

## A NÖVÉNYTERMESZTÉSI ÁGAZATOK ÖKONÓMIÁJA

Az Agrármérnöki MSc szak tananyagfejlesztése  
TÁMOP-4.1.2-08/1/A-2009-0010



A projekt az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával valósul meg.

## **9. Előadás**

# **Stratégiai menedzsment**

# Meghatározás, alapfogalmak:

## A vállalkozás/vállalat képességei/erőforrásai - megfelelő módon hadrendbe állítva:

- válasz a (társadalmi-gazdasági-, technológiai-, iparági-, illetve verseny-) környezet kihívásaira
- lehetőségek felismerése és kihasználása
- a szervezet egészének céljai elérésére
- **versenykörülmények között történő hosszú távú helytállás, a (tendenciózus) változásokhoz való alkalmazkodás**
- **felkészülés a távlati kockázatokra, lehetőségekre**
- a döntések egységes, „koherens” mintája
- sajátos és bonyolult **„jövőtervező” tevékenység**
  - *gyakran, mint „stratégia- és változásmenedzsment*

# Stratégiai irányítás

- Egyesíti a tervezést és megvalósítást (működtetést) valamint a visszacsatolást – ezek integrált egységére épül, amelyek együttesen alakítják a vállalat jövőjét.
- Átfogja a vállalat egészét, megfelelő összhangot teremtve a rendszer részei, egységei között. Összehangolja a vállalati erőforrásokat és szándékokat a környezettel.
- A stratégiai döntések megvalósítása szinte minden esetben együtt jár az erőforrások átrendezésével, az allokáció megváltoztatásával – ennek megfelelően - „változásmenedzsment” is egyúttal.
- A „**stratégiai menedzsment**” épít és integrál, fejleszt és innovál,– ugyanakkor **tőkét csoportosít át**, vagy (adott esetben) éppen von ki a vállalkozásból, meghatározva a felszámolás és távozás irányvonalát, megfelelő módját, illetve hajtja végre azt szakszerűen.

## A stratégiai és az operatív menedzsment jellemzői

<b>Stratégiai menedzsment</b>	<b>Operatív menedzsment</b>
Komplex helyzetek - egyedi megoldási módszerek alkalmazása	Gyakran felmerülő problémák, ismétlődő helyzetek - rutinszerű, szabályokon/sémákon alapuló döntések
A szervezet egészére ható, alapvető fontosságú döntések	A szervezet egyes részeit és az elszigetelt üzleti funkciókat érintő döntések
Hosszú távú hatások és következmények - változás menedzsment	Rövid távú hatások és következmények
Stratégiai célállomások elérésére koncentráló	Napi feladatok, problémák megoldására koncentráló
Iránytartó	Üzemvitelt fenntartó
Komplex teljesítményeket hosszú távon ellenőrző	Egyedi teljesítményeket rövid távon ellenőrző

# A stratégiai és az operatív menedzsment jellemzői

- **Stratégiai menedzsment**

- Komplex helyzetek - egyedi megoldási módszerek alkalmazása
- A szervezet egészére ható, alapvető fontosságú döntések.
- Hosszú távú hatások és következmények - változás menedzsment.
  - Stratégiai célállomások elérésére koncentráló.
  - Iránytartó.
  - Komplex teljesítményeket hosszú távon ellenőrző.

- **Operatív menedzsment**

- Gyakran felmerülő problémák, ismétlődő helyzetek.
- Rutinszerű, szabályokon/sémákon alapuló döntések.
- A szervezet egyes részeit és az elszigetelt üzleti funkciókat érintő döntések.
- Rövid távú hatások és következmények.
  - Napi feladatok, problémák megoldására koncentráló.
  - Üzemvitelt fenntartó.
  - Egyedi teljesítményeket rövid távon ellenőrző.

