

Stratégiai menedzsment

Stratégiai Tervezés

Veszprém, 2014.09.29.

Marosi László

Stratégia fogalma

- A görög *stratégos* szóból ered.
- A szót eredetileg a hadászatban használták, a háború megnyerésének művészetét, a seregek mozgatását és ellátását jelentette.
- Cselekvések egy hosszabb távú terv egy bizonyos cél elérése érdekében, ami gyakran az úgymond „győzelem” vagy probléma megoldás.
- Ma már a versenyt, a konkurenciát differenciáltabban értelmezzük, és nem szűkítjük le a versenytárs legyőzésére.
- A stratégiai menedzsment inkább a diplomáciához, mint a háborúskodáshoz hasonlít.
- Az üzleti kapcsolatok az együttműködés és a versengés kettősségét tartalmazzák.

A stratégiai menedzsment a gyorsan, sokszor turbulens módon változó környezeti feltételek között magában foglalja:

- a szervezet és a környezet elemzése alapján a célrendszer meghatározását,
- a célok eléréséhez szükséges komplex (piaci, műszaki, pénzügyi, humán, szervezeti, oktatási, informatikai stb.) akciók megtervezését,
- a stratégiai változtatásokhoz szükséges különböző erőforrások megszerzését és rendelkezésre állásának biztosítását, a szervezeti rendszer kialakítását,
- a stratégiai akciók hatékony végig vitelét és irányítását, beleértve a megfelelő kontrolling rendszer kiépítését,
- a végrehajtás során szükséges vezetési tevékenységek (pl. motivációs rendszer működtetése, konfliktuskezelés stb.) megoldását.

A stratégiai menedzsment folyamata



A stratégiai menedzsment folyamata

■ A stratégiai elemzés

Misszió

Külső környezet

Belső erőforrások

Érdekek, szándékok

■ Stratégiai döntés

Változatok létrehozása

Összemérés, és kiértékelés

Választás, döntés

■ A stratégiai megvalósítása

Célok meghatározása és tervezés

Szervezet és kultúra újragondolása

A változások megvalósítása

Kontroll

Stratégiai tervezés

Azt a formalizált folyamatot jelenti, amelynek keretében a vállalat környezetét, képességeit elemezve a vezetők részletesen meghatározzák a hosszabb távra vonatkozó célokat, cselekvési irányokat, stratégiai akciókat.

A stratégia három fő kérdés köré épül fel:

Hol tartunk most?

Helyzetelemzés,
pozícióanalízis
belső adottságok:
erősségek,
gyengeségek
külső környezeti
tényezők:
lehetőségek,
veszélyek

Hova akarunk eljutni?

Célmeghatározás
érdekcsoportok
elvárásai
miszió (küldetés)
jövőkép (vízió)
célok

Hogyan?

Stratégiai akciók és
programok
megfogalmazása

Első lépés: A szervezet céljait misszió és/vagy jövőkép formájában kell meghatározni.

- **A misszió** (küldetés) - meghatározza, hogy mi a szervezet létezésének célja, mi az a szerep, amit be akar tölteni.
 - A misszió többnyire érzelmi töltéssel is rendelkezik.
 - Szerepe elsősorban az, hogy megteremtse az elkötelezettséget, formálja a vállalati kultúrát, koordináló erő legyen az emberek cselekedeteinél.
-
- **A jövőkép** (vízió) - a szervezet lehetséges és kívánatos jövőbeni állapotát, ezen belül a legtöbb esetben a pozícióját, működési körét, innovációs céljait rajzolja fel.

Mikor jó egy misszió/küldetés?

- ha olyan értékeket tartalmaz, amivel szívesen azonosulnak,
- képszerűen megfogalmazott,
- érzelmeket kelt, együttműködésre buzdít,
- egyszerű és jól strukturált,
- tartalma összhangban van a megvalósítók értékrendjével.

Mikor lehetünk elégedettek a vízióval?

