

Balaton Károly, Hortoványi Lilla
Stratégiai és üzleti tervezés

Írták

Balaton Károly,
Felsmann Balázs,
Ferincz Adrienn,
Hortoványi Lilla,
Szabó Zsolt Roland,
Tari Ernő,
Taródy Dávid

Kiadja az Akadémiai Kiadó,
az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja
1117 Budapest, Prielle Kornélia u. 21–35.

Első magyar nyelvű digitális kiadás: 2017

© Balaton Károly, Felsmann Balázs, Ferincz Adrienn, Hortoványi Lilla, Szabó Zsolt Roland,
Tari Ernő, Taródy Dávid, 2017

© Akadémiai Kiadó, 2017

A kiadásért felelős az Akadémiai Kiadó igazgatója

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás, a nyilvános előadás, a rádió- és televízióadás,
valamint a fordítás jogát, az egyes fejezeteket illetően is.

Előszó

Könyvünk a felsőfokú alapképzésben oktatóként Stratégiai és üzleti tervezés tárgy törzsanyagát foglalja magában. A munka az előzőleg az Aula Kiadónál megjelent – azonos című – kötet átdolgozott változata. A könyv a stratégia kialakításának racionális tervezési megközelítését tárgyalja. Nem foglalkozunk a stratégiai vezetés szempontjából lényeges olyan kérdésekkel, mint a szervezeti tényezők hatása a stratégiára, a hatalmi-politikai tényezők stratégiát befolyásoló szerepe, a szervezeti kultúra és a stratégia kapcsolata, a stratégiai innovációk vezetése. Ezek a kérdések a mesterszintű képzés tananyagában szerepelnek.

A tantárgy és a könyvben megjelenő tananyag a stratégia kidolgozásában közreműködő szakértők számára szükséges ismeretekre koncentrálnak. Ezek az ismeretek egyúttal hasznosak lehetnek a vállalkozások vezetői számára is, különösen olyan szervezetekben, ahol nincs kialakult stratégiai elemző és tervező szakapparátus.

A stratégiák kidolgozása a rendszerváltást követően széles körben alkalmazott vezetői eszközzé vált hazánkban működő szervezetekben. Bízunk abban, hogy tankönyvünk jól használható forrássá válik nem csak a felsőfokú alapképzésben, hanem a gyakorló vezetők számára is. Jól megalapozott és átgondolt stratégiák nélkül napjainkban nehezen lehetnek sikeresek a gazdálkodó szervezetek. E stratégiák kialakításához szeretnénk elméleti és módszertani ismereteket nyújtani e könyvben.

A könyv technikai szerkesztési munkáinak elvégzéséért köszönettel tartozunk Zborowski Mónikának, akinek precíz és színvonalas munkája nélkül a könyv nem jelenhetett volna meg a jelenlegi formában. Köszönet illeti az Akadémiai Kiadó munkatársait a könyv kivitelezésében nyújtott nélkülözhetetlen segítségükért.

Végezetül köszönetet mondunk családtagjainknak türelmükért és támogatásukért.

Budapest, 2017. december

A szerzők

1.1. Alapfogalmak

Ebben a pontban azokat a fontosabb alapfogalmakat és azok definícióit mutatjuk be, amelyek rendszeresen előfordulnak a tankönyvben, s amelyek egyúttal jelzik a könyvben tárgyalásra kerülő főbb témaköröket.

A stratégiaalkotást mint vezetési funkciót tárgyaljuk. A hallgatók a Vezetés és szervezés tárgy keretében megismerkedtek a vezetési tevékenység legfontosabb elemeivel, közöttük a vezetési funkciókkal. Az említett tárgy keretében az alábbi vezetési funkciókat különböztettük meg: célkitűzés és stratégiaalkotás, szervezés, közvetlen irányítás, kontroll (Dobák–Antal, 2013). E könyvben a stratégiaalkotás kerül részletesebb kibontásra. Nem választjuk külön azonban a célkitűzést és a stratégiaalkotást, hiszen álláspontunk szerint a stratégiák kidolgozásának része a stratégiai célok megfogalmazása is. A szakirodalomban gyakran megfigyelhető a célok és a stratégiák fogalmának különválasztása (lásd pl. Montanari–Morgan–Bracker, 1990), amikor is a stratégiát úgy definiálják, mint a célok megvalósításának eszközeit és módszereit. Értelmezésünkben a stratégiák magukban foglalják a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását.