# A FENTIEKNEK MEGFELELŐEN:

## **A stratégiai menedzsment:**

- célokat tűz ki, célállomásokat határoz meg
- felmér, elemez, alternatívákat tár fel
- döntéseket hoz, programot/tervet készít, - lépéssorozatokat, ellenőrzési pontokat határoz meg
- végrehajtási akciókat tervez és szervez
- végrehajtást irányít – ellenőriz, kiértékel, visszacsatol

## **Az operatív menedzsment:**

- végrehajtja a normatív- illetve stratégiai által meghatározottakat
- folyamatos menedzsment-feladatokat jelent
- a mindennapok üzleti tevékenységének koordinációja.

# A STRATÉGIAI MENEDZSMENTHEZ KAPCSOLÓDÓ EGYÉB ALAPFOGALMAK (I.):

- **Misszió, Vízió, Célok** – e három fogalom szorosan összekapcsolódik.
  - Miért jött létre a vállalkozás, a vállalat – mely területen kíván tartósan tevékenykedni, mire törekszik, milyen szerepkört illetve pozíciót kíván betölteni.
- **Alapvető/Lényegi képességek** (core competencies) – amelyekre alapozottan a vállalkozás, vállalat kiemelkedhet, versenyelőnyökhöz juthat.  
A vállalati képességek megjelennek: az erőforrásokban, a szaktudásban, az eljárásokban, a termékekben.
- A **versenyelőnyök** forrásai: ár, minőség, megbízhatóság, rugalmasság, szolgáltatás.
- **Adaptáció** (alkalmazkodás) – lehetőségekhez, fenyegetésekhez (külső és belső környezet)
- **Stratégiai erőforrás**-típusok/alapkategóriák – Anyagi jellegű (pénzügyi, tárgyi), Humán jellegű (vezetői felkészültség), Technológiai, Egyéb (földrajzi elhelyezkedés)



# A STRATÉGIAI MENEDZSMENTHEZ KAPCSOLÓDÓ EGYÉB ALAPFOGALMAK (II.):

- **Stratégiai potenciál** – meghatározható a belső és külső elemzés alapján (az adottságok és a környezet függvényében).
- **Stratégiai prioritás** – a stratégiai potenciál keretein belül meghatározza a vállalkozás tágabb értelemben vett stratégiáját, annak alappilléreit.
- Jellegét tekintve lehet:
  - megtartó: a meglévő stratégia kihasználása
  - fejlesztő: a stratégia tökéletesítése
  - újrakezdő: a stratégia drasztikus megváltoztatása
    - (ugyanakkor prioritást jelenthet, illetve élvezhet egy-egy stratégiai üzletág, vállalati funkció)
- **Stratégiai ésszerűség, tudatosság** – amely jelenti egyrészt az eltökéltséget, következetességet – ugyanakkor a változtatás szükségességének felismerését, a stratégia felülvizsgálatát.  
*(A célokban, kapcsolódó stratégiákban az idők folyamán bekövetkező evolúciós, vagy forradalmi változások.)*

