



MAGYARY
PROGRAM



SZÉCHENYI TERV

ÁROP-2.2.13-2012-2012-0001

Közigazgatási Vezetői Akadémia

Stratégiaalkotás, stratégiai módszerek

Tréning háttéranyag

Tananyagszerzők:

Turi Laura Tamara

Dr. Resperger István

Dr. Túri Viktória

Tartalomjegyzék

Bevezetés és tartalmi összefoglalás.....	4
1. A stratégiai gondolkodás és tervezés.....	6
1.1. A stratégia fogalma	6
1.2. Stratégiaalkotás szintjei és csoportosítása	9
1.3. A stratégiai gondolkodás fejlődése	12
1.4. Stratégiai elméletek és iskolák.....	15
1.5. Stratégiai tervezés.....	17
2. A stratégiai tervező modellek, a tervezés lépései.....	20
2.1. Alapvető kérdések.....	20
2.2. Tervezési folyamat	21
2.3. Tervező modellek.....	22
2.4. A veszélyelemzés.....	28
Összegzés	30
3. Átfogó tervezés – a nemzeti nagystratégia megtervezésének bemutatásával	31
3.1. Az átfogó stratégiai tervezés főbb elméleti lépései	31
3.2. Az átfogó stratégiai tervezés főbb gyakorlati lépései	35
3.3. A részstratégiai (ágazati) tervezés lépései	40
4. Stratégiaalkotás a közigazgatásban	43
4.1 A stratégiák osztályozása	43
4.2 Stratégiai dokumentumok típusai.....	46
4.3 A kormányzati stratégiaalkotás folyamata	48
5. A stratégiai gondolkodás pszichológiai háttere	49
5.1 A stratégiai tervezés folyamata, a stratégiai döntés, döntési csapdák.....	49
5.2. Stratégia és szervezeti kultúra	52
5.3. A vezető személyisége és a szervezeti stratégia	54
6. A válságkezelés stratégiája.....	57
6.1. A „Diadal” módszer	57
Ajánlott és felhasznált szakirodalom	64

Bevezetés és tartalmi összefoglalás

Mottó: „A stratégia a tér, erő, idő alkalmazásának a tudománya.”

Gneisenau

A stratégiaalkotás, stratégiai módszerek képzés (tréning), valamint a hozzá kapcsolódó jelen háttéranyag célja, hogy a stratégiaalkotás és a stratégiai menedzsment szerteágazó tudományterületének legfontosabb elméleti és legkorszerűbb gyakorlati ismereteit adja át a képzésen résztvevők számára. Mivel a képzés célcsoportja a közigazgatásban dolgozó, több éves szakmai és vezetői tapasztalattal rendelkező felső- és középvezetői kör, a képzés (tréning) vezetői nézőpontból dolgozza fel a témát, és ennek megfelelően jelöli ki a tematikus fókuszokat.

A stratégia megalkotása és szakszerű menedzselése az egyik, ha nem a legfontosabb vezetői feladat, a folyamatmenedzsmenten belül. Egyértelműen definiálhatók azok a személyes képességek, készségek, kompetenciák, melyekkel rendelkeznie kell annak a vezetőnek, akinek a kezében a stratégiaalkotáshoz kapcsolódó feladatok összpontosulnak. Nélkülözhetetlen kulcskompetencia számára a strukturált logikus gondolkodásmód, a rendszerszemlélet, az analitikus képesség, a döntéshozatal, az irányítás-delegálás képessége, a változásmenedzsment képesség – hogy csak legfontosabbakat említsük. A képzési program ezeknek a kiemelt vezetői kompetenciáknak a feltárására és fejlesztésére is fókuszál, a tréning adta keretek lehetőségeihez mérten.

A 2 napos képzési program (tréning) és a háttéranyag a következő felépítésben vezet végig a stratégiaalkotás, illetve a modern a stratégia menedzsment folyamatán:

1. Stratégiai gondolkodás.
2. Stratégiai tervező modellek.
3. Stratégiaalkotás módszertana a közszférában.
4. Vezetés és stratégia: vezetői szerep és képesség elvárások.
5. A válságkezelés stratégiája.

A tréninghez kapcsolódó jelen háttérkiadvány célja, hogy a képzésben résztvevő személy:

- strukturált formában, tisztázott stratégiai alapfogalmakkal ismerkedjen meg,
- a stratégia szintjeit, mind felsőstratégiai (politikai), mind ágazati, mind vállalati szinten jól el tudja különíteni,
- megismerkedjen a stratégiaalkotás pszichológiai hátterével,
- világos, egyszerű módszerekkel ismerkedjen meg a stratégiai tervezés egyes lépéseit illetően, valamint
- a mindennapokban - a közigazgatásban és a versenyszférában egyaránt - jól használható, gyakorlatias módszereket, eljárásokat sajátítson el, melyet vezetői munkája során hatékonyan tud alkalmazni, például a válságkezelés stratégiája témaköréből.

1. A stratégiai gondolkodás és tervezés

A **stratégiaalkotást** és a stratégiai gondolkodást **katonai gyökerekre** vezeti vissza a szakirodalom, a stratégia szó görög eredetére utalva. Ha megnézzük, hogy az egyes definíciók hogyan határozzák meg a stratégia szó mögötti jelentést, akkor világossá válik, hogy a katonai tevékenységgel, hadviseléssel kapcsolatos analógia miért van jelen végig a stratégiai menedzsment vállalatvezetési gyakorlatában, beleértve a XXI. századi modern módszertanok alkalmazását is.

1.1. A stratégia fogalma

„Maga a stratégia kifejezés a görög *stratos* szóból ered, ami hadsereget jelent. A stratégiák az ókorban hadvezérek voltak, a stratégia pedig hadjáratok és háborúk vezetésének tudománya. Majd a kifejezés a XX. század második felében az üzleti életben is megjelent, miután a vállalatok között egyre élesedő verseny a piacokat csataterrré változtatta. Míg a harcászatban a különböző fegyvernemek és csapatok összehangolt akcióira, a piacon az egyes vállalati funkciók, területek, cselekvési programok összehangolására van szükség a győzelem, siker elérése érdekében. Az analógiát tovább erősíti, hogy a harcok kimenetelét mindig is befolyásolta a terep adta lehetőségek kihasználása (pl. a hegyvidék védelmet ad), a vállalatok is azokon a területeken erősítik magukat, ahol erősebbnek tűnnek versenytársaiknál. Ebből következően a stratégia jelenti a kitűzött cél elérésének átfogó tervét.”¹

A stratégia fogalma tehát igen szerteágazó, és sok tudományterület használja, de katonai gyökerei a legmélyebbek. A stratégia a hadművészet része, sőt vezető területe, ahol a politikai és katonai felsővezetés gyakorlati tevékenysége megvalósul az ország és a fegyveres erők háborúra való felkészítése és a fegyveres küzdelem vezetése vonatkozásában. A **taktika** (harcászat) a stratégiának van alárendelve, annak célkitűzéseit szolgálja, elérését segíti. A stratégia széles körű használatára jellemző, hogy a gazdaság és a matematika is él vele. A politikai értelemben vett stratégia, a politikai harc vezetésének tudománya, elveinek, törvényszerűségeinek rendszere és gyakorlata; általában a politika távlati céljait és megvalósításának módját (módszereit) tartalmazza.”²

A stratégia tehát egymással összehangolt szándékok, döntések együttese, amelyben az adott cél eléréséhez szükséges útvonalak, lépések kerülnek meghatározásra. A szakirodalomban gyakran

¹ <http://www.toosz.hu/digitalcity/homepage.jsp?dom=AAAAZJWX&fmn=BAAFJXRM&prt=AAAAYFAP&bem=BAAFHNCY&men=BAAFJXRL> Dr. Bárdiné Metzker Erika -Dr. Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése, Polgármester Akadémia, Letöltés ideje: 2013. 09. 25. 22:45. p. 6.

² Szabó József: Hadtudományi lexikon, Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság, 1995. p. 1226.

megfigyelhető a célok és a stratégiák fogalmának különválasztása, amikor a stratégiát úgy definiálják, mint a célok megvalósításának eszközeit és módszereit, azaz *a stratégiák magukban foglalják a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását.*³

A fenti leírások alapján már kitűnik, hogy a stratégia egy igen összetett fogalom, számos megközelítés szerint értelmezhetjük: egyszerre terv, jövőkép, minta és pozíció, mely meghatározza a szervezet rövid és hosszú távú életét, valamint működését.

³ Balaton Károly - Dr. Hortoványi Lilla - Incze Emma - Laczkó Márk - Dr. Szabó Zsolt Roland - Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés., Budapest, Aula Kiadó, 2007. p. 13.

1. számú táblázat: A stratégiával kapcsolatos kulcsmondatok gyűjteménye⁴

A STRATÉGIÁVAL KAPCSOLATOS KULCSMONDATOK GYŰJTEMÉNYE
1. A stratégiaalkotás <i>vezetői funkció</i> .
2. A stratégiák magukba foglalják a <i>szervezet jövőjére vonatkozó célok</i> kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását.
3. A stratégia <i>tartalma</i> arra utal, hogy mire irányul a szervezet stratégiája, azaz milyen típusú jövőbeli működést irányoznak elő a szervezet döntéshozói.
4. A stratégia <i>folyamat</i> szerinti megközelítése azt vizsgálja, hogy miképpen alakulnak ki a vállalati stratégiák.
5. A stratégia, mint <i>terv</i> azt jelenti, hogy a szervezet tudatos lépések sorozataként alakítja ki a jövőre vonatkozó elképzeléseit.
6. A stratégia, mint <i>jövőkép</i> a szervezet alapvető törekvéseit, a világhoz való viszonyát és a távolabbi jövőben elérendő állapotokat rögzíti.
7. A stratégia, mint <i>mintá</i> a vállalat által ténylegesen megvalósított magatartásra utal.
8. A stratégia, mint <i>pozíció</i> a versenytársakhoz viszonyítva helyezi el a vállalatot a piaci versenyben.
9. A realizált stratégia azt mutatja, hogy <i>elképzeléseiből valójában mit valósít meg</i> a vállalat egy adott időszakban.
10. Stratégiai tervezésről akkor beszélünk, ha a stratégiát <i>szabályozott tervezési folyamat</i> keretében alakítják ki.
11. A stratégiaalkotás fogalma magába foglalja mind a stratégiai tervezési, mind pedig az informális vagy spontán stratégiaalkotási folyamatokat.
12. A <i>misszió</i> (küldetés) kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembe vételével működik a vállalkozás. A <i>vízió</i> (jövőkép) a távolabbi jövőben (5-10 év) elérendő állapotokat tűzi ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása terén.
13. Az <i>összvállalati stratégia</i> a <i>szervezet egészére</i> vonatkozó főbb célokat és a célelérés módszereit rögzíti.
14. Az <i>üzletági stratégia</i> arra ad választ, hogy miképpen <i>versenyez</i> a vállalat, hogyan akar versenyelőnyre szert tenni.
15. Az üzleti terv általában <i>több évre szóló cselekvési terv</i> , amelyet a stratégiai akciók és projektek alapján alakítanak ki.

⁴ Balaton Károly-Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés, Budapest, Aula Kiadó, 2007. pp. 13-16. alapján a táblázatot a szerzők készítették

1.2. Stratégiaalkotás szintjei és csoportosítása

1.2.1. Általános szintek

A stratégiaalkotás általában véve 3 fő szinten különíthető el. A mai modern hadviselés példáján keresztül szemléltetve ezek a következők:

1. Totális, integrális stratégia

Katonai példával élve: nagystratégia vagy felsőstratégia (politikai szint) mint egy NATO, egy EU stratégia kialakítása, vagy nemzeti szinten egy nemzeti biztonsági stratégia kidolgozása.

2. Általános vagy ágazati stratégia

Katonai példa: Egy részstratégia/ágazati (nemzeti katonai stratégia, külkapcsolati stratégia, környezetvédelmi stratégia), ami a nagystratégia része.

3. Operatív stratégia

Katonai példa: Egy intézményi/vállalati stratégia kialakítása (projekt), ami a részstratégia, egy lépését, döntési pontjait összekötő, megvalósító terv.

