

A stratégiai tervezés néhány elméleti alapkérdése

Bevezetés

Stratégiai tervezésre ma már minden nagyobb szervezetnek szüksége van, és az államigazgatásban is kezdik felismerni a jelentőségét, a hadtudomány pedig értelemszerűen az üzleti tudományoknál is korábban használta már ezt az eszköztárat. Jelen rövid tanulmány elsősorban az üzleti tudományokban kialakult stratégiai tervezés alapelemei és módszerei közül mutat be néhányat.

A stratégiai tervezés kezdetei

A stratégiai tervezésnek könyvtárnyi irodalma van, jelen tanulmány a terjedelmi korlátok miatt csak néhány, kiemelten fontos elemzési eszközre kíván rávilágítani. A stratégiai elemzéssel és tervezéssel már az ókori klasszikus katonai művek is foglalkoznak, így Szun-ce *A háború művészete* című könyve is. Ebben a stratégiai elemzés és tervezés öt kulcstényezőjét is meghatározza:¹

1. „Tao/Dao (道): ezt a kínai kifejezést nehéz más nyelvre lefordítani, mert a taoizmus szerint az univerzum lényege nem írható le. Ebben az összefüggésben általában »erkölcs«-ként értelmezik, ahogy Szun-ce ezt a későbbi szövegekben kifejti, mondván: »A tao az embereket teljes mértékben összhangban tartja uralkodójukkal úgy, hogy akár életük árán is kövessék őt, semmilyen veszélytől el nem riadva«. Szervezeti kontextusban valószínűleg a legtagabb értelemben vett »cél«-lal fordítható le.”
2. Meteorológia (天): ez az időjárásra utal, és leírja a környezetre ható erőket. Jelentése tehát kiterjeszthető minden olyan külső tényezőre, amelyre nem tudunk hatni.
3. Topográfia (地): pozíció, a távolság és a terep.
4. Parancsnok (將): a vezető, vagyis a szervezet irányítási rendszere.
5. Rendszer (法): ez a törvényeket és a fegyelmet jelenti Szun-ce értelmezésében. Néha „módszerek”-nek is fordítják.

A 11. században összeállított kínai hadművészeti kánon, a *Vei Liaozi*, amely az ókori kínai hadtudomány egyik legjelentősebb alkotása (címét a szerzőjéről, az i. e. 4–3. században élt főparancsnokról, Vei Liaóról kapta), a következőt írja: „Azok, akik elővigyázatlanok a megbeszélések során, titokban könnyen kihallgathatók; azok, akik a szabályokat mellőzve támadnak, megsemmisíthetők; azoknak a serege, akik vízként áradva, villám-

¹ Sergio Careda: Sun Tzu's Five Factors as a Strategy Analysis Framework (2020. május 13.).

ként cikázva támadnak, könnyen összezavarható.”² Az ókori Kína egyik hadtudományi tárgyú klasszikus művében, a *Katonai kinyilatkoztatásban*³ az áll: „A hadvezér terveit kívánatos titokban tartani. A tisztet és a harcosokat kívánatos egyesíteni. Az ellenség megtámadásával kívánatos gyorsan végezni.”⁴ A stratégiai tervezés egyik fontos eleme tehát a titoktartás is, hiszen a megvalósítás sokszor azon is múlik, mennyire sikerül a vezetőknek a stratégiát az ellenfél, vagyis a konkurencia előtt eltitkolni. Később a stratégiai tervezés mint módszer és gondolkodásmód az üzleti tudományokban is fokozatosan elterjedt, de emellett számos más területen is elkezdtek alkalmazni. Az üzleti tudományok és a hadtudomány is – bár egymástól viszonylag távoli diszciplínákról van szó – kölcsönösen hatott és hat egymásra, erre a stratégiai gondolkodás és a stratégiai tervezés tudományos módszertana az egyik legjobb példa.

A stratégiai tervezés és legfontosabb elemzési eszközei az üzleti tudományokban

A stratégiai tervezést sok tudományterületen (üzleti tudományok, hadtudomány stb.) művelik és használják, de nemcsak az elmélet, hanem a gyakorlat vonatkozásában is fontos, nélkülözhetetlen segédeszköznek tekinthető.