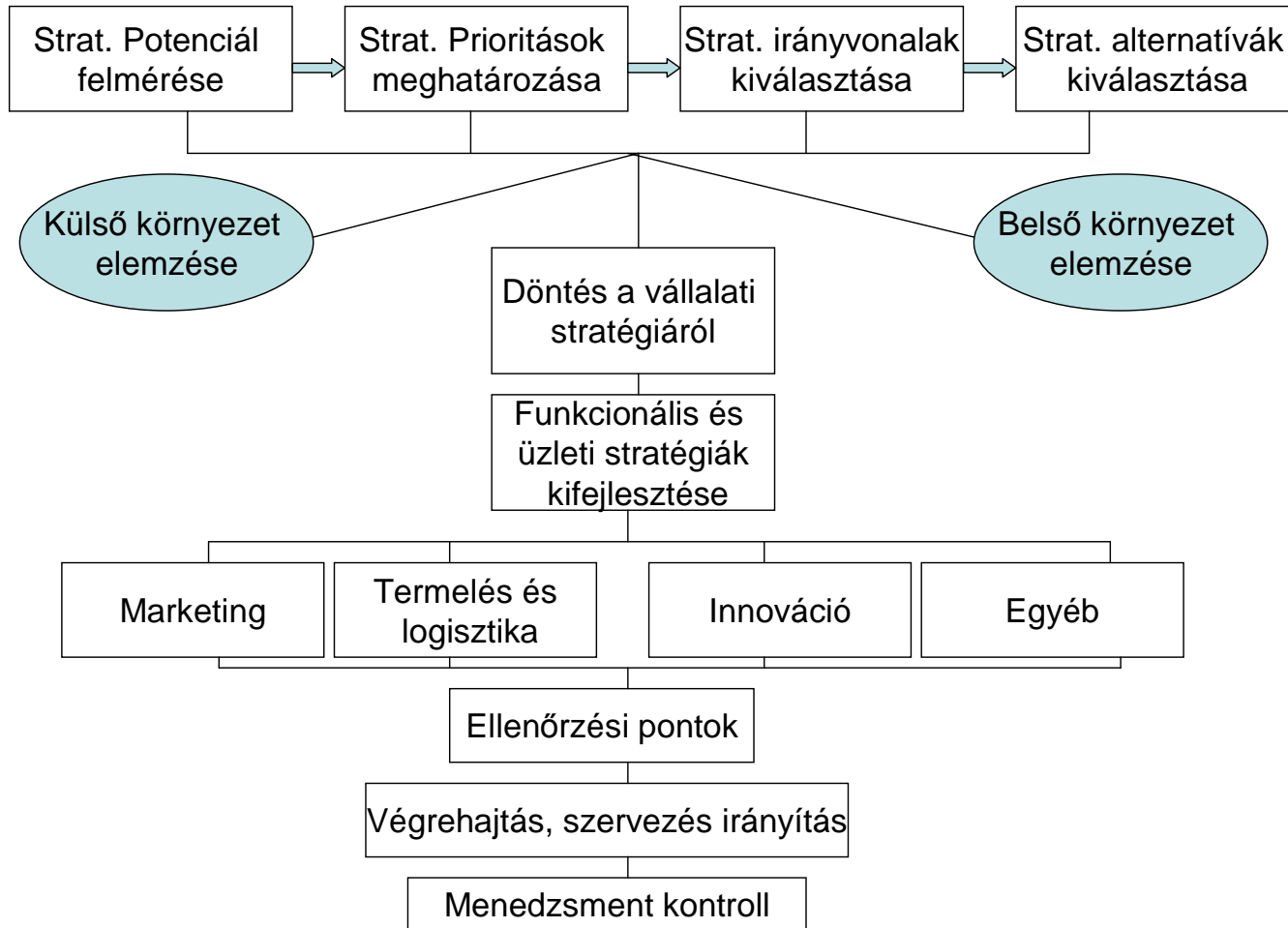
# **Stratégia-alkotás - Stratégiai tervezés.**

## **A stratégiai menedzsment folyamatrendszer.**

### **A folyamatrendszer legfontosabb elemei/fázisai/lépései:**

- **1./ Stratégiai elemzés: külső és belső környezet (érdekek és szándékok – érdekcsoportok, források és kompetenciák)**
- **2./ Stratégiai döntés: változatok generálása és kiértékelése (megvalósíthatóság), változatok összevetése – kiválasztás**
- **3./ Stratégia megvalósítása: részletes program-kidolgozás, végrehajtási akciók szervezése, végrehajtás irányítása**
  - ellenőrzés, kiértékelés, visszacsatolás**

# Stratégia-alkotás- és menedzsment folyamatrendszer



# A stratégiai tervezés szintjei:

## 1. **Corporate strategy** (vállalati/szervezeti-stratégia)

- a teljes szervezetre koncentrálnak
- meghatározza az üzletágakat, azok méretét (ez általánosan a vállalat méretét is), az azokhoz szükséges erőforrások megteremtésének módját