Egy brit katonai gondolkodó szerint a magasabb vagy nagystratégia feladata az, hogy a *különböző eszközöket úgy kombinálja, úgy szabályozza alkalmazásukat, hogy ne zavarják a majdani békeállapotot- ugyanis a biztonság és a fellendülés csak így garantálható*⁵

1.2.2. Vállalati stratégiaalkotás

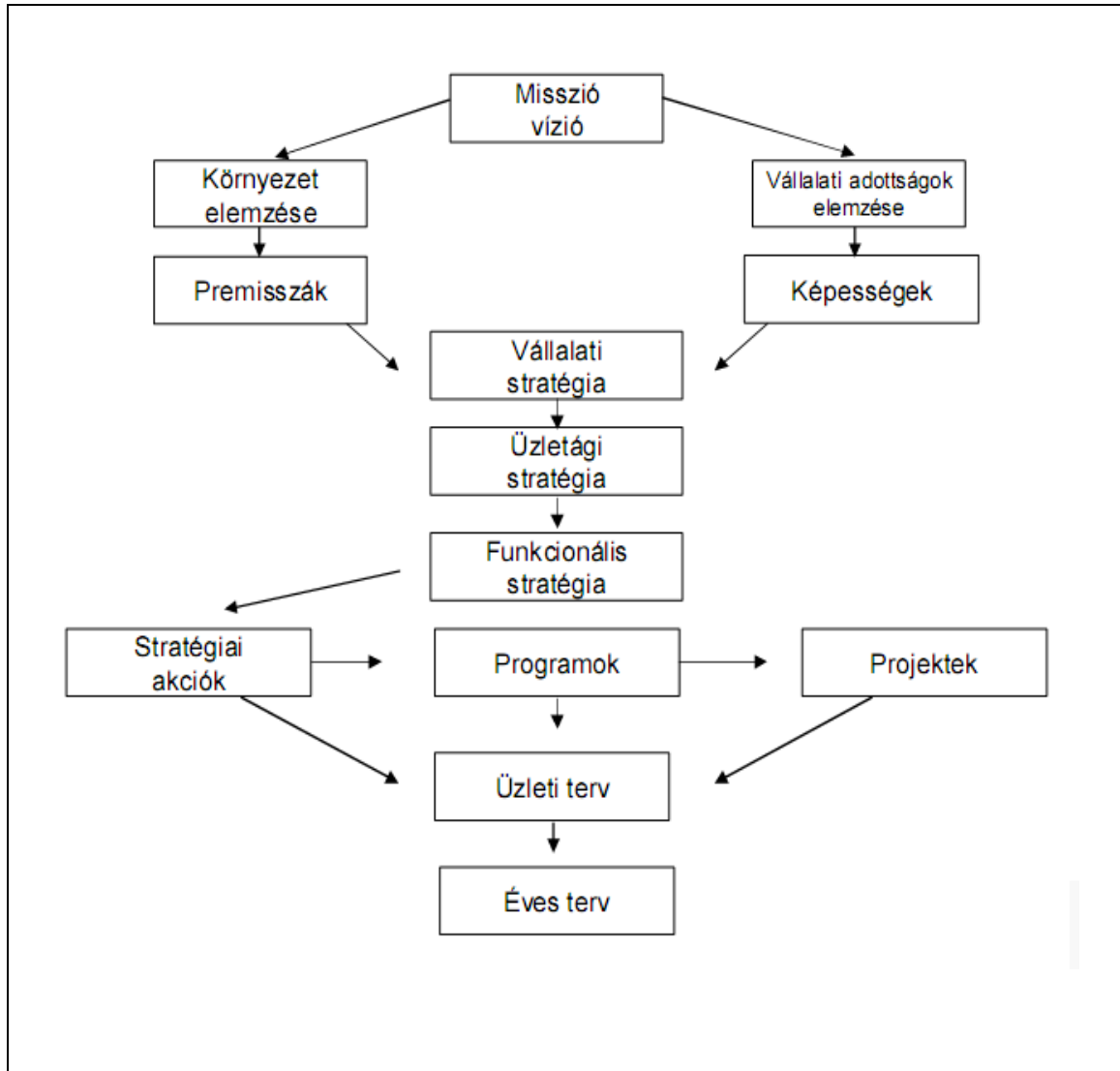
Ahhoz, hogy a stratégiával kapcsolatos fogalmak tiszták legyenek, fontos kitérni a stratégiaalkotás és a stratégia tervezés kapcsolatára. A stratégiák többféle módon születnek meg a vállalatoknál. „Stratégiai tervezésről akkor beszélünk, ha a stratégiát szabályozott tervezési folyamat keretében alakítják ki. E szabályozások általában magukban foglalják a folyamat főbb lépéseit, a közreműködők körét, az alkalmazandó módszereket stb. Ilyen gyakorlatot figyelhetünk meg általában a nagyobb méretű és a stratégiaalkotásban hosszabb múlttal rendelkező vállalatoknál. A stratégiák azonban nem feltétlenül tudatos tervezési folyamat eredményei. Vannak vállalkozások, ahol a stratégiát informális (nem szabályozott) folyamat keretében alakítják ki, más vállalatoknál pedig spontán folyamat eredményezi a stratégiát. A stratégiaalkotás fogalma tehát magában foglalja mind a stratégiai tervezési, mind pedig az informális vagy spontán stratégiaalkotási folyamatokat.”

⁵ B. H. Liddell Hart.:Stratégia, Európa Kiadó, Budapest, 2002. p. 494.

1.2.3. Vállalati stratégiaalkotás szintjei

A vállalati stratégiaalkotás megjelenése és hierarchikus szintjei az alábbi ábrával szemléltethető.

1. ábra: A vállalati stratégiaalkotás megjelenése és szintjei ⁶



⁶ http://users.atw.hu/beadandoe1112/smm_ocr.pdf, Budapesti Corvinus Egyetem A stratégia kialakítása, mint racionális tervezési folyamat Balaton Károly egyetemi tanár előadásvázlata, Vezetéstudományi Intézet, Letöltés: 2013.09.28. 10.56.

„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 (5-10 év) elérendő állapotokat tűzi ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén.

A konkrét vállalati stratégiák három szintjét indokolt megkülönböztetni: **vállalati, üzletági és funkcionális stratégiákat.**

- Az **(össz)vállalati stratégia** a szervezet egészére vonatkozó főbb célokat és a célélérés módszereit rögzíti. Ide tartoznak például a növekedéssel, a vállalatfelvásárlással, a stratégiai szövetségek létesítésével kapcsolatos célok, továbbá a jövedelmezőségre vonatkozó vállalati elképzelések.

Több üzletágban működő vállalat számára nem elegendő csak a vállalkozás egészére vonatkozóan rögzíteni a követendő stratégiát. Az egyes üzletágak eltérő piaci- és versenyviszonyok között működhetnek, ennek megfelelően más és más lehet az egyes üzletágak által kidolgozott stratégia.

- Az **üzletági stratégia** arra ad választ, hogy miképpen versenyez 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 részlegek tevékenysége. Ennek elérését szolgálja a funkcionális stratégiák kidolgozása.
- A **funkcionális stratégiák** azt rögzítik, hogy az adott funkció területén (kutatás-fejlesztés, termelés, értékesítés stb.) milyen célokat kell elérni, s azokat milyen módszerek alkalmazásával tervezi a vállalat.”⁷

Tovább haladva stratégia alkotás szintjein, a következő lépés a stratégia végrehajtásának előkészítése, ezt szolgálják a **stratégiai akciók és projektek.**

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

⁷Balaton Károly-Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés, Budapest, Aula Kiadó, 2007. pp. 12-13.

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.”⁸

1.3. A stratégiai gondolkodás fejlődése

A tervezés és a stratégiaalkotás vállalati vonatkozásának gyökerei a XX. század elejére vezethetők vissza egy-egy vállalatnál gyakorlati jelleggel. A második világháborút követően a fejlett országokban is elterjedt és fejlődött tovább mind elméleti, mind pedig gyakorlati síkon. A XX. század második felétől számított evolúciós folyamat a következő 5 fő fázisra bontható:

2. számú táblázat: A stratégiai gondolkodás fejlődési szakaszai:⁹

IDŐSZAK	A STRATÉGIAI TERVEZÉS FEJLŐDÉSÉNEK SZAKASZAI	ESZKÖZÖK, MÓDSZEREK
1950-es évektől	Pénzügyi tervezés	Pénzügyi mutatók
1960-as évektől	Hosszú távú tervezés	Tanulási görbe, növekedés-részesedés mátrix
1970-es évektől	Stratégiai tervezés	Stratégiai üzleti egységek, marketingstratégiák nyereségvonzata
1980-as évektől	Stratégiai menedzsment	5 tényezős modell (Porter), értéklánc
1990-es évektől	Stratégiai változás	Alapvető képesség, szcenárió-elemzés

A mai (modern) vállalati stratégiai menedzsment megértéséhez és megfelelő alkalmazásához a '70-es, '80-as évek fejlődési fázisainak történéseit részletesebben kell ismernünk. **Klasszikus stratégiai tervezésről a '70-es évektől beszélhetünk:** a minőség előtérbe kerülése, másfelől a társadalmi prioritások átrendeződése jellemzi ezt az időszakot, azaz a társadalmi felelősség kérdéskörének megjelenése volt jellemző. Mindez új típusú tervezési megközelítést igényelt: a stratégiai tervezést. A stratégiai tervezés lényege abban rejlik, hogy a környezet, a szervezeti célok, a

⁸ Balaton Károly - Dr. Hortoványi Lilla - Incze Emma - Laczkó Márk - Dr. Szabó Zsolt Roland - Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés., Budapest, Aula Kiadó, 2007., pp 12-13.

⁹:Mészáros Tamás: A stratégia jövője, a jövő stratégiája Budapest, Aula Kiadó, 2002., p.3.

stratégiák és akciók komplex, rendszerszemléletű kezelésére törekszik.¹⁰ A stratégiai tervezés első neves képviselője Igor Ansoff, aki felismerte, hogy más-más stratégiai kérdések merülnek fel a vállalat egészének, az üzletágaknak (üzleti egységeknek), valamint a funkcionális részlegeknek a szintjén. A stratégiai tervezési iskola képviselői számos tervezési modellt és módszert ajánlottak a vállalati gyakorlat számára (pl. a portfóliómodelleket), amelyeket a gyakorlatban alkalmazó szervezetek többnyire eredményesnek ítélték meg. A kedvező tapasztalatok ellenére már az 1970-es évek közepétől megfogalmazódtak az alábbi kritikai észrevételek:

- a stratégiai tervezés folyamata nem épült be a vállalati szervezet egészébe, a tervezőrészlegek belső ügye maradt;
- a túlszabályozott stratégiai tervezés rugalmatlan, a környezeti változásokhoz való gyors alkalmazkodást nem teszi lehetővé;
- a stratégiai tervezés elválk a stratégia megvalósításától.¹¹

Az **1980-ben indult fejlődésnek a stratégiai menedzsment**, hiszen a környezet változása még dinamikusabb lett, a verseny globálissá vált, s mindezek mellett az emberi erőforrás szerepe is hangsúlyosabbá vált. A létrejövő stratégiai menedzsment a stratégiaalkotás és stratégiamegvalósítás olyan felfogásán alapult, amelyre erőteljes rendszerszemléletű probléma megközelítés jellemző. A stratégia megalkotása már nem csak kizárólag a tervezők feladata, hanem a felső vezetők bevonása mellett az egész szervezet is a részévé válik. Fő szemponttá vált a rugalmasság, azaz az egyén, az intuíció, a puha módszerek, az új elemzési, vezetési technikák nagyobb teret kapnak¹²

A stratégia menedzsment magában foglalja egy **stratégia megvalósulásának teljes életciklusát**, úgymint:

1. Stratégiai tervezés.
2. Stratégia megvalósítása.
3. Stratégia nyomon követése, mérése.
4. Stratégia értékelése.
5. Beavatkozás, finomhangolás.

¹⁰ Mészáros Tamás: A stratégia jövője, a jövő stratégiája Budapest, Aula Kiadó, 2002.

¹¹ Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban, AVIR Tanulmánykötet
http://www.felvi.hu/felsooktatasiimuhely/avir/kiadvanyok/strat_gondolk Letöltés: 2013.09.26. 13:36.

¹² Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban, AVIR Tanulmánykötet A
http://www.felvi.hu/felsooktatasiimuhely/avir/kiadvanyok/strat_gondolk Letöltés: 2013.09.26. 13:36.

A mai modern stratégia menedzsment kulcsfogalmai: a változás és a folyamatos beavatkozás. A 21. századra jellemző gyors és hirtelen változások és a kialakult helyzetek komplexitása ugyanis oly mértékben megnövekedett (pl. tudásalapú gazdaság és társadalom kihívásai, e-business környezet, fenntartható növekedés követelményei, növekvő kulturális diverzitás, multinacionális vállalatok kialakulása), hogy mindez alapvetően új szemléletet és rugalmasságot követel a vezetésben és a stratégiaalkotásban. **A stratégia legfőbb szerepe tehát ma a vállalatirányításban, hogy képessé tegye a szervezetet a környezet változásaihoz való alkalmazkodásra, számolva a változásból eredő bizonytalansági faktorokkal.** A bizonytalansági tényezők legelterjedtebb módja az ún. **szcenáriótervezés** (fajtái: optimista, realista, pesszimista forgatókönyv).

Lengyel és Rechnitzer¹³ a **stratégiai gondolkodásban az innováció és rugalmasság legfőbb gátjaiként** említi az alábbiakat:

- természeti környezet (a területek eltérő jellege, azok közti természeti különbözőségek),
- kulturális, mentális akadályok (a kulturális, vallási, fogyasztási, életmód-tradíciók különbözősége),
- politikai akadályok (a politikai rendszer jellege, nyitottsága vagy éppen zártsága),
- finanszírozási akadályok (a pénzügyi eszközök hiánya),
- infrastrukturális/fizikai akadályok (az infrastruktúra fejletlensége, a települések közti kapcsolatok, a centrumok elérhetőségének hiánya)
- emberi/humán akadályok (az egyének ismereteinek, képzettségének szintje, az újdonságok befogadására és alkalmazására való képesség).

¹³ Lengyel Imre - Rechnitzer János: Regionális gazdaságtan, Budapest-Pécs, Dialóg Campus 2004.

1.4. Stratégiai elméletek és iskolák

A stratégiai elméletek alapvetően 2 irányzat mentén sorakoztathatók fel:¹⁴

1. **Normatív (előíró) megközelítés**, amelynek képviselői (Harvard iskola, Igor Ansoff) azt tartották fő feladatuknak, hogy iránymutató jelleggel kidolgozzák, milyen elemzési, célkitűzési lépések szükségesek az eredményes stratégia megalkotásához.