Ma már a magyar államigazgatásban is alkalmaznak stratégiai tervezést, mint például az ügyészség átalakítása és folyamatos fejlesztése során, ahogy erre a szervezet vezetője is utalt egy 2021-es előadásában:

„a reformokat kiszámítható és követhető ciklusonként lehet hatékonyan megfogalmazni. Erre kiváló eszköz a stratégiai tervezés. Ez lehetővé teszi, hogy az előre megtervezett cselekvési pontok mérőföldkövekként orientálják az ügyészség szakmai és funkcionális tevékenységét. A tervezési ciklusok végén lévő visszatekintés és értékelés pedig újabb lehetőséget ad nekünk a további fejlődésre és arra, hogy tapasztalatainkból merítve újabb célokat meghatározva folyamatos fejlődést tudjunk elérni.”⁵

A stratégia napjainkban azon fogalmak közé tartozik, amelyeknek szinte végtelen számú jelentésük van, gyakorlatilag attól függ a konkrét jelentéstartalom, hogy az adott kutató milyen helyzetben használja a fogalmat. A stratégia jelentését tehát nem könnyű meghatározni. A Révai-lexikon a stratégia fogalmát a következőképpen definiálja:

„Stratégiának nevezzük az összes hadvezéri tevékenységet, amely arra irányul, hogy a mozgósított hadsereget az ellenséggel való összeütközésig vezesse. Az ellenséggel való összeütközés pillanatától kezdve a taktika (harcászat) lép előtérbe, jóllehet a csata tervezésénél és kivitelezésénél stratégiai szempontok is mérvadók.”

² Tokaji – P. Szabó (2018): i. m. 153.

³ A *Katonai kinyilatkoztatás* (*Jun chen*, 軍讖) feltehetően egy ókori hadtudományi kézikönyv címe, amely ha létezett is, mára elveszett. Ilyen című könyv más forrásokból még hivatkozásként sem ismert. Lásd Tokaji – P. Szabó (2018): i. m. 177.

⁴ Tokaji – P. Szabó (2018): i. m. 182.

⁵ Polt Péter: Az ügyészségnek tovább erősödhet a bírói kontrollal kiegyensúlyozott ügydöntő szerepe. *Ügyvédek Lapja*, (2021), 4. 10.

Mintzberg klasszikus, „5P”-nek is nevezett meghatározása szerint a stratégia a következők összessége:

- *plan*, azaz terv;
- *ploy*, azaz csel;
- *pattern*, azaz viselkedési minta;
- *position*, azaz helyzet; valamint
- *perspective*, azaz távlat.⁶

Modelljében a stratégia definíciójának az egyik, mégpedig az első eleme a terv. Az előre látható külső és belső folyamatok mellett az előre nem látható tényezőkre is fel kell készülni, ez pedig megfelelően kidolgozott, jövőorientált stratégiai terv nélkül nem lehetséges, eleve kudarcra van ítélve. Minden vállalat csak akkor tudja elérni hosszú távú céljait, ha terveket készít a megvalósításukra. A kellő részletességgel kidolgozott tervek ugyanakkor a vállalat menedzsmentjének és az alkalmazottaknak is eligazítást adhatnak ahhoz, hogy világos elképzeléseik legyenek a szervezet misszióját illetően. A misszió (küldetés) kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembevételével működik a vállalkozás. A vízió (jövőkép) a távolabbi jövőben (általában 5-10 év alatt) elérendő állapotot tüzi ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén.⁷ Minden vállalatnak kell legyen legalább egy missziója, amely egy nagyon általánosan körülírt célt jelent.

