **Tóth-Péter Martin** (Neptun kód: S9GAC2), a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,

Szent István Campus,

gazdálkodási és menedzsment szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Pásztó, 2023.05.08.



Hallgató

Tóth-Péter Martin

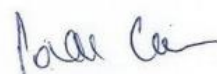
NYILATKOZAT

Tóth-Péter Martin (Neptun kód: S9GAC2) konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Gödöllő, 2023.05.08.



Belső konzulens

Tatár Emese

***Kérjük a megfelelőt aláhúzni!**

A SZAKDOLGOZAT TARTALMI KIVONATA

Dolgozat címe:

A Magyar TELEKOM Nyrt. életútja és stratégiája napjainkig

A dolgozatot készítő hallgató neve:

Tóth-Péter Martin

Szak, képzési szint és tagozat megnevezése:

Gazdálkodási és menedzsment szak, alapképzés, nappali tagozat

Tanszék/Intézet megnevezése:

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Belső témavezető:

Tatár Emese, egyetemi adjunktus

A dolgozat rövid leírása:

A dolgozat első fele szakirodalmi feldolgozás, melyben a stratégiai menedzsment fogalma kerül tisztázásra. A feldolgozás végén bemutatásra kerül a vizsgált iparág meghatározása és magyarországi helyzetének alakulása. A dolgozat következő része, a saját vizsgálat, mely feltárja a Magyar Telekom Nyrt. életútját főbb stratégiai lépései alapján 1990-2021 között. Ezt követően számos elemzési módszeren keresztül (PESTEL elemzés, Porter elemzés, SWOT-analízis, GE-McKinsey modell) vizsgálja a vállalat egészét. Végezetül következtetések, és javaslatok által megfogalmazódik a vállalat jövője és lehetőségei.