2. **Leíró megközelítés képviselői** (Chandler, Payne, Scott) a stratégiaalkotás és megvalósítás tényleges vállalatai folyamatainak megismerését hangsúlyozták, és a gyakorlati tapasztalatok lehetőség szerinti általánosítását végezték el az elmélet számára.

Az egyes irányzatokon belül 10 különböző iskola fejlődött ki, amelyek közül a 4 legelterjedtebb: a design, a tervezési, a pozicionáló és a vállalkozói iskola. Fő jellemzőjüket az alábbi 3. számú táblázat foglalja össze:

3. táblázat: Négy stratégiaalkotási iskola főbb jellemzői¹⁵

ISKOLA	FŐ JELLEMZŐK:
Design iskola	<ul style="list-style-type: none">- A stratégiaalkotás koncepcióalkotási folyamat.- Tudatosság, előre átgondoltság, első számú vezető a fő stratégia.- Egyszerű és jól áttekinthető folyamat.- Erősségek és gyengeségek értékelésére helyezi a hangsúlyt.- A stratégia mindig egyedi, az adott körülményekhez igazodik.- A Mit? és Hogyan? kérdésekre explicit módon választ adó stratégia, ami könnyen áttekinthető és kommunikálható.
Tervezési iskola	<ul style="list-style-type: none">- A stratégiaalkotás részletesen szabályozott folyamat, tudatosság, folyamatok szigorú sorrendje jellemzi.- Rendkívül formalizált.- Folyamatokhoz rendelt szervezetek, személyek, vezetők, törzskarok.- Releváns modellje: forgatókönyvírás, a stratégiai kontroll.

¹⁴ Mészáros Tamás: A stratégia jövője, a jövő stratégiája Budapest, Aula Kiadó, 2002.

¹⁵ Mészáros Tamás: A stratégia jövője: A jövő stratégiája, Budapest, Aula Kiadó, 2002. pp. 155-166. alapján a táblázatot a szerzők készítették

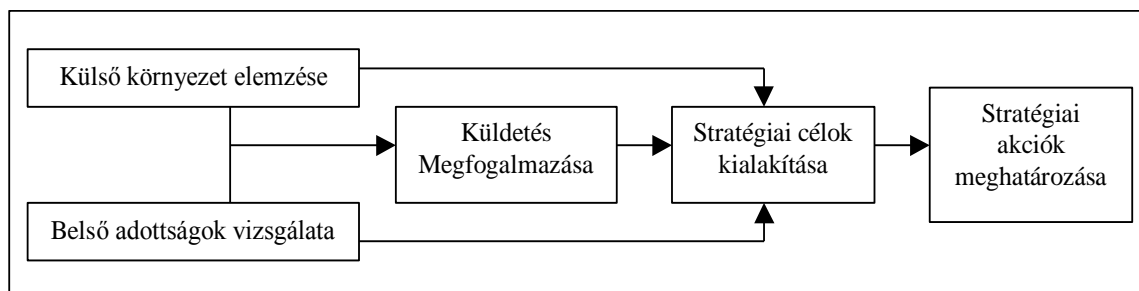
Pozicionáló iskola	<ul style="list-style-type: none"> - A stratégiaalkotás analitikus folyamat. - A stratégiák a cég piaci pozíciójára irányulnak, ehhez részletes elemzésekre van szükség. - A piacon a gazdaság és a verseny törvényei működnek. - A folyamat fontos szereplői az elemzők, akik különböző módszerekkel vizsgálják a piac szerkezetét, ez alapján döntenek a vezetők az elérendő pozíciókról. - A stratégiaalkotás a tartalomra és nem a folyamatra helyezi a hangsúlyt. - Elemzési módszerek: piacrészesedés-növekedés mátrix, porteri 5 erőhatáson alapuló modell.
Vállalkozói iskola	<ul style="list-style-type: none"> - A stratégiaalkotást vízióalkotási folyamatként definiálja. - Átmenet a tudatos folyamatként alakított és a spontán alakuló stratégia felfogás között, vagyis a stratégiának vannak bizonyos előre meghatározható elemei, más részei önmaguktól alakulnak ki. - A stratégia a leader (vezető) jövőképe, és a szervezet ehhez igazodik. - A folyamatra jellemző a tudatosság, a tapasztalat felhasználása, az intuíció. - A stratégia csak akkor működik, ha a vezető karizmatikus egyéniség, aki képes megalkotni a víziót, és annak megvalósítására rá tudja hangolni szervezetét és a munkatársait.

További 6 iskola: megismerési iskola, tanulási iskola, hatalmi iskola, kulturális iskola, környezeti iskola, konfigurációs iskola.

1.5. Stratégiai tervezés

A klasszikus stratégiai tervezés a stratégiaalkotást racionális döntéshozatali folyamatként értelmezi:

2. ábra: Stratégiaalkotás racionális tervezési modellje¹⁶



A stratégiaalkotás folyamatát a szakirodalom két nagy csoportra bontja: a stratégiai elemzésre és a stratégia kialakítására. A stratégiai elemzése a külső környezet és a belső vállalati adottságok vizsgálatát jelenti, míg a stratégia kialakításának több lépcsőfoka is van. A stratégiai elemzés célja, hogy megvizsgálja azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek kijelölik a szervezet stratégiáját meghatározó lehetőségek körét. Ezek a tényezők részben a szervezet külső, részben a belső környezetének elemei. Ennek megfelelően a stratégiai menedzsment két szélsőséges megközelítése közül az egyik a külső környezetre helyezi a hangsúlyt, a másik pedig a vállalatoknak a belső erőforrásaik és egyedi képességeik kiaknázását biztosító lehetőségeket kell elemezniük, és ezen erőforrások és képességek alapján dolgozhatják ki a stratégiákat.¹⁷

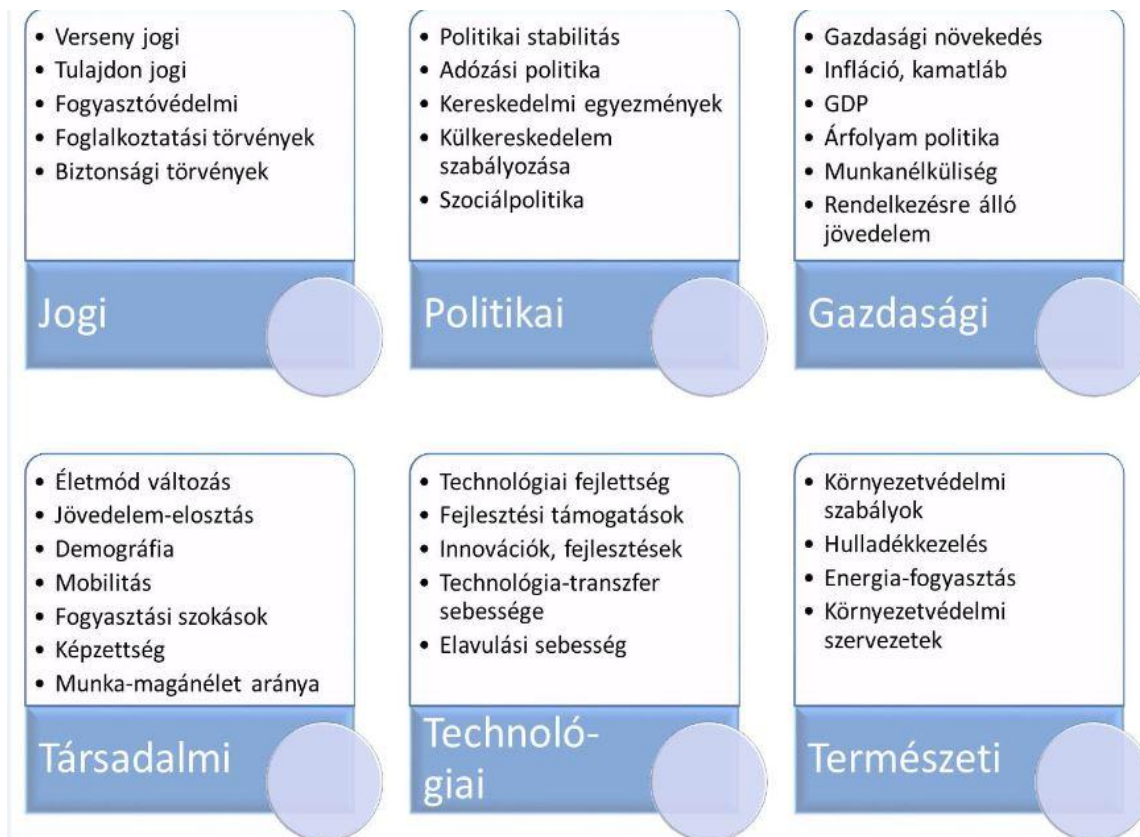
A **külső (makro) környezet** elemzését legrészletesebben áttekintő **PESTEL** elemzés az ábrán látható módon a környezeti elemeket hat környezeti szegmensre bontja, melyeket tovább lehet még vizsgálni:

1. Politikai (Political)
2. Gazdasági (Economic)
3. Társadalmi (Social)
4. Technológiai (Technological)
5. Természeti (Environmental)
6. Jogi (Legal)

¹⁶ Balaton Károly-Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés, Budapest, Aula Kiadó, 2007. p. 17.

¹⁷ Balaton Károly-Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés, Budapest, Aula Kiadó, 2007. p. 38.

2. ábra: A makrokörnyezet elemzés PESTEL-dimenziói¹⁸



A **belső környezet** vizsgálatának egyik leghatékonyabb módszere a sokak által jól ismert és hatékonyan alkalmazott **SWOT analízis**. A SWOT-analízissel meghatározhatjuk projektünk erősségeit (strengths), gyengeségeit (weakness), lehetőségeit (opportunities) és veszélyeit (threats). Az elemzés kezdetekor érdemes felrajzolni a SWOT-mártixot, melybe beleírhatjuk projektünk jellemzőit, így tervezésünk átláthatóbbá válik.¹⁹

¹⁸ Balaton Károly-Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés, Budapest, Aula Kiadó, 2007. p. 41.

¹⁹ Mikael Krogerus-Roman Tschäppeler: A stratégiai gondolkodás kézikönyve, Budapest, HVG Kiadó, 2012. p. 19.

3. ábra: SWOT-analízis²⁰

SWOT ANALÍZIS	
<p style="text-align: center;">ERŐSSÉGEK:</p> <p>Az erősség lehet egy erőforrás, képesség, vagy más relatív előny a versenytársakhoz és a vállalat által kiszolgált környezethez képest. Az előny a megkülönböztető képesség, amely versenyelőnyöket biztosít a vállalat számára.</p> <p><i>Hasznos kérdések a tervezéskor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Van-e megkülönböztető képessége a vállalatnak? - Rendelkezik-e a szükséges pénzügyi forrásokkal? - Rendelkezik-e versenyelőnyt biztosító készségekkel? - Piacvezetők vagyunk-e? - Van-e versenyelőnyünk? - Rendelkezünk-e a megfelelő technológiával? 	<p style="text-align: center;">LEHETŐSÉGEK:</p> <p>A lehetőség a vállalat környezetében egy alapvetően kedvező szituáció. A környezet főbb trendjei a lehetőségek egyik fő forrását képezhetik.</p> <p><i>Hasznos területek a tervezéskor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - További fogyasztói csoportok kiszolgálása. - Belépés új piacokra vagy piaci szegmensekre. - Diverzifikáció a kapcsolódó termékek irányába. - Vertikális integráció. - Gyorsabb piaci növekedés. - Elmozdulás előnyösebb stratégiai csoportok irányába.
<p style="text-align: center;">GYENGESÉGEK:</p> <p>A gyengeség egy korlát vagy hiányosság az erőforrásokban, képességekben, amely lényegesen korlátozza a magas szintű teljesítményt. Az épületek, pénzügyi erőforrások, vezetői képességek, a márka imázsa például a gyenge pontok forrása lehet.</p> <p><i>Hasznos kérdések a tervezéskor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hiányzik-e a világos stratégiai irányvonal? - Bizonytalan a vállalat versenypozíciója? - Hibáztatható-e a vállalat vezetése? - Gyenge a vállalat piaci hírneve? 	<p style="text-align: center;">VESZÉLYEK:</p> <p>A veszély egy alapvető fontosságú kedvezőtlen szituáció a vállalat környezetében és negatív hatással lehet a vállalat jelenlegi vagy jövőbeli pozíciójára.</p> <p><i>Hasznos területek a tervezéskor:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Új versenytársak lehetséges belépése. - A piaci növekedés lassulása. - Növekvő nyomás a versenytársak részéről. - Recesszió vagy az üzleti életciklus kedvezőtlen alakulása.

²⁰ Balaton Károly-Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés, Budapest, Aula Kiadó, 2007. pp. 77-79.

2. A stratégiai tervező modellek, a tervezés lépései

2.1. Alapvető kérdések

Bármilyen szintű – átfogó, ágazati, operatív – stratégia tervezésekor a következő alapvető kérdések segítenek:

1. Hol vagyok?(helyzetelemzés)
2. Mi történhet?
3. Mi az elgondolásom? (nagyléptékű terv, célkitűzés)
4. Milyen változatok vannak? (legjobb, legrosszabb, legvalószínűbb változat)
5. Melyiket választom? (döntés)
6. Autorizálás (jóváhagyás-végrehajtás).
7. Kontrollálás (ellenőrzés-újraelemzés).
8. Kidolgozás (a terv kidolgozása).