A stratégiai tervezési folyamat legtöbbször egy körforgáshoz hasonlít, ahogy erre Resperger István is rámutat:

„A tervezési folyamatot egy körfolyamattal lehet a legegyszerűbben felvázolni. Mint minden tervezési folyamat, a probléma megismerésével, a kiinduló adatok elemzésével, értékelésével veszi kezdetét. Ezt követően a helyzetmegítélés következik. [...] A célok meghatározása a megoldandó feladatok szempontjából elengedhetetlen, hiszen a prioritásokat határozza meg a tervezési folyamat későbbi fázisaiban, és a legfőbb irányelv lesz az alárendeltek számára a feladat végrehajtásánál. A cselekvési változatok kidolgozása azt a célt szolgálja, hogy a döntéshozó számára a kidolgozók több alternatívát (megoldási javaslatot) készítsenek elő, azért, hogy a vezető a helyzetnek legjobban megfelelő változatot tudja alkalmazni. A további elemzések, az információk folyamatos gyűjtése és feldolgozása lehetővé teszi a cselekvési változatok továbbfejlesztését. [...] A pontosított cselekvési változatok mérlegelése és kiválasztása a következő tervezési ütem, ahol a döntéshozó a legfontosabb kritériumok (költségek, haszon, veszteségek, biztonság...) alapján kiválasztja a változatok közül a helyzethez, a saját képességekhez és a legnagyobb valószínűségű sikert biztosító alternatívát. [...] Ezt követően a végrehajtás érdekében a megfelelő parancsok, utasítások kiadását hajtják végre, de nem lezárva a tervezési folyamatot, a végrehajtást koordinálva, ellenőrizve a végrehajtást segíti a felettes döntéshozó szervezet.”⁸

⁶ Szabó Mária: *Stratégiai tervezés – stratégiai vezetés – projekttervezés a közoktatási intézményekben*. (h. n.), (k. n.), 2005. 2.

⁷ Turi Laura Tamara et al.: *Stratégiaalkotás, stratégiai módszerek*. Budapest, Nemzeti Közszolgálati Egyetem, (é. n.). 11.

⁸ Resperger István: *A stratégiai tervezés alapjai*. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005. 20.

Resperger István ugyanezen munkájában⁹ a stratégiai tervezés öt modelljét is ismerteti, ezek főleg a hadtudományban alkalmazott eljárások. A hazai üzleti tudományok vonatkozásában pedig Barakonyi Károly munkái¹⁰ a legrészletesebbek. A stratégiai tervezésnek több, egymást követő és részben egymást átfedő fázisa van:

1. a célok kitűzése;
2. a stratégia elkészítése;
3. az operatív tervezés;
4. az ellenőrzés, vagyis a monitoring; valamint
5. az érdekeltségi rendszer kialakítása és működtetése.¹¹

Helyzetelemzés

A kiinduló adatok elemzése, vagyis a helyzetelemzés minden stratégiaalkotás alapja. Ez a jelenre és a múltra vonatkozó elemzést igényel. A kívánatos jövőkép, vagyis az elérni kívánt cél meghatározása szintén elengedhetetlenül fontos, hiszen cél nélkül minden szervezet csak bolyong, mint a kormányos nélküli hajó. Vagy ahogy Seneca megfogalmazta: „Semmilyen szél nem kedvez annak, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart.” Ha a helyzetelemzés és a cél meghatározása kellő pontossággal megtörtént, akkor következhet a stratégiai tervezés folyamata, vagyis meg kell határozni azokat az eszközöket, amelyekkel a célok elérhetők, és határidőt rendelni a megvalósításhoz.

Említettük korábban, hogy minden vállalatnak kell legyen legalább egy, jól kidolgozott missziója, vagyis egy hosszú távú, stratégiai célja. Ezt lehet és kell is lebontani vállalati szintű célokra, és egy nagyobb szervezet esetében még további bontás is lehetséges. A célok lehetnek állapot vagy folyamat jellegűek, attól függően, hogy egy lehetséges jövőbeli állapot elérését tűzzük ki célul, vagy pedig egy meghatározott folyamat végrehajtását. A célok kitűzése előtt azonban alapos helyzetértékelést kell végezni. Ennek több módszere és eszköze van. Fontos gyakorlati segédeszköz a célok kitűzését megelőző helyzetértékeléshez a PEST-elemzés. Ez a mozaikszó négy angol szót rejt magában: *politics* (politika), *economics* (gazdaság), *society* (társadalom), *technology* (technológia). Mind a négy környezeti tényezőt alapos elemzésnek kell alávetni ahhoz, hogy egy adott szervezet megfelelő helyzetértékelés birtokában hatékonyan tudja majd kitűzni az általa elérendő célokat. Egy másik fontos gyakorlati segédeszköz a stratégiai tervezésben a helyzetértékelés elvégzésére a SWOT-analízis,¹² amely a vállalat erősségeinek, gyengeségeinek (belső tényezők), valamint lehetőségeinek és veszélyeinek (külső tényezők) értékelését jelenti. Ha a vállalat elvégezte a SWOT-elemzést, elkezdheti specifikus

⁹ Resperger (2005): i. m. 21.