- ha a felvázolt állapot jobb, mint a jelenlegi,
- ha kihívást jelent
- ha fókuszált
- ha informatív, konkrét
- hihető és reális

A stratégiai elemzés

- A stratégiai elemzés fő célja a külső és belső környezet elemzésével a stratégiai menedzsment által megoldandó problémák feltárása.
- A leggyakoribb elemzési módszerek
 - SWOT analízis
 - PESTEL analízis

SWOT analízis



SWOT

- **Erősségek**

Az erősség lehet egy erőforrás, képesség, vagy más relatív előny a versenytársakhoz és a vállalkörnyezetének igényeihez képest. Tehát egy megkülönböztető képesség, amely a versenyben kihasználható a vállalat számára.

- **Gyengeségek**

A gyengeség egy korlát vagy hiányosság az erőforrásokban, képességekben, amely lényegesen korlátozza a vállalat teljesítőkéességét, teljesítményét. Ismerni szükséges és meg kell tenni a beavatkozásokat annak érdekében, hogy minél kevesebb problémát okozhasson.

SWOT

- **Lehetőségek**

A lehetőség a vállalat környezetében egy kedvező helyzetet jelent. E kedvező szituáció valamilyen változás, beavatkozás következtében állhat elő, amelyet ki kell használnia a vállalatnak.

- **Veszélyek**

A veszély egy kedvezőtlen helyzet a vállalat környezetében. Negatív hatással lehet a vállalat jelenlegi vagy jövőbeni pozíciójára. Ilyen lehet egy új versenytárs megjelenése, a piaci helyzet rosszabbodása, új és korlátozó jogi előírások megjelenése stb.

A kibővített SWOT mátrix

Belső erőforrások	ERŐSSÉGEK 1, 2, 3,	GYENGESÉGEK 1, 2, 3,
Külső környezet		
LEHETŐSÉGEK 1, 2, 3,	Lehetőség-erősség stratégiai akciók	Lehetőség- gyengeség stratégiai akciók
FENYEGETÉSEK 1, 2, 3,	Fenyegetés- erősség stratégiai akciók	Fenyegetés- gyengeség stratégiai akciók

PESTEL analízis



A PESTEL modell összetevői

POLITIKAI (JOGI) TÉNYEZŐK

Törvényhozás, parlamentarizmus, versenytörvények, a külföldiek befektetéseit szabályozó törvények, adópolitika, foglalkoztatási törvény, kormányzati stabilitás, a külkereskedelem szabályozása, környezetvédelmi törvények, nyomást gyakoroló csoportok és tevékenységek szabályozása, stb...

GAZDASÁGI TÉNYEZŐK

Gazdasági ciklusok, a GNP és GDP trendjei, kamatszint, az infláció mértéke, a pénzpiacok alakulása, a felhalmozás aránya, a kormányzati kiadások mértéke és struktúrája, a munkanélküliség, a családok elkölthető jövedelmek alakulása, az energia és egyéb árak alakulása, az infrastruktúra fejlesztése, stb...

TÁRSADALMI (KULTÚRÁLIS) TÉNYEZŐK

A demográfiai helyzet alakulása, a jövedelem-eloszlás, a társadalmi mobilitás, az életstílust meghatározó tényezők alakulása, az egyes társadalmi csoportok életmódbeli eltérései, a munkához és a szabadidőhöz való viszony, a képzettség alakulása, a vallási és meghatározó véleményformálási csoportok, stb...

TECHNOLÓGIAI TÉNYEZŐK

A kormányzati K+F kiadások mértéke, a kormányzati műszaki fejlesztési politikák, a technológiai transzfer meghatározó módjai és szerepe, a társadalom innovativitása, a licenzforgalom alakulása, az iskolázottság mértéke, a számítógépesítettség színvonala, a technológiai infrastruktúra, stb...

A stratégiai döntés összetevői

1. Megfelelőség

(Annak vizsgálata, vajon az adott stratégiai alternatíva megoldást kínál-e az elemzés során felvetődött problémákra?)

2. Megvalósíthatóság

(Annak vizsgálata, vajon az adott stratégia megvalósításához rendelkezésre állnak-e a szükséges feltételek?)