Az alábbi, 4. számú táblázat szemléltetően foglalja össze a legfontosabb tervezési módok lényegét.

4. számú táblázat: Tervezési módok (szerkesztette: Dr. Resperger István)

Összehasonlító táblázat a tervezési módokról	
Módszer	Lényege
"Felülről-lefelé"	Érdekek/célok, stratégiák
"Lentről-felfelé"	A mindenkori katonai képesség
"Forgatókönyv"	Helyzetek, körülmények
"Küldetés"	Feladatok
"Veszteség-korlátozó"	Minimális kockázat
"Technológiai"	Csúcstechnológia
"Pénzügyi"	Költségvetés

2.2. Tervezési folyamat

A stratégiai tervezési folyamatot egy körfolyamattal lehet a legegyszerűbben szemléltetni.

5. ábra: A stratégiai tervezési folyamat



Mint minden tervezési folyamat a probléma megismerésével, a kiinduló adatok **elemzésével**, értékelésével veszi kezdetét. Ezt követi a **helyzetmegítélés**. Ebben a tervezési szakaszban a probléma, a végrehajtandó feladat minden oldalú elemzését hajtják végre a tervezők. Ebbe a kategóriába tartozik a feladatok tervezésénél a saját lehetőségek, a környezet elemzése. A **levont következtetések** hozzájárulnak a feladat pontosabb végrehajtásához. A **célok meghatározása** a megoldandó feladatok szempontjából elengedhetetlen, hiszen a prioritásokat határozza meg a tervezési folyamat későbbi fázisaiban és a legfőbb irányelv lesz a beosztottak és a törzs 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. Ez a részfeladat is azt mutatja be, hogy a tervezési folyamat egy állandó körfolyamatot feltételez, azaz az új információ, a helyzet esetleges változása a tervezőket folyamatos elemzésre, a tervet megváltozott helyzethez történő igazításra kényszerítik.

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 legnagyobb valószínűséggel sikert biztosító alternatívát.

A **kritériumok meghatározása** az egyik legkritikusabb területe a tervezési folyamatnak, hiszen a sikeres feladat megoldást lehet, hogy több változat is biztosítja, de a saját lehetőségeink és képességeink figyelembevételével, valamint az eredeti célkitűzéseink kell, hogy elsőbbséget élvezzenek. Ezt követően a **végrehajtás** érdekében a megfelelő **utasítások kiadását** hajtják végre, de nem lezárva a tervezési folyamatot. A végrehajtást koordinálva, ellenőrizve a végrehajtást segíti a felettes döntéshozó szervezet.

2.3. Tervező modellek

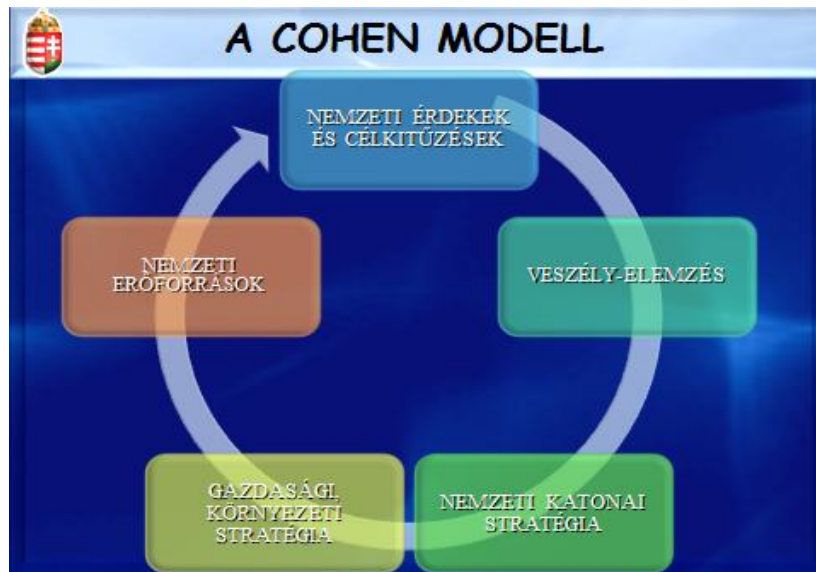
A stratégia tervezés különböző **modelljei** lehetővé teszik egy ország Nemzeti Biztonsági Stratégiájának, Katonai Stratégiájának kialakítását. A tervezési módok lehetővé teszik azt, hogy az ország a számára legmegfelelőbb módon alakítsa ki azokat az alapidokumentumokat, melyekkel 10–15 éves időszakra meghatározhatják a biztonsággal, a katonai erő fejlesztésével, fenntartásával kapcsolatos kérdéseket.

1. A Cohen-modell:²¹

A modell tervezési lépései: a kihívások, kockázatok, veszélyek elemzése; nemzeti biztonsági stratégia kialakítása; katonai, gazdasági, környezeti szempontok értékelése; a nemzeti erőforrások értékelése; a nemzeti érdekek és célok meghatározása. A modell általában a nagyobb anyagi, pénzügyi és katonai erőforrásokkal rendelkező országok stratégiájának kialakításához alkalmas.

²¹ Resperger István: Stratégiai tervező modellek, Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005. p. 21.

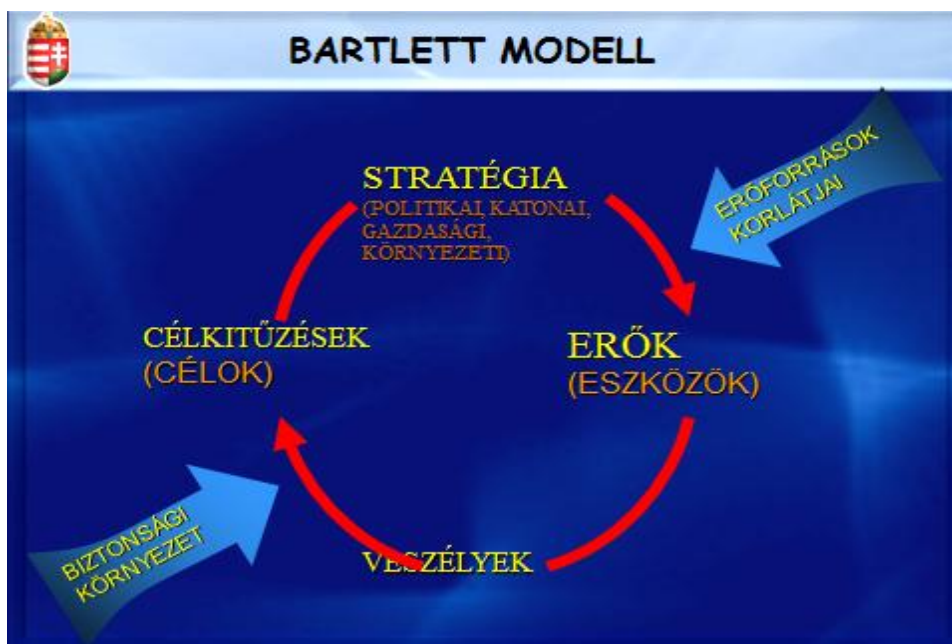
5. ábra: Cohen modell



2. A Bartlett modell²²

A rendelkezésre álló erőforrások elemzése; a kihívások, kockázatok, veszélyek elemzése, a biztonságot befolyásoló környezet elemzése; célkitűzések rögzítése; egységes politikai, katonai, gazdasági, környezeti stratégia kialakítása. Ez a tervezési mód inkább a kevesebb erőforrással rendelkező országok modellje, mert a biztonsági környezet és az erőforrások a két korlátozó tényező, amelyek befolyásolják a Nemzeti Biztonsági- és Nemzeti Katonai Stratégia kialakítását.

6. ábra: A Bartlett modell

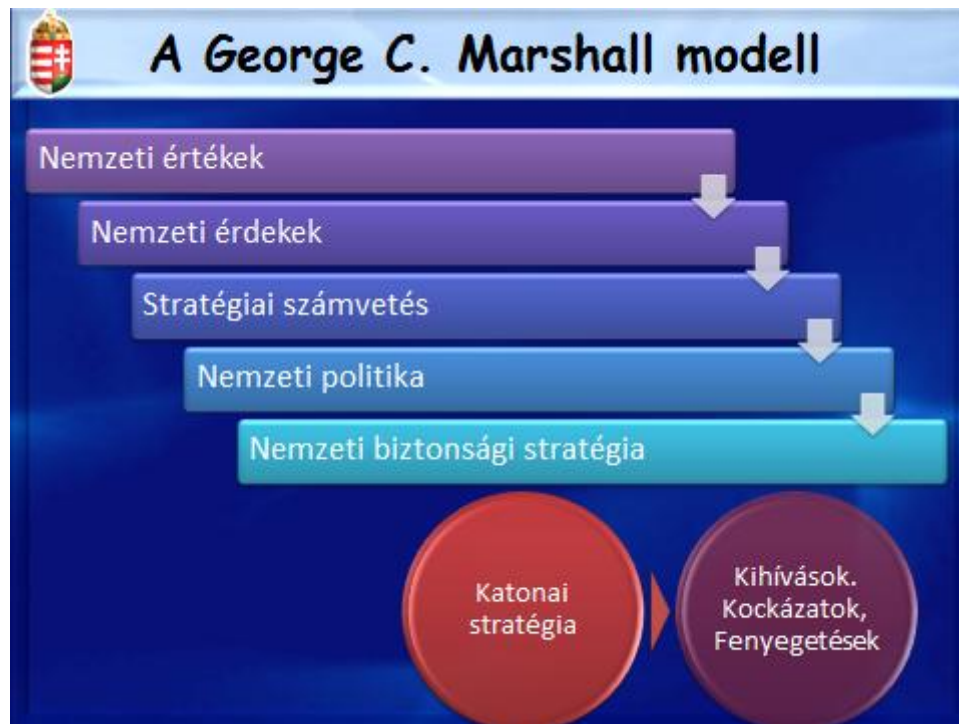


²² Resperger István: Stratégiai tervező modellek, Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005. p. 22.

3. A George C. Marshall központ modellje²³

A módszer lényege a nemzeti értékek és érdekek meghatározása, stratégiai számvetés készítése a lehetséges kockázatok, kihívások és fenyegetések függvényében majd a nemzeti politika figyelembevételével a nemzeti biztonsági- és katonai stratégia kialakítása. Ezt az egyszerűbb tervezési rendszert általában a nemrégiben függetlenné vált országok stratégiájának kialakításához ajánlják a szakértők.

7. ábra: a George C. Marshall modell



4. Az U. S. Army War College-modell:²⁴

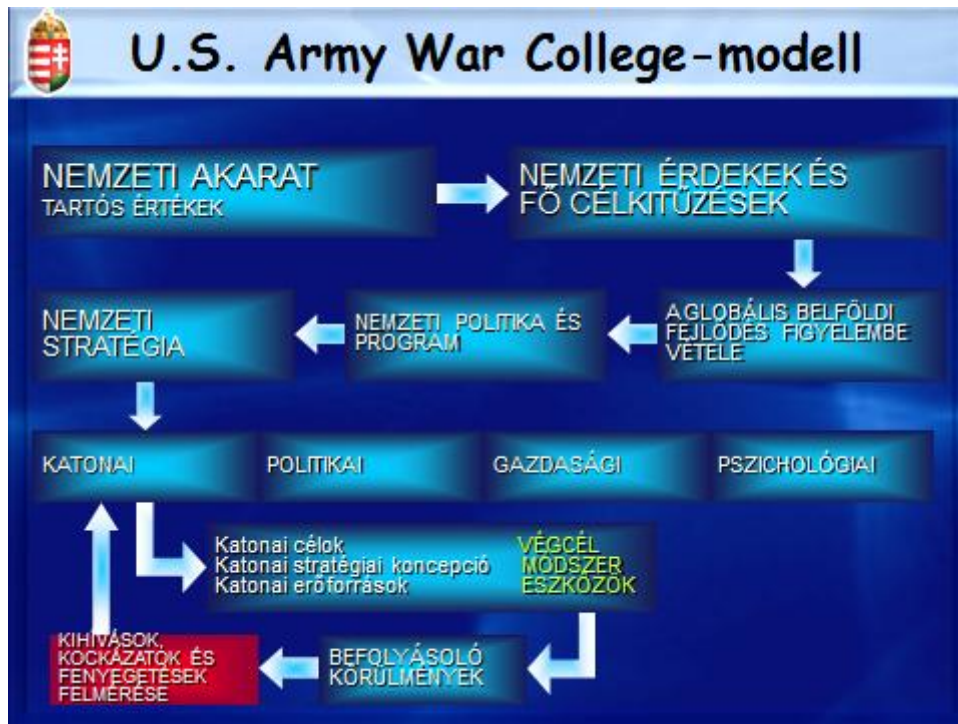
A nemzeti szándék, akarat rögzítése az értékek és a meggyőződés figyelembe vételével; a nemzeti érdekek és prioritások rögzítése; a nemzetközi főbb geopolitikai irányzatok, a biztonsági program megfogalmazása; az egységes nemzeti stratégia kialakítása (katonai rész, politikai rész, gazdasági rész, szociál-pszichológiai rész). A katonai területen belül a katonai célkitűzések (az elérni kívánt cél rögzítése), a katonai stratégiai koncepció megfogalmazása (módszer), a katonai erőforrások figyelembe vétele (eszközök) a befolyásoló körülmények és a kockázatok, kihívások és veszélyek elemzésével.