# A stratégiai tervezés szintjei:

## 2. Business strategy (divíziók, stratégiai üzleti egységek)

- Megfelelően körülhatárolható, mérettel és szervezettel rendelkező egységek, amelyek teljesítménye elkülönítetten mérhető. Önálló piaci szereplők – ennek megfelelően kell is hogy legyen önálló, saját versenystratégiájuk.
- adott piac(ok)-on versenyezni az optimális eszközökkel (ezekre koncentrálni)
- a versenyelőny megszerzésének eszközei adott piacon
- megkülönböztető kompetencia
- A termékfejlesztés például stratégiai, de nem vállalati, hanem üzletági szintű kérdés.

# A stratégiai tervezés szintjei:

**3. Functional strategy** (a vállalati működés funkcionális területei – ezek lehetnek akár egy-egy divízióon belül önállóan is kialakítottak és működtetettek)

- termelés és logisztika
- humán erőforrás gazdálkodás
- marketing
- pénzügy
- innováció
- stb.

# A stratégiai tervezés fázisainak tartalmi elemei (I.):

## I. A szervezet küldetésének meghatározása

- egyedülálló cél, megkülönböztetése egy szervezetnek a másiktól, a többitől .

## 2. A szervezet (eléreendő) céljainak meghatározása:

- konkrét, specifikus célok – gyakran egy adott időintervallumon belüli megvalósításra,
- a kitűzött célok vezetési pontokká válnak azokat a normatívákat jelentik, amelyek meghatározzák, hogy a szervezetnek mit kell megvalósítani (teljesítenie) olyan területeken, mint a fogyasztók szolgálata, jövedelmezőség és szociális felelősség, stb.,
- a kijelölt célok irányt mutatnak, „standard”-ként szolgálnak a teljesítmények kiértékelésénél és motiválják a szervezet tagjait.

# A stratégiai tervezés fázisainak tartalmi elemei (II.):

## 3. A források, a kockázatok és a lehetőségek megismerése:

más cégekkel összehasonlítva erős és gyenge pontok felmérése

- **Környezet-elemzés:**

*A környezeti tényezők megismerése még nem zárja ki azok hatását, azonban lehetővé teszi az alkalmazkodást.*

- **Makro környezet** – PEST elemzés (Political, Economic, Sociocultural, Technological)
- Politikai: gazdaságpolitika, támogatás-elvonás, törvények (versenytörvény), foglalkoztatás, stb...
- Gazdasági: ciklusok, GDP-alakulása, infláció, kamatlábak, pénzpiacok, munkaerőpiac, iparági-ágazat elemzés, az ipar dinamikája (vállalati csődök száma, okai), stb...
- Társadalmi: demográfia, jövedelemelosztás, értékrend, életforma, stb., stb....
- Technológiai: k+f kiadások, technológiai transzfer (innovációmenedzsment), stb...



# A stratégiai tervezés fázisainak tartalmi elemei (III.):

## A stratégiaipotenciál-háló

A vállalkozás stratégiai potenciálja				
		Sok	Közepes	Rossz
A külső környezet előnyös tulajdonságai	Sok	A	A	B
	Közepes	A	B	C
	Kevés	B	C	C
		A vállalkozás belső adottságai		

Forrás: Randel S. Carlock - John L. Ward: A családi vállalkozás stratégiai tervezése (2001)

Külső-belső elemzés eredménye – reális kép a vállalkozásról - **stratégiaipotenciál-háló** készítés.