3. Elfogadhatóság

(Annak vizsgálata, vajon a meghatározó érdekcsoportok számára elfogadható-e az adott stratégia?)

A CÉL meghatározásának fontossága

A CÉL mindig **KEMÉNY** cél legyen!

K = Konkrét

E = Elérhető

M = Mérhető

É = Értékteremtő

NY = Nyomon követhető

A célok típusai

	A cél jellege	Közös jellemzői
Küldetés	Általános, jövőkép jellegű, mindenre érvényes, minden célt meghatároz	Mindig nyitott, általános törekvéseket és értékeket tartalmaz
Stratégiai cél	A tulajdonosok érdekeit tükröző, hosszabb távra érvényes, pénzügyi mutatókat tartalmazó	Általában zárt, mindig eldönthető kell legyen az adott időszakban elérték-e vagy sem
Operatív cél	Egyetlen egysége jellemző, éves vagy azon belüli, működésre vonatkozó	Mindig zárt jellegű, amelyről eldönthető, elérték-e vagy sem.

A célok hierarchiája

Stratégiai célok

- 16 %-os vagyonarányos megtérülést elérni 2 éven belül
- A piaci részesedést 12%-ról 21%-ra emelni 2016-ra
- A szervezet ismertségét 43%-ról, 2016-ra 86%-ra emelni
- A dolgozói elégedettséget javítani

Éves működési célok

- A következő évben a megtérülést 14%-ra emelni
- A fogyasztói elégedettséget 67%-ról, 81%-ra emelni
- A minőségi reklamációk számát felére csökkenteni

Egység szintű célok

- A költségek 12%-os csökkentése
- A fluktuáció 10%-os csökkentése
- A kapacitások kihasználtságának javítása

A Stratégiai Terv megvalósítása

1. KEMÉNY CÉL-ok meghatározása.
2. Célpreferencia (sorrend) meghatározása.
3. Minden egyes CÉL esetében Feladatok meghatározása, melyeket konkrét Akciók kijelölésével, végrehajtásával kell lefedni. (Feladat/Akcióterv)
4. Az Akciók (végrehajtandó lépések) meghatározása során az összes elemzési eredményt figyelni kell (küldetés, jövőkép, SWOT, PESTEL), mindegyik elemre megoldást kell kidolgozni.
5. A konkrét Akciók végrehajtásához Felelőst és Határidőt kell kijelölni.
6. Folyamatos Kontroll: az Akciók Határidőben történő végrehajtása.

A folyamat kritikus tényezői (1) – az elemzés

1. Környezet:

- Precedens nélküli helyzet
- Elhúzódó válság és kritikus állapot

2. Belső erőforrások:

- Kompetenciák
- Reputáció

3. Érdekcsoportok:

- belül - politizálás, és kormányzás
- kívül – sokasodó „stakeholderek”,

A folyamat kritikus tényezői (2) – a döntés

1. Változatok létrehozása

- Lehorgonyzás egyetlen változat mellett,
- Nem észrevenni az alapvetően új helyzetet

2. Össze-mérés

- Nem számszerűsíteni, amit lehet
- Túlbecsülni a számokat, vagy a rendelkezésre álló adatokat, illetve azok pontosságát,

3. A döntés

- Csoport-gondolkodás
- Sodródás,
- Lebénulás és pánik

A folyamat kritikus tényezői (3): a végrehajtás

1. Célmeghatározás és tervezés

- Rossz célmeghatározás
- Gyenge tervezés

2. Szervezet és kultúra meghatározása

- Új stratégiához új szervezet kell,
- Az új stratégia és szervezet többnyire új kultúrát igényel,

3. Változás-menedzsment

- A változásokat a közösségnek be kell fogadni,
- Az érdekcsoportok érdekei ellentétesek, és eltérő intenzitásúak,
- Alapvető a vezetői team egységessége, és elkötelezettsége,
- A változásoknak van egy kritikus tömege

Köszönöm a figyelmet!