Az amerikai típusú tervező modellek jellemzője, hogy általában a nemzeti érdekből és akaratból vezeti le a biztonság garantálásának és kialakításának lépéseit. Érdekessége még a pszichológiai részstratégia megalkotása is.

²³ Resperger István: Stratégiai tervező modellek, Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005. p. 23.

²⁴ Resperger István: Stratégiai tervező modellek, Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi egyetem, 2005. p. 24.

8. ábra: U. S. Army War College-modell



5. A Lloyd-modell

Az egyik legtöbb részstratégiát figyelembe vevő rendszer a Lloyd-modell. Részlépései: a nemzeti érdekek, a nemzeti célkitűzések rögzítése; a nemzeti biztonsági stratégia kialakítása egységes stratégia keretében (politikai, gazdasági, katonai elemek). Ehhez figyelembe kell venni a nemzetközi rendszer szereplőit, a kihívásokat, a lehetőségeket, a szövetségeseket, a baráti országokat, a nemzetközi intézményeket és lehetőségeiket, valamint a rendelkezésre álló technológiát. A nemzeti katonai stratégia kialakítása a pénzügyi lehetőségek és a vezetési-irányítási rendszerek figyelembevételével; a veszélyek, hátrányok kiértékelése a tervezett és a rendelkezésre álló erők és erőforrások alapján; az alternatívák (cselekvési lehetőségek) meghatározásával történik.

9. ábra: A Lloyd-modell



Az alábbi, 5. számú táblázat alapos precizitással hasonlítja össze a stratégiai tervező modelleket az következő szempontok alapján:

5. számú táblázat: Összehasonlító táblázat a stratégiai tervező modellekről

Összehasonlító táblázat a stratégiai tervező modellekről ²⁵					
Modellek Elemek	Cohen	Bartlett	Marshall	War Colege	Lloyd
Nemzeti érdek	✓		✓	✓	✓
Nemzeti értékek			✓	✓	
Nemzeti célkitűzések	✓	✓		✓	✓
Nemzeti akarat				✓	
Stratégiai számvetés			✓		
Veszélyelemzés	✓	✓	✓	✓	✓
Kockázatok	✓	✓	✓	✓	✓
Kihívások	✓	✓	✓	✓	✓
Fenyegetések	✓	✓	✓	✓	✓
Nemzeti Biztonsági Stratégia			✓	✓	✓
Nemzeti Katonai Stratégia	✓	✓	✓	✓	✓
Katonai célok				✓	
Katonai stratégiai koncepció				✓	
Katonai erőforrások				✓	
Politikai stratégia		✓		✓	✓
Gazdasági stratégia	✓	✓		✓	✓
Környezeti stratégia	✓	✓			
Pénzügyi stratégia					✓
Pszichológia stratégia				✓	
Vezetési stratégia					✓
Nemzeti erőforrások	✓	✓			✓
Befolyásoló körülmények				✓	✓
Technológiai					✓
Tervezési erőforrások					✓
Globális fejlődés				✓	
Belföldi fejlődés				✓	
Biztonsági környezet		✓			✓
Szövetségesek					✓
Baráti országok					✓
Nemzetközi szervezetek					✓

²⁵ Resperger István: Stratégiai tervező modellek, Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005. p. 28.

2.4. A veszélyelemzés

Nagyon lényeges a stratégiai tervező modelleknél, hogy a veszélyelemzésre kellő hangsúlyt fektessünk. Ahhoz, hogy a tervezés a legvalószínűbb kihívásokra, kockázatokra és fenyegetésekre megtalálja a válaszlépést, reális, időtálló, előrejelzést kell adni a kockázati tényezőkről.

A veszélyek elemzésénél első feladat a fenyegetések meghatározása, rangsorolása, majd ezt követheti a veszélyforrások részletes elemzése. Ezen belül a biztonság fokának – azaz a biztonságérzetnek – a mértékét kell meghatározni a lehetséges eszkalációval együtt. Nagyon fontos elem a lehetséges eszkaláció kiértékelése, mivel ezzel elkerülhető az, hogy kevésbé veszélyesnek ítélt kihívásokra, kockázatokra és fenyegetésekre megfelelő módszerek alkalmazásával választ adjunk, így elkerülhetőek a későbbi súlyosabb kihatások is. Az eszkaláció kérdésében a legvalószínűbb kockázati tényezőkre kell több cselekvési változatot kidolgozni, valamint ezeknek a főbb lépéseit is meg kell határozni.

Külön foglalkozni kell a veszélyhelyzetek közül azokkal, amelyek a legnagyobb veszélyt jelenthetik az ország biztonsága szempontjából. Az elemzés, a cselekvési változatokkal azt a célt szolgálja, hogy a problémák bekövetkezése esetén, a lehető legjobb „forgatókönyvvel” rendelkezünk a megoldást tekintve. Nagy előnyt jelent a döntéshozó számára, ha a meglévő tervek csak kisebb változtatásokkal, módosításokkal rövid időn belül alkalmazhatóak, nem a válság jelentkezése esetén kell a tervet kidolgozni.

10. ábra: A kockázatelemzés módszere



11. ábra: Kihívások, kockázatok, fenyegetések összefoglaló ábrája



Összegzés

Összegezve megállapíthatjuk, hogy a stratégiai tervező modellek lehetőséget biztosítanak az eltérő teherbíró képességekkel, valamint különböző politikai berendezkedéssel bíró országok számára a nemzeti stratégiájuk kialakításához. A tervezési rendszerek általában a nemzeti értékek, érdekek megfogalmazása után rögzítik a nemzeti akaratot vagy célkitűzéseket. Ezt követően mindegyik tervező modell elemzi a stratégiai környezetben jelentkező kockázatokat, kihívásokat és fenyegetéseket. A tervezés egyik leglényegesebb eleme ez, hiszen a részlépések és részstratégiák kialakításánál a valódi, meglévő és esetleg bekövetkező veszélyekre kell tervezni mind a legjobb, mind a legrosszabb változat esetére. Ami a legnehezebb a tervezők részére, hogy a legvalószínűbb jövőre alakítsák ki a biztonsági stratégiát.

3. Átfogó tervezés – a nemzeti nagystratégia megtervezésének bemutatásával

3.1. Az átfogó stratégiai tervezés főbb elméleti lépései²⁶

1. lépés: A nemzeti **célkitűzések megfogalmazása**, melyek az elkövetkezendő 10-15 évben elérendő megvalósítandó társadalmi gazdasági és egyéb célokat tartalmazzák.

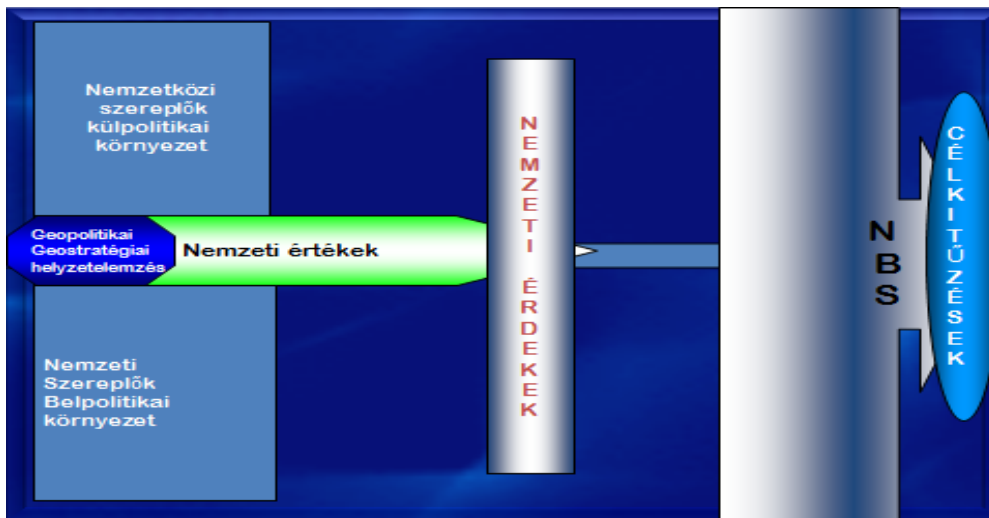
12. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés elméletének 1. lépése



2. lépés: **Geostratégiai és geopolitikai helyzetelemzés.** Ennek célja, hogy az ország helyzetét reálisan leírva, megalapozott célokat tudjunk megvalósítani. A helyzetelemzéshez a külpolitikai és belpolitikai környezet megítélése is szükséges. A célokat világosan megfogalmazott nemzeti értékek (pl.: nyelv, történelmi hagyomány, kultúra, demokratikus alapelvek, szabadság, piacgazdaság) mentén valósítjuk meg, úgy, hogy a nemzeti érdekeinket (pl.: ország fennmaradása, fejlődése, területi integritás, életszínvonal) mindig szem előtt tartjuk.

²⁶ Lásd: Resperger István: Stratégiai tervező modellek, Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi egyetem, 2005. pp. 15-25.

13. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés elméletének 2. lépése



3. lépés: a **rendelkezésre álló erőforrások felmérése** a megfelelő helyzetmegítéléssel, hogy mennyi erő és eszköz szükséglete lesz távlati céljainknak. Ehhez elengedhetetlenül szükséges a nemzeti és nemzetközi szabályozások és a jogi terület előírásainak figyelembevétele.

14. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés elméletének 3. lépése



4. lépés: egy átfogó stratégia alkotása esetén, a **biztonságért felelős területek elemzése** (hadsereg, rendvédelem, nemzetbiztonsági szolgálatok), milyen lehetőségei, milyen erősségei, milyen deficitesei területei vannak, továbbá meg kell ítélnünk a következő 5-10-15 év általános biztonságát fenyegető veszélyeket is.

15. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés elméletének 4. lépése



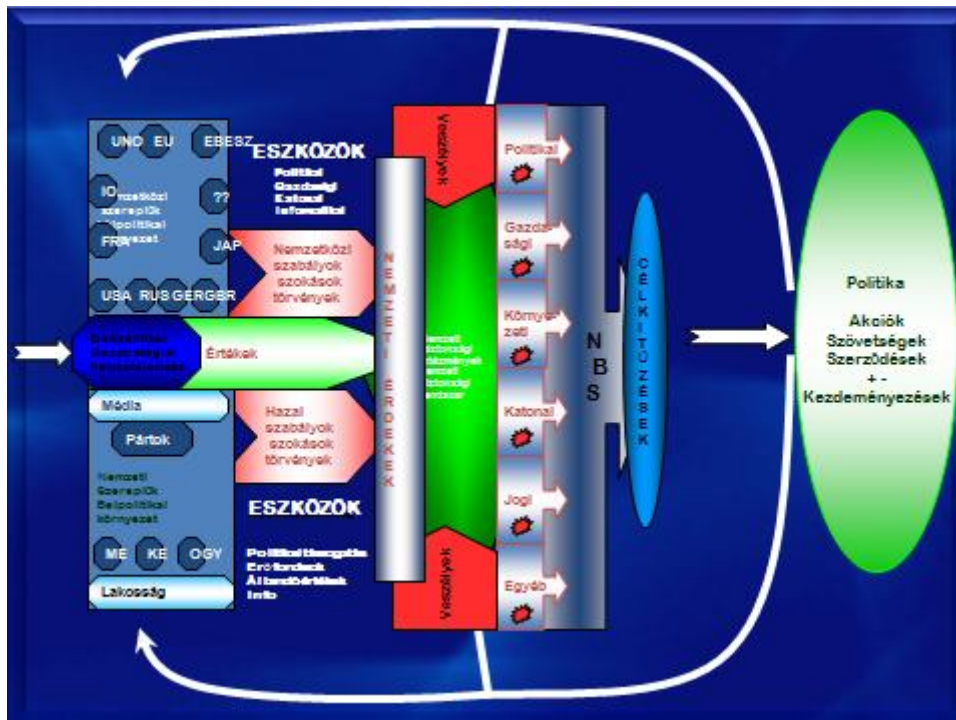
5. lépés: Az átfogó stratégiai tervezés egyik legfontosabb feladata, hogy meghatározza az **ágazati vagy részstratégiákat**, melyek feltétlenül szükségesek a nemzeti célok megvalósításához. (politikai, katonai, gazdasági, környezeti, rendvédelmi). A részstratégiák reális kidolgozásához, szükség van az ágazatra jellemző speciális veszélyforrások megítéléséhez, azért, hogy az általánosan meghatározott veszélyeken túl, itt konkretizálják az szakemberek az adott ágazatra jellemző specifikus veszélyeket.

16. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés elméletének 5. lépése



6. lépés: Nyilvánvalóan a stratégia, egy filozófiai hitvallása az államnak a béke, a konfliktus és a háborús időszakban követendő alapelvekről és eljárásokról. Az állam a felépített és kidolgozott stratégiája alapján alakítja külpolitikáját, határozza meg külkapcsolati prioritásait, alakítja szövetségeit gazdasági, politikai, katonai és a nemzetközi szinten különböző akcióival, kezdeményezéseivel szerepel. Mint minden tervezés, ez is körfolyamatot feltételez, hiszen, ha a belpolitikában, a külpolitikában, vagy a biztonságért felelős szervezeteknél jelentős változás lép fel, felül kell vizsgálnunk stratégiánkat.