# A stratégiai tervezés fázisainak tartalmi elemei (IV.):

## 4. Értékelési-, Stratégia-kialakítási fázis

- **Stratégiai prioritás meghatározása**
- Annak megállapítása, illetve megegyezés azzal kapcsolatban, hogy a potenciál milyen keretek közé szorítja az alternatívákat (*repülőgéppel-, expressz-vonattal-, vagy gépkocsival utazni*).
- Más megközelítésben (ezek, természetesen mint irányvonalak is felfoghatók!):
  - befelé fordulás – kifelé fordulás (zárt – nyílt rendszer)
  - rövid- vagy hosszú távú profit központúság
  - centralizáció – decentralizáció
  - technológiai központúság – ember-központúság
  - stb.....

# Lehetséges stratégiai irányvonalak, illetve az alapvető üzleti stratégiák:

- behatolási (meglévő piacon, meglévő termékkel)
- piacfejlesztési (új piacon, meglévő termékkel)
- termékfejlesztési (meglévő piacon, új termékkel)
- diverzifikációs (új piacon, új termékkel)

# A stratégiai tervezés fázisainak tartalmi elemei (V.):

- A stratégia kialakítása
- Alternatívák kidolgozása - Alapstratégia kialakítása.

# A stratégiai tervezés fázisainak tartalmi elemei (VI.):

## 5. A stratégia végrehajtása

- Taktikai tervezés
    - a források allokációjára koncentrálnak egyrészt
    - ebbe már aktívan részt vesznek a különféle funkciót betöltő személyek is.
- A megvalósítás vezetői feladatai:
- közép- illetve rövid távú célállomások kijelölése
  - erőforrás-allokáció
  - megfelelő belső vállalati szabályozórendszer kialakítása
  - humán erőforrás menedzsment (teljesítmény – érdekeltségi rendszer kialakítása)
  - a változtatás szükségességének hangsúlyozása, megértésének elősegítése, elfogadtatása a szervezettel – az ezzel szembeni ellenállás leküzdése
  - szervezeti struktúra átalakítása/módosítása (cég-hierarchia lebontás, újraépítés)
  - folyamatok (újra) tervezése, szervezése
  - működési folyamatok adaptációja a stratégiához

# **A stratégiai tervezés fázisainak tartalmi elemei (VII.):**

## **6. Monitoring/kontrolling és a stratégiai terv adaptációja.**

- Nem egyszerű fizikai, hanem valóban stratégiai szintű teljesítmény-mérés – ennek mutatói – értékalapú stratégiák

# Mezőgazdasági vállalkozások sajátosságai (I.)

- alapvető/létszükségleti cikkek alapanyag-termelője
- már önmagában is eleve stratégiainak tekintett (nemzet- és világ-gazdasági szinten egyaránt).

# Mezőgazdasági vállalkozások sajátosságai (II.)

- Az agrárgazdaság belső és külső tényezői:
  - a természeti adottságoktól való nagymértékű függőség,
  - sajátos szervezeti formák,
  - sajátos versenyfeltételek, stb. – megosztott „fragmentált” ágazati jelleg.



# Mezőgazdasági vállalkozások sajátosságai (III.)

- túlélési/stabilizációs stratégiák jelentősége – a mezőgazdaságban, elsősorban annak kedvezőtlen helyzetéből következően.
- „fenntartható fejlődés”, mint „alapvető-prioritás”

# ELŐADÁS ELLENŐRZŐ KÉRDÉSEK

- A stratégiai menedzsment meghatározása, alapfogalmak ismertetése és az operatív menedzsment jelentősége.
- Jellemezze a stratégia kihívásokat, innováció és vállalati stratégia.
- Ismertesse a stratégiai menedzsment folyamatrendszerét!
- A stratégiai tervezés szintjei és fázisai.
- A stratégia kialakítása és végrehajtása a mezőgazdasági vállalkozások vonatkozásában.

# KÖSZÖNÖM FIGYELMÜKET

**A következő előadás címe:  
Üzleti terv készítés logikai felépítése**

- **Az előadás anyagát készítették:**
  - Dr. Salamon Lajos egyetemi tanár
  - Dr. Tell Imre egyetemi docens
  - Dr. Hegyi Judit adjunktus
  - Dr. Kacz Károly adjunktus