¹⁰ Barakonyi Károly: *Stratégiai tervezés*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999. 45.; Barakonyi Károly: *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2000.

¹¹ Barakonyi (1999): i. m. 86.

¹² SWOT: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, azaz erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek.

céljainak kialakítását a tervezési időszakra vonatkozóan.¹³ A vállalkozások a stratégiai tervezés eszköztárával meghatározott környezeti feltételek között próbálják meg optimálisan kihasználni belső erőforrásaikat. Amennyiben a stratégia és a megvalósítás összhangban állnak egymással, növekedés és folyamatos fejlődés következik. Az alacsony színvonalú tervezés jó megvalósítás mellett hosszabb távon vezet el a kudarchoz, míg gyenge cselekvés esetén a bukás azonnal bekövetkezik, ahogy az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: A stratégia és a megvalósítás négy lehetséges kimenetele

Megvalósítás	Stratégia	
	<i>Hatékony</i>	<i>Nem hatékony</i>
<i>Hatékony</i>	Növekedés	Lassú halál
<i>Nem hatékony</i>	Túlélés	Gyors halál

Forrás: Józsa László: *Marketingstratégia*. Budapest, Műszaki, 2002. 41.

Klasszikusnak tekinthető elemzési módszer a célkitűzés fázisában a BCG-mátrix is, amely a stratégiai tervezésben ma már az egyik leginkább elterjedt és legnépszerűbb elemzési módszer. 1968-ban dolgozta ki a Boston Consulting Group (innen származik a BCG elnevezés). Létjogosultsága és használhatósága a digitalizáció miatt átalakult piaci környezetben is szinte megkérdőjelezhetetlen. A BCG-mátrix az alábbi négy kategóriával dolgozik: sztárok (magas piaci részesedés + magas piaci növekedés), kérdőjelek (alacsony piaci részesedés + magas piaci növekedés), fejőstehenek (magas piaci részesedés + alacsony piaci növekedés) és döglött kuttyák (alacsony piaci részesedés + alacsony piaci növekedés).¹⁴

A stratégia elkészítése

A stratégia elkészítése a stratégiai tervezés talán legfontosabb eleme. „A *stratégia* (vagy trajektória) *formailag* a kitűzött célhoz, illetve az azt reprezentáló célállapotokhoz vezető utat jelenti. *Tartalmilag* a stratégia a környezethez való aktív vagy passzív alkalmazkodást fogalmazza meg.”¹⁵ A stratégia elkészítése történhet vállalati szinten és divíziók szintjén is. Vállalati szinten a divízió megszüntetése vagy eladása, illetve egy új divízió alapítása vagy feltáró jellegű kutatás irányítása lehet a fő stratégiai döntés. A vállalati szintű és a divíziók szintjén elkészített külön stratégiának csak a nagyobb szervezetek vonatkozásában van gyakorlati relevanciája. A divíziók szintjén lehetnek bizonyos nyereséget javító stratégiák, vagy a meglévő területen új vállalkozás alapítása, de ide tartozik az összműködést javító stratégia és a támogató jellegű üzleti stratégia is.¹⁶ Minden egyes

¹³ Philip Kotler: *Marketing menedzsment*. Budapest, Műszaki, 1999. 121.

¹⁴ Proman Consulting: BCG mátrix (2021. január 11.).

¹⁵ Barakonyi (1999): i. m. 57–58.

¹⁶ A stratégiai tervezés folyamatábrája. *Pénzügyi Sziget*, 2013. február 8.

divízió tekinthető önálló üzleti egységnek is, és attól függően, hogy mennyire centralizált az adott szervezet, akár erős önállósággal is rendelkezhetnek.