A stratégia vizsgálatánál gyakran megkülönböztetik a tartalom és a folyamat szerinti megközelítést. A stratégia tartalma arra utal, hogy mire irányul a szervezet stratégiája, azaz milyen típusú jövőbeli működést irányoznak elő a szervezet döntéshozói. A stratégia tartalma szerint beszélhetünk például növekedési, csökkentési, vagy a környezeti adaptációt előtérbe állító stratégiákról. A stratégia folyamat szerinti megközelítése azt vizsgálja, hogy miképpen alakulnak ki a vállalati stratégiák. Ide tartozik például olyan kérdések vizsgálata, mint hogy kik vesznek részt a stratégiák megalkotásában, felülről lefelé, vagy alulról felfelé irányuló tervezési folyamatot alkalmaznak-e, milyen módszereket használnak a stratégiák kidolgozásánál.

Mintzberg (1987) a stratégia fogalmának öt különböző értelmezését különböztette meg: terv, csel, jövőkép, pozíció és minta. A stratégia mint terv azt jelenti, hogy a szervezet tudatos lépések sorozataként alakítja ki a jövőre vonatkozó elképzeléseit. Ezek az elképzelések stratégiai tervek formájában öltenek testet a vállalatoknál. A csel esetében a hangsúly az ellenfél, azaz a versenytársak megtévesztésén van. A vállalat igyekszik elrejtetni valós szándékait, s félrevezető manővereket alkalmaz annak érdekében, hogy versenytársai ne tudják kiismerni azokat. A stratégia mint jövőkép a szervezet alapvető törekvéseit, a világhoz való viszonyát és a távolabbi jövőben elérendő állapotokat rögzíti. A jövőkép iránymutatásként szolgál a konkrét stratégiák kidolgozásához és segít eligazodni a váratlan helyzetekben, amelyek kezelésére nincsenek kialakított eljárások a vállalatnál. A stratégia mint pozíció a versenytársakhoz viszonyítva helyezi el a vállalatot a piaci versenyben. Például egy megkülönböztetésre törekvő vállalat egyedi termékeket és szolgáltatásokat fejleszt ki és értékesít, amelyek magas minőségi követelményeket elégítenek ki. Az elérhető magasabb ár képezi a vállalat versenyelőnyének forrását. A stratégia mint minta a vállalat által ténylegesen megvalósított magatartásra utal. Azt fejezi ki, hogy egy adott múltbeli időszakban mi volt jellemző a vállalat által meghozott döntésekre.

Mintzberg előzőekben tárgyalt stratégia-értelmezései magukban foglalják a szándékolt és a realizált stratégiák megkülönböztetését (Mintzberg, 1987). A szándékolt stratégiák tudatos döntések eredményeként születnek meg, ilyennek tekinthető például a stratégia tervként vagy pozícióként való értelmezése. A realizált stratégia azt mutatja, hogy valójában mit valósít meg a vállalat egy adott időszakban. A realizált stratégiákat általában utólagos elemzés alapján azonosítják.

A fogalmi tisztázás során ki kell térnünk a stratégiaalkotás és a stratégiai tervezés kapcsolataira. A stratégiák többféle módon születnek meg a vállalatoknál. Stratégiai tervezésről akkor beszélünk, ha a stratégiát szabályozott tervezési folyamat keretében alakítják ki. E szabályzatok általában magukban foglalják a folyamat főbb lépéseit, a közreműködők körét, az alkalmazandó módszereket stb. Ilyen gyakorlatot figyelhetünk meg általában a nagyobb méretű és a stratégiaalkotás

kötésben hosszabb múlttal rendelkező vállalatoknál. A stratégiák azonban nem feltétlenül tervezési folyamat eredményei. Vannak vállalkozások, ahol a stratégiát informális folyamat keretében alakítják ki, más vállalatoknál spontán folyamat eredményezi a stratégiát. A stratégiaalkotás fogalma tehát magában foglalja mind a stratégiai tervezési, mind pedig az informális vagy spontán stratégiakialakítási folyamatokat.