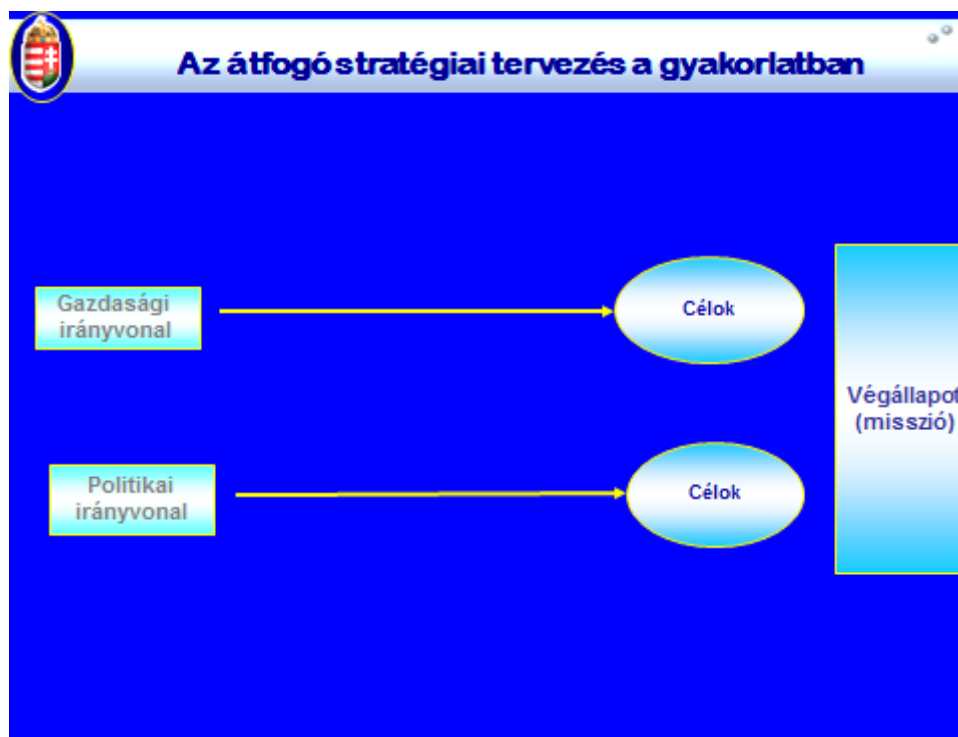
17. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés elméletének 6. lépése



3.2. Az átfogó stratégiai tervezés főbb gyakorlati lépései

1. lépés: Az első feladat a gyakorlati tervezésnél a **végállapot, vagy misszió** meghatározása. A végállapot az azt kívánt 10-15 év múlva bekövetkező helyzet feltételeket írja le, amit el szeretnénk érni. „Visszafelé tervezéssel”²⁷ meghatározzuk a főbb irányvonalakat. Az irányvonal egy-egy ágazat főbb döntési pontjait, projektjeit, terveit tartalmazó elméleti vonal, mely ezen pontokat összeköti és sikeres megvalósítása esetén elér a végállapothoz.

18. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés a gyakorlatban – 1. Irányvonal kijelölése



2. lépés: A következő tervezési lépés a **döntési pontok**²⁸ **meghatározása** (olyan állapotok és feltételek összessége, melynek megvalósulása esetén a végállapot megvalósítható, vagy ezen feltételek elmaradása esetén, a végcél nem érhető el.) Nagyon fontos tervezési szempont, hogy a döntési pont meghatározásánál, nem szabad feladatot megfogalmazni, hanem úgy kell kijelölni, hogy röviden tömören leírjuk az adott irányvonalon belül a feltételt.

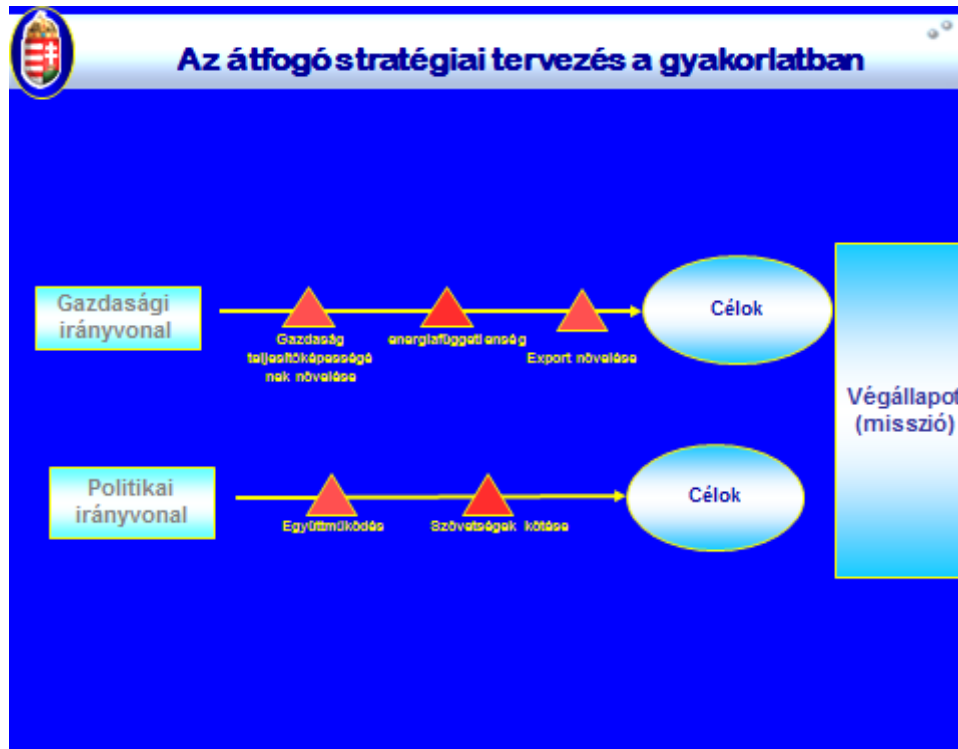
²⁷ Lásd: Allied Command Operations Guidelines For Operational Planning Jun 2004 p. 3-1.

Vö: Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 2010. NATO Unclassified Releasable to PfP/EU/ISAF 3-14.

²⁸ Allied Command Operations Guidelines For Operational Planning Jun 2004 p. 3-1. Vö: Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 2010. NATO Unclassified Releasable to PfP/EU/ISAF 3-28.

Például a gazdasági irányvonalon belül helyes lehet az energiaexport diverzifikálása, de helytelen megfogalmazás az energiaexport. Míg az utóbbi egy konkrét tevékenység, addig az előző egy állapot kialakítását feltételezi több terven és projekten keresztül.²⁹

19. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés a gyakorlatban – 2. Döntési pontok



3. lépés: Fontos eleme a tervezésnek az adott **feladatok ütemezése**,³⁰ hogy melyik döntési pont feltételeinek megvalósítását milyen időintervallumban, melyik ütemben tervezzük.

²⁹ Allied Command Operations Guidelines For Operational Planning Jun 2004 p. 3-1. Vö: Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 2010. NATO Unclassified Releasable to PFP/EU/ISAF 3-28.

³⁰ Allied Command Operations Guidelines For Operational Planning Jun 2004 p. 3-4.

20. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés a gyakorlatban – 3. Feladatok ütemezése



4. lépés: Az adott döntési pontok időben történő helyes elhelyezése után, **elemezzük a feltételek megvalósulásának következményeit, pozitív és negatív hatásait.**³¹

21. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés a gyakorlatban – 4. +/- Hatáselemzés



³¹ Allied Command Operations Guidelines For Operational Planning Jun 2004 p. 4-16. Vö: Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 2010. NATO Unclassified Releasable to PFP/EU/ISAF 4-45.

5. lépés: A tervezés kiemelkedő lépése az „útelágazások”,³² megvalósítási alternatívák kidolgozása. ez egyben alternatíva a végrehajtóknak, ha a tervezés folyamán váratlan tényező lép fel és az adott döntési pont elérésének nem elégségesek a feltételei, akkor is meg tudjuk valósítani a terveinket.³³

22. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés a gyakorlatban – 5. Megvalósítási alternatívák

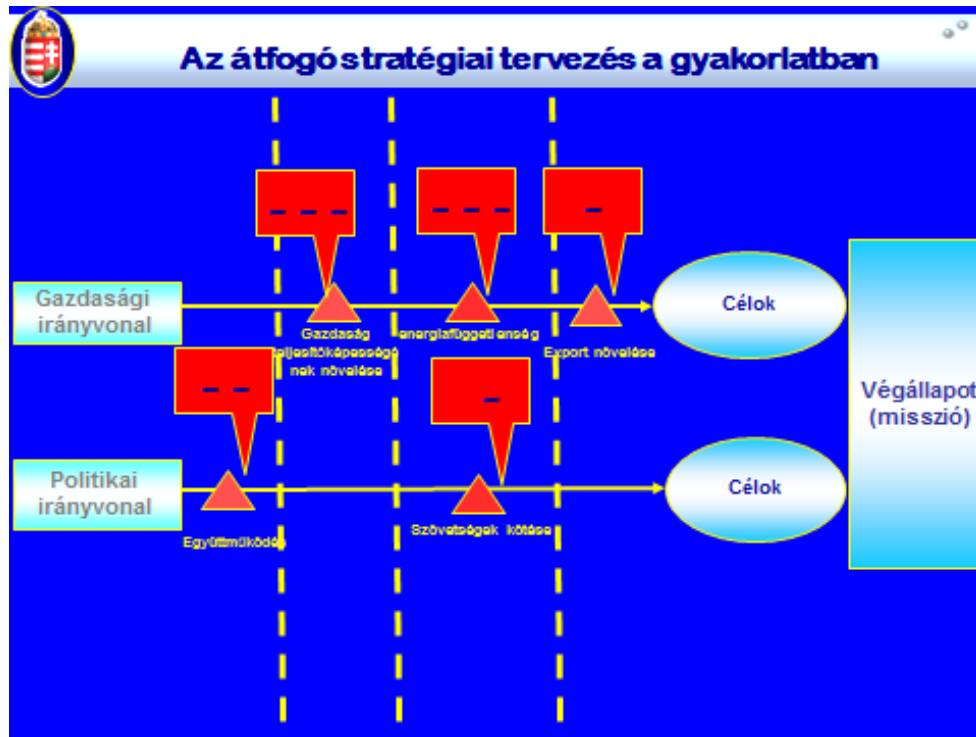


³² Allied Command Operations Guidelines For Operational Planning Jun 2004 p. 3-3. Vö: Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 2010. NATO Unclassified Releasable to Pfp/EU/ISAF A-22.

³³ Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 2010. NATO Unclassified Releasable to Pfp/EU/ISAF

6. lépés: Végül a **terv felülvizsgálata**³⁴ következik, megvalósíthatóság szempontjából, illetve rangsorolnunk kell a döntési pontokat fontosságuk és elmaradásuk esetén a projektekre való hatását tekintve.

23. ábra: Az átfogó stratégiai tervezés a gyakorlatban – 6. Felülvizsgálat

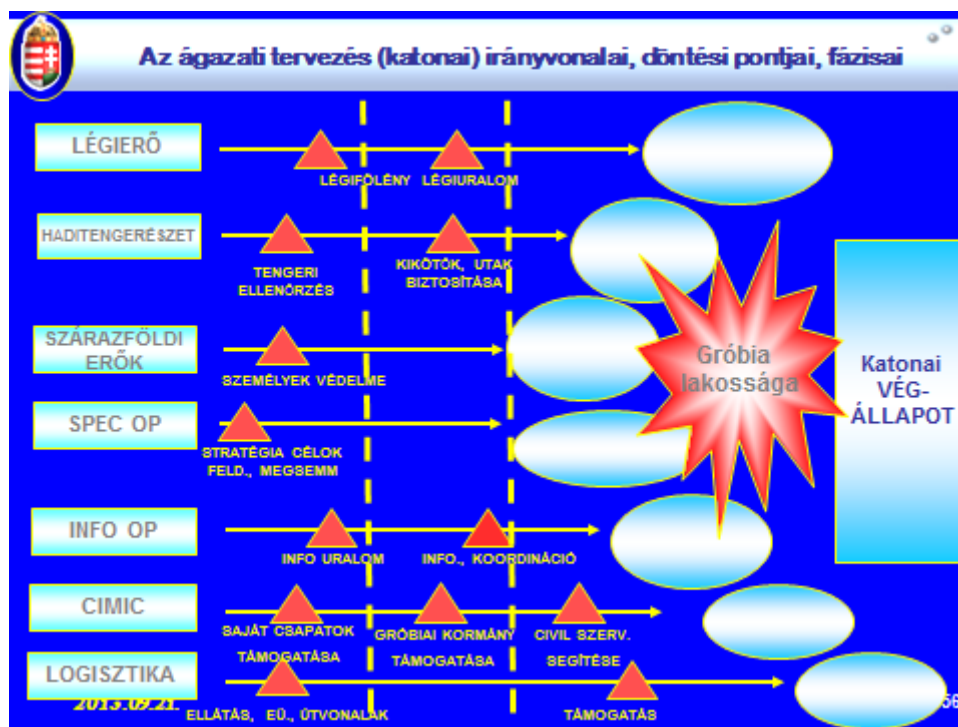


³⁴ Allied Command Operations Guidelines For Operational Planning Jun 2004 p. 4-16. Vö: Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 2010. NATO Unclassified Releasable to PFP/EU/ISAF 4-86.