A stratégia kialakítása elsősorban, de nem kizárólagosan a vezető feladata. Minden szervezetnek kell hogy legyen legalább egy vezetője. A nagyobb gazdálkodó szervezetekben pedig szétválik a stratégiaalkotó vezető (az elnök, a *leader*), aki nem vesz részt az operatív végrehajtásban, de követendő stratégiát és irányvonalat ad, és az operatív vezető (a vezérigazgató vagy menedzser), aki a napi ügyvezetésért visel felelősséget. A közép- és alsó szintű vezetők önálló részlegeket vezetnek, tevékenységük azonban nem függetlenedhet a szervezet többi egységétől.¹⁷

A stratégiát ugyan a vezető alkotja meg, de hatással vannak rá a vállalattal kapcsolatban álló, különböző külső és belső szereplők is, vagyis az érdekhordozók. Az érdekhordozók, azaz az érdekcsoport tagjai a következők lehetnek: az együttműködő partnerek, a versenytársak, a részvényesek, a szállítók, a vállalati működést szabályozó különféle szervezetek, testületek, a szakszervezetek, a helyi kommunális szervezetek, közösségek stb. Az érdekháló tagjai táblázatba rendezve is bemutatathatók.

2. táblázat: Az érdekháló tagjai

Érdek	Erő		
	Formális, szavazati	Gazdasági	Politikai
Tulajdonosi	Részvényesek, igazgatótanács vállalati tanács		Volt részvényesek
Gazdasági	Dolgozó	Szállítók, hitelezők, fogyasztók, szakszervezet	Helyi önkormányzat, külföldi kormányok, fogyasztói csoport, szakszervezet
Befolyásolás	Parlament, kormány, külső irányító szervek	Külső irányító szervek	Kormány, szakszervezeti szövetségek, pártok

Forrás: Barakonyi (2000): i. m. 45.

Operatív tervezés

Az operatív tervezés már részletesebben határozza meg a szervezet előtt álló konkrét feladatokat. Itt történik a műszaki és gazdasági részletek tisztázása és az egyes intézkedések számbavétele mellett a felelősök kijelölése is, továbbá határidőket is meg kell szabni a végrehajtáshoz.¹⁸ Az operatív tervezés a stratégiai tervezéshez képest kifejezetten rövid távú (általában egy év vagy annál is rövidebb) időhorizonttal dolgozik, az egyes elemekhez pedig konkrét felelősöket, határidőket és költségelemeket, valamint költség-

¹⁷ Judith Ashton – Leslie Atkinson – Liz Baltesz: *A menedzser kézikönyve*. Ford. Szilágyi Katalin. Budapest, Park, 1998. 44.

¹⁸ Barakonyi (1999): i. m. 62.

helyeket is rendel. Ahogy az egyik, ezzel kapcsolatos tankönyv is utal rá: „A vállalat fejlődésének és működésének megalapozásában fontos szerepet tölt be a hosszú távú terv, a stratégia. Az eredményes vállalati működéshez azonban (a stratégiával összhangban) rövidebb időtávú, részletesebb tervekre is szükség van. Az ilyen terveknek több fajtája létezik, közülük az egyik legfontosabb a (rövid vagy esetleg középtávra szóló) üzleti terv.”¹⁹ Az üzleti terv általában a következő elemekből épül fel:

1. összefoglalás;
2. helyzetelemzés;
3. a vállalkozók és a vállalkozás bemutatása;
4. termelési, üzemeltetési terv;
5. marketingterv;
6. szervezeti terv;
7. pénzügyi terv;
8. függelék (mellékletek).²⁰

Az üzleti terv rendkívül fontos szerepet játszik a gyakorlatban is, hiszen például egy konkrét megvalósítandó projekthez kapcsolódó hitelfelvétel során a hitelminősítésnél ez az egyik döntő tényező. Komolyabb, komplex projektek kivitelezése elképzelhetetlen gondosan elkészített üzleti terv nélkül.