A stratégiák különböző szinten jelennek meg a szervezetek működésében. A stratégia legáltalánosabb kifejeződését a missziókban (küldetés) és a víziókban (jövőkép) találhatjuk meg. A misszió (küldetés) kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembe vételével működik a vállalkozás. A vízió (jövőkép) a távolabbi jövőben (10-15 év) elérendő állapotokat tüzi ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén.

A konkrét vállalati stratégiák három szintjét indokolt megkülönböztetni: vállalati, üzletági és funkcionális stratégiák. A vállalati stratégia a szervezet egészére vonatkozó főbb célokat és a célérés módszereit rögzíti. Ide tartoznak például a növekedéssel, a felvásárlással, a stratégiai szövetségek létrehozásával kapcsolatos célok, továbbá a jövedelmezőségre vonatkozó vállalati elképzelések. Több üzletágban működő vállalat számára nem elegendő csak a vállalkozás egészére vonatkozóan rögzíteni a stratégiát. Az egyes üzletágak eltérő piaci és versenyviszonyok között működhetnek, ennek megfelelően más és más lehet az üzletág által követendő stratégia. Az üzletági stratégia arra ad választ, hogy miképpen versenyzik a vállalat, hogyan akar versenyelőnyre szert tenni. Az üzletági stratégia elemei olyan kérdésekre adnak választ, mint például a piaci részesedés, a versenyelőny megszerzésének módja, az üzletág jövedelmezősége. A vállalati és üzletági stratégiában megfogalmazott célok eléréséhez szükséges, hogy azokat támogassa az egyes funkcionális részleges tevékenysége. Ennek elérését szolgálja a funkcionális stratégiák kidolgozása. A funkcionális stratégiák azt rögzítik, hogy az adott funkció területén milyen célokat kell elérni, s azokat milyen módszerek alkalmazásával tervezi a vállalat.

A vállalati stratégiák kidolgozásában meghatározó szerepe van a vállalat felsőszintű vezetőinek. A felsővezetők azonban nem kizárólagos szereplői a stratégiaalkotási folyamatoknak. Egyre több vállalat követi azt a gyakorlatot, hogy közép- és alsószintű vezetőit is bevonja a stratégiák kidolgozásába. A stratégiai elemzéseket a stratégiaalkotást támogató munkatársak végzik. A folyamat irányításában és koordinálásában azonban ilyen esetben is kiemelt szerepet kapnak a felsővezetők, az ún. stratégák. A stratégiai döntések meghozatala a vállalkozás társasági formájától is függ. Részvénytársaságok esetében a stratégiák kialakításában fontos szerepet kapnak az igazgatóságok. A döntés joga rendszerint a közgyűléseket illeti meg. Tárgyunk keretében a társaságirányítás stratégiaalkotási szerepével nem foglalkozunk, azt majd a mesterképzési szinten a Társaságirányítás című tárgy keretében oktatjuk.

A funkcionális stratégiák kidolgozásával még nem ért véget a stratégiaalkotási folyamat. Foglalkozni kell a végrehajtás előkészítésével is. Ezt szolgálják a stratégiai akciók és projektek.

A stratégiai akciók a stratégiai célokból levezetett kiemelt feladatok. A projekt a stratégiai akciókból összeállított, többnyire több évre szóló feladatcsomag, amelyhez ütemtervet, felelőst és erőforrásigényt rendelünk hozzá.

A stratégiai akciók és projektek beépülnek az üzleti tervbe, s annak keretében hangolják össze azokat az erőforrásokkal.

Az üzleti terv általában több évre szóló cselekvési terv, amelyet a stratégiai akciók és projektek alapján alakítanak ki. Az üzleti terv rögzíti a termelés/szolgáltatás volumenét, árbevételét, költségét és eredményét. Összetevői továbbá a stratégia megvalósításához az adott időszakban szükséges erőforrások terve és a pénzügyi terv.

1.2. A stratégiai tervezési folyamat

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