3.3. A részstratégiai (ágazati) tervezés lépései

A részstratégia elsődlegesen a Nemzeti Biztonsági Stratégia által meghatározott értékek, érdekek és nemzeti célkitűzések alapján határozza meg a terület feladatait.

24. ábra: Részstratégia tervezése ³⁵



Ezt követően a **biztonsági környezet elemzése**³⁶ következik, amelyben már főként a biztonság megfelelő dimenziójának elemzését kell a szakembereknek elvégezni. A következtetések levonása után és a Nemzeti Biztonsági Stratégia útmutatását figyelembe véve a küldetésről, kell meghatározni a **nemzeti feladatokat**. Ehhez a következő főbb szempontokat javasolják a szakértők:

- ◆ az időtényező figyelembevételé;
- ◆ a feladatok területi kiterjedését (nemzeti területen végrehajtható feladatok, külföldön végrehajtható akciók);
- ◆ a veszélyhelyzetek bekövetkezésének valószínűségét;
- ◆ a szakfeladatok elsődlegességét;
- ◆ a szakfeladatok elosztását a területek között;

³⁵ Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 2010. NATO Unclassified Releasable to PfP/EU/ISAF A-18.

³⁶ Allied Command Operations Guidelines For Operational Planning Jun 2004 p. 4-4. Vö: Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 2010. NATO Unclassified Releasable to PfP/EU/ISAF 3-9.

Egy nemzeti részstratégia kialakításakor következetesen a Nemzeti Biztonsági Stratégia előírásait kell szem előtt tartanunk. A részstratégia a mindenkori nemzeti célkitűzések megvalósítását hivatott alátámasztani, annak ellenére, hogy a nemzet korlátozott erőforrásokat bocsát a terület részére, tehát a tervezők már a tervezési folyamat első fázisában befolyásoló körülményekkel kénytelenek számot vetni. A feladatok végrehajtási képességét a források szűkebb biztosítása jellemzi, így kell a tervezőknek a várható feladatokat előkészíteni, megtervezni és végrehajtani. Természetes, hogy minden terület több anyagi forrás biztosítását kérné a politikai vezetéstől, hogy esetleges konfliktusok bekövetkezése esetén készen álljon a problémák megoldására.

A **veszélyelemzés**³⁷ feladatát a Nemzeti Biztonsági Stratégia kialakítói már elvégezték a részterületnek a veszélyek közül a saját területére jellemző veszélyeket kell szem előtt tartania, ezekre a problémákra kell kialakítani a megfelelő válaszlépéseket.

A **történeti és földrajzi tényezők** elemzése elősegíti az ország katonai hagyományainak, földrajzi tényezőinek jobb megértését és beépítését katonai stratégiába. Ebben a kategóriában elemezni szükséges :

- ◆ a nemzet történetét;
- ◆ a nemzeti katonai hagyományokat,
- ◆ a természetföldrajzi adottságokat,
- ◆ a gazdaságföldrajzi lehetőségeket.

Egyes szakértők ajánlásként megfogalmazzák az adott ország **kormányzati jellemzők** vizsgálatát, aszerint hogy vallási, ideológiai, kulturális tényezők dominálnak-e a kormányzati munkában, valamint milyen a politikai intézmények viszonya a fegyveres erőkhöz. A kormányzat jellemző jegyeinek elemzése mellett a **szövetségesek** és a velük való együttműködés lehetőségének a vizsgálata is fontos mutató. Érdemes a **regionális és nemzetközi szerződések** vizsgálatát is belefoglalni az előkészítő munkába, hiszen az országra vonatkozó előírások meghatározóak például a fegyveres erők létszáma és technikai eszközeinek mutatói kapcsán.

A **meglévő ágazati képességek** megítélésénél több lehetőség áll az elemzők részére. Egyik lehetőség a biztonságpolitikai térségekből hazánk irányába potenciális veszély lehetőségként fellépő veszélyeztetésekre adható válaszok rögzítése, azaz a kihívásokkal szembe állítható képességek. A

³⁷ Vö: Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 2010. NATO Unclassified Releasable to PfP/EU/ISAF 3-10.

másik módszer a „készülj fel mindenre”, így az összes szóba jöhető veszélyeztetésre kell a képességét mozgósítani. A „készülj a legrosszabbra” változat a veszélyek elemzése alapján a legveszélyesebb kihívásokra állapítja meg a feladatokat.

A **gazdaság és a technológiai** lehetőségek elemzése elengedhetetlen szempontja a terület feladatainak meghatározásához. A globális fejlődés elemzéséből levonható következtetések meghatározóak a regionális fejlődés és nemzeti továbblépési lehetőségek feltárásához.

Összegzés

Egy részstratégia a Nemzeti Biztonsági Stratégia (átfogó stratégia) egy vetületének megvalósítása. A mindenkori nemzeti célkitűzések érdekében a terület fenntartásával, küldetésével, fő feladataival, szervezésével, a feladatok területek közötti elosztásával foglalkozik.

4. Stratégiaalkotás a közigazgatásban

A kormányzati, állami szektorban a hosszútávon történő gondolkodás és stratégiaalkotás az itt tevékenykedő vezetők és döntéshozók kiemelt felelőssége. Ahhoz, hogy a magyarországi gazdasági és társadalmi környezet igazgatása és fejlesztése összehangolt módon, egységes szemlélet alapján működjön, szükség van egy korszerű, EU-s irányelvekkel is összhangban lévő stratégiaalkotási módszertanra. E célból dolgozta ki a Miniszterelnöki Hivatal Közigazgatás-fejlesztési Főosztálya azt a kormányzati stratégiaalkotásról szóló módszertani útmutatót, és az ehhez kapcsolódó kézikönyveket, melyekre ebben a fejezetben leginkább támaszkodunk.

A stratégiai menedzsment egy irányítási folyamat, melyet az intézményirányítási folyamat részeként értelmez a kormányzati stratégiaalkotás. A közigazgatásban a stratégiai menedzsment 5 eleme - úgymint a tervezés, a megvalósítás, a monitoring, az értékelés és a beavatkozás, ugyanúgy érvényesül.

A stratégiák rendszerezése, osztályozása elengedhetetlenül fontos részét képezi a stratégiai alkotó munkának, a kategorizálás segít elhelyezni az egyes területeket, kapcsolódó feladatokat a stratégiai térben.

4.1 A stratégiák osztályozása

Komplexitásuk, mélységük, irányultságuk alapján az egyes kormányzati stratégiákról ad csoportok szerinti áttekintést a következő táblázat:

6. táblázat: Stratégiák kategorizálása (saját szerkesztésű táblázat)³⁸

Hierarchia szerint
<p>1. ÁTFOGÓ STRATÉGIA</p> <p>Az ország olyan társadalmi, gazdasági terve, mely az ország szintjén értelmezhető célokat ad meg, és amely alapot teremt a szakstratégiák tervezési kiindulópontjaihoz azáltal, hogy rögzíti az adott ágazatnak vagy régióknak az ország céljainak megvalósulásához szükséges szerepét.</p> <p><i>(Pl.: az EU Strukturális Alapokból finanszírozható projektek keretbe foglalását célozta a Nemzeti Fejlesztési Terv (NFT), mely a 2004-2006-os fél programozási periódusban gondoskodik a kormányzati szintű prioritások megteremtéséről, és a Strukturális Alapokból finanszírozott programok erőforrás-felhasználási kereteiről.)</i></p>
<p>2. SZAKSTRATÉGIA</p> <p>A releváns szakpolitikai célállapot elérésének átfogó tervei, melyek vonatkozhatnak egy ágazatra, alágazatra, vagy ágazaton átívelő témákra is. Ennek megfelelően a szakstratégiák 2 nagy csoportját az ágazati és tematikus stratégiák alkotják.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Ágazati stratégiák egy adott ágazatban (pl. mezőgazdaság) megfogalmazott célállapot elérésének átfogó terve. Tipikusan olyanok, amelyeket jelentőségüknél fogva az Országgyűlés vagy a Kormány fogad el. Ez egyúttal tárca stratégia is lehet, ha az adott ágazat önálló tárccával rendelkezik, ill. annak egyik meghatározó része. (pl. az FVM agrárstratégiája, vagy a GyISM sportstratégiája)○ Tematikus vagy horizontális stratégia, mely egy-egy átfogó, nagy jelentőséggel bíró interdiszciplináris és/vagy interminiszteriális kérdéskör kezelését hivatottak megvalósítani. Ide tartoznak a több ágazatot érintő, ágazatokon átívelő kérdések, melyek szabályozásához több tárca közreműködése szükséges. Ilyen például a Magyar Információs Társadalom Stratégia, mely 19 területen keresztül járul hozzá az oktatás, foglalkoztatás és még sok egyéb terület informatikai támogatottságának megvalósításához. Másik példa lehet a Kutatás- Fejlesztési Stratégia, amely több ágazatra is értelmezhető (azokban megjelenik), azok egy horizontális metszetét jelenti.

³⁸ <https://hirkozpont.magyarorszag.hu/srv/letolt?id=952147&lang=hu>, Módszertani útmutató a kormányzati stratégiai tervezéshez, p. 10-13. MeH, 2004, Letöltés ideje: 2013.09.25.10.23.

3. PROGRAM

A program a stratégiából levezetett közös célok elérése érdekében, közös megvalósítási és monitoring rendszerben megvalósítandó konkrét intézkedéseket konzisztens módon egybefoglaló terv.

Magában foglalja - a konkrét intézkedések végrehajtása mellett – az intézkedések folyamatos és szisztematikus (programszintű) koordinációs, ellenőrzési, monitoring és értékelési tevékenységét.

4. AKCIÓTERV

A konkrét intézkedések megvalósításának módja, felelősök és ütemezés megjelölésével. Olyan intézkedési csomagok, amelyek a stratégia célhierarchiájában a legalsóbb szintű célokkal foglalkoznak.

5. INTÉZKEDÉS

Olyan tevékenység, melyet egy adott szervezet egy releváns stratégia, program vagy akcióterv alapján, az abban foglalt célok elérése érdekében tesz. Lehet folyamatos vagy egyszeri. Minden esetben célzott formában, konkrét feladatok elvégzésére irányul. A feladatok ellátását tekintve tehát olyan elemi egységet fogalmaz meg, mely tovább már nem vagy bontható.

Területi irányultság szerint

1. RÉGIÓS STRATÉGIA (pl. Nyugat-dunántúli Régió Innovációs Stratégiája)
2. KISTÉRSÉG (Gödöllői kistérség Kulturális Stratégiája)
3. TELEPÜLÉS

Intézményi irányultság szerint

1. INTÉZMÉNYI STRATÉGIA (minisztériumi, államigazgatás háttérintézményeihez kapcsolódó, hatóságok, önkormányzatok, egyéb szervek stratégiái.)

Az intézmény stratégiák lényege egy ágazatban, illetve egy régióban az adott intézmény szerepének kifejtése és indoklása, az állami szerepvállalás megvalósításában való hozzájárulása, és az ágazat vagy régió céljainak megvalósításához szükséges erőforrások biztosításának tervezése.

4.2 Stratégiai dokumentumok típusai

Stratégiai dokumentumok különböző szinteken, különböző mélységekben készülhetnek, a stratégiai tervezés egyes fázisaihoz, vagy az előzőekben megfogalmazott stratégiai kategóriákhoz kapcsolódva. „A stratégiai dokumentumnak tekintünk minden olyan dokumentumot, amely a stratégiai tervezés különböző szintjein, a tervezési folyamat végső eredményeként (outputjaként) jön létre. (ilyen pl. a zöld könyv, fehér könyv, stratégiai koncepció, akcióterv, intézkedési terv)”³⁹

A közigazgatási intézmények számára bármilyen stratégia alkotásakor kiemelten fontos az Európai Unió legmagasabb szintű, adott területet vagy kérdéskört lefedő stratégiai irányadó dokumentumában foglaltakhoz való igazodás, az azokban foglaltak figyelembe vétele. Az EU ilyen, legmagasabb szintű stratégiai dokumentumai ún. zöld könyv és fehér könyv.

„A **zöld könyv** olyan dokumentum, amelynek célja egy-egy terület legfontosabb kérdéseinek, problémáinak, kihívásainak azonosítása, és az érdekelt kormányzati, szakmai és társadalmi szereplők bevonása ezek megvitatásába. A célja a gondolatfelvetés, a konzultáció elindítása.

A **fehér könyv** alapján készül a területre vonatkozó koncepció, amely a konkrét struktúra alapján – a fehér könyvben megfogalmazott jövőkép elérése érdekében – a helyzetértékelésre alapozott problémák megoldására fogalmaz meg szakpolitikai célokat, de konkrét beavatkozásokat, megvalósítási eszközöket, forrásokat, monitoring rendszereket nem tartalmaz. Ez utóbbiak az egyes országok ágazati stratégiájában, találhatóak, ezek az ún. minőségi, hosszú távú stratégiák.

A **koncepció** önmagában is értelmezhető stratégiai dokumentum, mely a stratégia átfogó, magas szintű megalapozását adja. A koncepció egy meghatározott területről készült részletes, a beavatkozások indokoltságát alátámasztó elméleti dokumentum, amely azonosítja a területtel kapcsolatos legfontosabb problémákat, meghatározza a jövőképet, és annak elérését biztosító felső szintű célokat és prioritásokat. Ez a fehér könyvnél részletesebb strukturáltabb dokumentum.”⁴⁰

„A koncepció a stratégiától általában abban különbözik, hogy nem tartalmazza a tervezett beavatkozásokat, az eszközök meghatározását, a pénzügyi tervezést és a megvalósítás-monitoring alapelveket, csupán ezek szakpolitikai megalapozását.