Végrehajtás

Egyetlen stratégiai tervezési folyamat sem lehet sikeres eredményes végrehajtás nélkül. Ennek az egyik legfontosabb feltétele a folyamatos ellenőrzés. Ha rossz a vállalati stratégia, és/vagy nem hatékony a megvalósítás vagy az ellenőrzés folyamata, akkor csak idő kérdése, hogy előálljon a vállalati válság. Ennek különböző típusai a válság mélysége alapján differenciálhatók. Két fő fázis – együttesen négy alfázissal – különböztethető meg, ezek a következők:



1. ábra: A vállalati krízis típusai

Forrás: a szerző saját szerkesztése

Az elképzelhető (imaginábilis) krízis a válságfolyamat első lépcsőfoka. A válság fellépésének lehetősége abból a valószínű veszélyszituációból ered, amely a belső gyengeség

¹⁹ Bernáth Julianna: Az üzleti tervezés lényege, az üzleti terv készítésének célja, tartalma. Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008. 2.

²⁰ Bernáth (2008): i. m. 4.

és/vagy a külső fenyegetés létéből keletkezik. A fenyegető krízis ettől abban különbözik, hogy itt már bizonyos külső vagy belső események bekövetkeznek, és ezek a vállalat fejlődésében diszkontinuitást eredményeznek. A látens krízis fázisában már biztos, hogy egy vagy több túlélési cél nem érhető el, ez azonban még kívülről nem vehető észre, és ezzel a krízis elrejtető. A kifejlett krízis stádiuma az egyetlen, amelyben a tényezők (például az eladósodottság, a fizetéseképtelenség) egyértelműen azonosíthatók.²¹

Ösztönzők

Egy megfelelően kialakított és működtetett érdekeltségi rendszer nagymértékben segíti a tervek végrehajtását. Az emberi cselekvés két alapvető mozgatórugója a félelem és a vágy. Az első valamilyen büntetés kilátásba helyezésével befolyásolható (ahogy például a büntetőjog is a maga sajátos szankciórendszerével próbálja a társadalom tagjait visszatartani a bűncselekmények elkövetésétől), a második pedig valamilyen jutalom, ösztönző által. Ösztönző lehet bármi, ami az adott személy aktuális körülményeihez képest javulást jelent a jövőben. Az ösztönzők lehetnek anyagi vagy nem anyagi természetűek is, a legjobb a kettő kombinációja. Vannak közvetlen és közvetett ösztönző módszerek is. A megfelelő ösztönző kiválasztása nagymértékben múlik azon, hogy ismerjük-e azokat a szükségleteket, amelyek kielégítése révén az ösztönzők elérik a kívánt hatást. Abraham Maslow először 1943-ban publikálta *A Theory of Human Motivation* (Az emberi motiváció elmélete) című tanulmányában az emberi szükségletek piramismodelljét és a rendszer működési elveit. „A Maslow-piramis mögötti logika egyszerű:

- A szükségleteink kielégítése motiválja a cselekedeteinket.
- Ezek a szükségleteink kategorizálhatók.
- Egy hierarchiát képeznek.
- A szükségletek felsőbb szintjeinek eléréséhez először ki kell elégíteni az alsóbb szinteket.

A piramis elemeit két nagy csoportba lehet rendezni. Az első csoport a hiányszükségletek, amelyeket valamely alapvető emberi szükséglet betöltésének hiánya motivál. (Ha éhes vagy, enned, ha szomjas, akkor innod kell.) A második pedig a növekedési szükségletek, amelyek az egyén fejlődés iránti vágyából fakadnak. Az eredeti modell 5 szintre osztja a szükségleteket, amelyeket később hivatalosan is továbbiakkal egészítettek ki. A Maslow-piramis alapszintjei a következők:

- fiziológiai szükségletek;
- biztonsági szükségletek;
- szeretet, a valahová tartozás szüksége;
- elismerés;
- önmegvalósítás.”²²

²¹ Katics Etelka: *A vállalati válságkezelés pénzügyi módszerei*. Budapest, Perfekt, 2000. 32–33.

²² Papp Gábor: Maslow-piramis – a szükséglet hierarchia (2021. június 1.).

A Maslow-piramis öt szintje közül vezető beosztású munkavállalók általában az utolsó két szinten motiválhatók. Az ő esetükben a motiváció nem anyagi eszközei is fontosabb szerepet játszanak, míg az alsó két szinten szinte kizárólag anyagi ösztönzőkkel lehet sikeres a motivációs folyamat.

Az is nagyon fontos, hogy ne csak hosszú távú, hanem rövid távú ösztönzőket is alkalmazzon minden szervezet a hatékony működés és a tervek végrehajtása érdekében. A legtöbb ösztönzőrendszer három alapvető tényezőre épül:

- a feltételrendszere – ez a munkavállalókkal szembeni követelményeket fogalmazza meg;
- az ellenszolgáltatásra, vagyis a fizetési rendszeren keresztül a megszerezhető anyagi és nem anyagi ellentételezésekre;
- a kettőt összekötő koordinációs rendszerre, azaz a feltételek teljesítésekor elérhető bérszintekre és juttatásokra.²³

Záró gondolatok

A stratégiai tervezés valamennyi elemének és módszerének felsorolása és bemutatása egy rövid tanulmány keretein belül lehetetlen. Az üzleti tudományok által kimunkált elemző-értékelő módszereket ma már más területeken is használják, de ezek a módszerek folyamatosan fejlődnek is, és új elméletek születnek a gyakorlat fényében. Felvillantottunk néhány olyan elemzési módszert, amelyet sokoldalúan fel lehet használni bármilyen szervezet működtetése során. Egyetértve a híres sakkozóval, záró gondolatként elmondható, hogy „a stratégia nem azt jelenti, hogy kiterveljük, mit teszünk majd, ha történik valami, hanem azt, hogy előre kiszámoljuk, mi történik annak következtében, amit teszünk” (Garri Kaszparov).

Felhasznált irodalom

Ashton, Judith – Leslie Atkinson – Liz Baltesz: *A menedzser kézikönyve*. Ford. Szilágyi Katalin. Budapest, Park, 1998.

A stratégiai tervezés folyamatábrája. *Pénzügy Sziget*, 2013. február 8. Online: https://penzugy-sziget.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=853:a-strategiai-tervezes-folyamata&catid=231&Itemid=78

Az ösztönzésmenedzsment rendszere. *HR Portal*, (é. n.). Online: www.hrportal.hu/feature_print.php?id=34296

Barakonyi Károly: *Stratégiai tervezés*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 1999.

Barakonyi Károly: *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó, 2000.

Bernáth Julianna: *Az üzleti tervezés lényege, az üzleti terv készítésének célja, tartalma*. Budapest, Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Intézet, 2008.

²³ Az ösztönzésmenedzsment rendszere. *HR Portal* (é. n.).

- Caredda, Sergio: *Sun Tzu's Five Factors as a Strategy Analysis Framework* (2020. május 13.). Online: <https://sergiocaredda.eu/organisation/sun-tzus-five-factors-as-a-strategy-analysis-framework/>
- Józsa László: *Marketingstratégia*. Budapest, Műszaki, 2002.
- Katics Etelka: *A vállalati válságkezelés pénzügyi módszerei*. Budapest, Perfekt, 2000.
- Kotler, Philip: *Marketing menedzsment*. Ford. Hámori Péter – Szucsák Bálint – Schnitzer Ferenc – Veres István Attila. Budapest, Műszaki, 1999.
- Papp Gábor: *Maslow piramis – a szükséglethierarchia* (2021. június 1.). Online: <https://pappgab.com/maslow-piramis-szukseglethierarchia/>
- Polt Péter: Az ügyészségnek tovább erősödhet a bírói kontrollal kiegyensúlyozott ügydöntő szerepe. *Ügyvédek Lapja*, (2021), 4. 8–10.
- Proman Consulting: *BCG-mátrix* (2021. január 11.). Online: <https://promanconsulting.hu/bcg-matrix/>
- Resperger István: *A stratégiai tervezés alapjai*. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005.
- Szabó Mária: *Stratégiai tervezés – stratégiai vezetés – projekttervezés a közoktatási intézményekben*. (h. n.), (k. n.), 2005.
- Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest, Dialóg Campus, 2018.
- Turi Laura Tamara – Resperger István – Túri Viktória: *Stratégiaalkotás, stratégiai módszerek*. Budapest, Nemzeti Közszerológati Egyetem, (é. n.).