A **stratégia** a célállapot (jövőkép) elérésének átfogó terve. A stratégia egy olyan strukturált dokumentum, amely bemutatja egy adott területtel kapcsolatos legfontosabb problémákat és prioritásokat, az adott területre vonatkozó elérendő jövőképet (célállapotot), lefekteti a hosszú, közép és rövidtávú célok, beavatkozási területek és eszközök egymáshoz illeszkedő rendszerét,

³⁹ http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR/SA_KK_2008_FINAL.pdf , SA_KK_2008_Stratégia-alkotási kézikönyv, Kormányzati Stratégia-alkotási Követelményrendszer (KSaK), p.8. Letöltés ideje: 2013.09.26.20.41

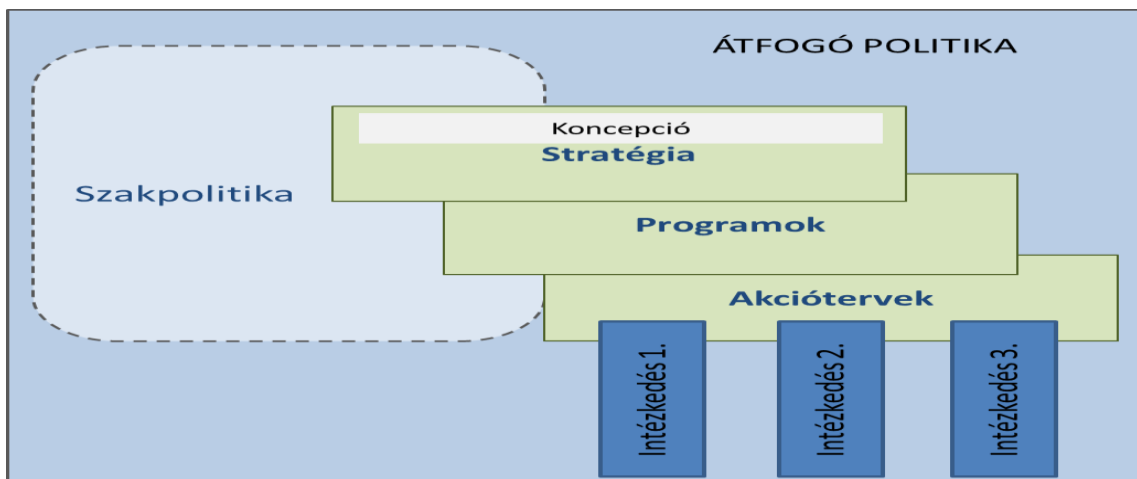
⁴⁰ http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR/SA_KK_2008_FINAL.pdf, SA_KK_2008_Stratégia-alkotási kézikönyv, Kormányzati Stratégia-alkotási Követelményrendszer (KSaK), p.9. Letöltés ideje: 2013.09.26.20.41

meghatározza a beavatkozások pénzügyi hátterét, valamint leírja a megvalósítás és monitoring alapelveit. A stratégia a koncepciónál részletesebb, a koncepciót magába foglaló dokumentum.

Az **akcióterv** olyan, a stratégia megvalósítására fókuszáló tervezési dokumentum, mely tartalmazza a stratégiai célok eléréséhez szükséges feladatokat, azok végrehajtásának határidejét és felelőseit. A program (vagy akcióprogram) az akcióknak egy logikailag összetartozó csoportja. Másik elnevezése lehet: intézkedési vagy cselekvési terv.

A **munkaterv** az akciótervhez kapcsolódó, az intézmény / minisztérium belső projektmenedzsment rendszerével megegyező struktúrájú, önálló dokumentum. A munkaterv erőforrás szemléletben, részletes ütemezéssel tartalmazza az egyes akciókhoz kapcsolódó feladatokat, konkrét lépéseket.”⁴¹

25. ábra: A stratégia dokumentumok hierarchiája (saját szerkesztésű táblázat) ⁴²



⁴¹http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR/SA_KK_2008_FINAL.pdf, SA_KK_2008_Stratégia-alkotási kézikönyv, Kormányzati Stratégia-alkotási Követelményrendszer (KSaK), p.9. Letöltés ideje: 2013.09.26.20.41

⁴² <https://hirkozpont.magyarorszag.hu/srv/letolt?id=952147&lang=hu>, Módszertani útmutató a kormányzati stratégiai tervezéshez, p. 11. MeH, 2004 , Letöltés ideje: 2013.09.25.10.23

4.3 A kormányzati stratégiaalkotás folyamata

A kormányzati stratégiaalkotás a stratégia menedzsment ciklusát felölelve, a klasszikus tervezési lépéseket mind magában foglalja, és az egyes fázisokhoz hozzárendeli a stratégiaalkotást segítő alapvető kérdéseket. A részletes stratégiaalkotási folyamatot az alábbi táblázat foglalja össze.

26. ábra: A stratégiaalkotás fázisai, szakaszai és a javasolt tartalom⁴³

	Fázis	Tervezési szakasz	Tartalom (fejezetcím)	Termék (output)
<i>Mi a stratégia-alkotási projekt tárgya, célja, kerete?</i>	Projekt-indítás	Felkészülés a stratégia-alkotásra	1. Bevezetés	Mandátum Projektterv Definiált stratégiai téma
<i>Hogyan írható le, bontható fel a stratégia által lefedett terület?</i>	Előzetes tervezés	Előzetes tervezés	-	Ok-okozati fa Pillérstruktúra Előzetes jövőkép
<i>Hol tartunk most?</i>	Konceptalkotás	Jelenlegi helyzet elemzése	2. Helyzetelemzés	Problémafa
		SWOT-elemzés elvégzése	3. SWOT	SWOT-elemzés
<i>Hova akarunk eljutni?</i>		Jövőkép (célállapot) meghatározása	4. Jövőkép (célállapot)	Célérték-alapú / érték alapú jövőkép
<i>Milyen utakon juthatunk el oda? Mely úton fogunk eljutni oda?</i>	Részletes tervezés	Stratégiai alternatívák kidolgozása, stratégia meghatározása	5. Stratégiai keret meghatározása	Beavatkozási területek Stratégiai alternatívák Kiválasztott stratégia Stratégiai cél Átfogó célok
<i>Milyen lépéseket kell tennünk, hogy eljussunk oda?</i>		Célrendszer kidolgozása	6. Célkitűzések	Célfa, mutatószámok
<i>Milyen eszközök segítségével fogunk eljutni oda?</i>	Részletes tervezés	Eszközrendszer meghatározása	7. Eszközök	Eszközcsoportok Cél-eszköz mátrix
<i>Mennyibe kerül mindez?</i>		Pénzügyi tervezés	8. Pénzügyi terv	Indikatív pénzügyi tábla
<i>Pontosan hogyan jutunk el oda? Hogyan fogjuk mérni az előrejutást?</i>		Megvalósítás és monitoring tervezése	9. Megvalósítás és monitoring	Megvalósítás szervezete és folyamata, ütemezése Monitoring és értékelési terv
<i>Megfelelő, konzisztens és koherens-e a terv?</i>	Előmozdítás értékelés	Ex ante értékelés	10. Ex ante értékelés	Konzisztencia értékelés Koherencia értékelés

⁴³ http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR/SA_KK_2008_FINAL.pdf Stratégia-alkotási kézikönyv, Kormányzati Stratégia-alkotási Követelményrendszer (KSaK), 2008, p. 12. Letöltés ideje: 2013.09.26.20.41

5. A stratégiai gondolkodás pszichológiai háttere

5.1 A stratégiai tervezés folyamata, a stratégiai döntés, döntési csapdák

A stratégiai gondolkodás, elemzés és tervezés pszichológiai hátterének megismerése és elsajátítása ugyanolyan fontossággal bír, mint annak közgazdaságtani, pénzügyi, katonai oldalának ismeretei. A stratégia megalkotásának ugyanis gyakran adódik olyan aspektusa, amit pszichológiai elemzéssel könnyen kiküszöbölhetünk. Amíg emberek, vezetők és beosztottak dolgoznak a Földön, addig a pszichológiai aspektusa ismerete kikerülhetetlen. A tapasztalt vezetők jelentős hányada azzal is tisztában van, hogy a napi munkavégzést gátló tényezők 95 százaléka az emberi konfliktusokból és a kommunikáció minőségének vagy mennyiségének hibájából fakad, tehát pszichológiai tényező.

A vezetők azonban a napi rutin feladatok ellátása mellett, állandó stresszben és időhiánnyal küszködve nem szakítanak elég időt a szervezet stratégiájának átgondolására. A helyzet fonáksága abban rejlik azonban, hogyha van stratégia, jobb az időgazdálkodás is, a célok láthatóak, a feladatot lehet ütemezni, mindenki tudja, hogy mit kell pontosan csinálnia és ez nagymértékben csökkenti a szervezet dolgozóira háruló stressz súlyát. Érdemes néha időt szánni arra, hogy vezetőként elgondolkozzunk az alábbi kérdéseken: Jó irányba haladok? Jó irányba terelem a szervezet és a beosztottak jövőjét? Ha 20-30 év múlva visszatekintek erre az időszakra, mi jut majd róla először az eszembe?

A stratégiai gondolkodás pszichológiai oldalának vizsgálatakor fontos annak a kérdésnek a boncolgatása, hogy van-e a szervezet számára inspiráló, motiváló jövőkép? A kellő mélységben kialakított szervezeti jövőkép motiválja az ott dolgozókat a cél elérésének érdekében, azonban a túlságosan rigidén kidolgozott jövőkép azonban gátolhatja a célok elérését, mivel nem tervez a változás lehetőségével. Változás pedig mindig történik, melynek számos oka lehet: változik a vezető személye, a kitűzött célok, a gazdasági helyzet, a vilápiaci helyzet stb. Ennek tükrében a stratégiát úgy kell kidolgozni, hogy a változásokhoz idomulva tudja biztosítani a szervezet életét. A stratégiai folyamatnak az alábbi hét elemét fontos kiemelniük:

1. **A küldetés:** a dolgozók lelkesítése a célja. A dolgozók lelkesítésének pszichológiája nagyon sokrétű, bonyolult folyamata, ahol a belső motivációra alapozva érhetjük el a legnagyobb sikereket.

2. **Belső források és a külső környezet felmérése:** új ötletek feltérképezése és összegyűjtése, a múltbéli sikerek és kudarcok elemzése és a piacon felbukkanó versenytársak törekvéseire egyaránt figyelnünk kell.
3. **Kulcskérdések:** a fontos problémák precíz megfogalmazása.
4. **Alternatív stratégiák:** időről időre meg kell vizsgálni, hogy a stratégia, amit kidolgoztunk, jó-e.
5. **A szükséges források biztosítása:** itt nem csak az anyagi források biztosításáról van szó, hanem az egyéni, szakmai, emberi forrásokról is.
6. **A kiválasztott stratégia kidolgozása:** a kidolgozott stratégiát mindig dokumentumban kell rögzíteni, hogy bármikor elővehető legyen. A dokumentumnak tartalmaznia kell az alapelvek leírását, a szükséges forrásokat, a várt eredményeket és azokat a mutatókat, melyek alapján úgy ítéljük majd meg, hogy tervet sikeresen teljesítettük.
7. **Megvalósítás:** a terv megvalósulását folyamatosan ellenőrizni kell.⁴⁴

A szervezetpszichológia külön-külön foglalkozik a stratégiai gondolkodás, a stratégiai tervezés és a stratégiai döntés pszichés hátterével. A stratégiai gondolkodás esetében szükség van például az elképzelés kialakítására, melyhez az elméleti gondolkodás képességére, képzelőerőre és alkotó gondolkodásra van szükség. Ezek a tényezők feltételezik azt, hogy a vezetők kiválasztásakor bizonyos kompetenciák megléte nagyobb súllyal jelenik meg más kompetenciákhoz képest. Vagyis leegyszerűsítve a folyamatot: egy jó vezetői kompetenciákkal rendelkező kiválasztása a szervezeti stratégia kialakításában és megvalósításában kiemelkedő szerepe van. A következő fontos szempont a tények kritikus értékelése, melyhez elemző, logikus gondolkodásra van szükség. A kialakított terveket megoldható részfeladatokká kell átalakítani és a lehetőségek mérlegelésével, a lehetséges kockázatok felméréssel együtt döntéseket kell hozni.⁴⁵

⁴⁴ Klein Balázs-Klein Sándor: A szervezet lelke, Budapest, EDGE Kiadó, 2012.

⁴⁵ Klein Balázs-Klein Sándor: A szervezet lelke, Budapest, EDGE Kiadó, 2012.

A stratégiai döntésnek folyamatát foglalja össze szemléltető módon az alábbi táblázat:

7. táblázat: A stratégiai döntés folyamata pszichológiai nézőpontból⁴⁶

	A döntés fázisa	Mely kérdésekre kell választ kapnunk?
1. fázis	METADÖNTÉSEK	<ul style="list-style-type: none"> • Miről kell dönteni? • Milyen megoldási módokat célszerű figyelembe venni? • Mi a döntéshozatal mechanizmusa?
2. fázis	A DÖNTÉSI KERET KIALAKÍTÁSA	<ul style="list-style-type: none"> • Milyen célokat akarunk elérni? • Milyen kritériumok alapján értékeljük a sikert?
3. fázis	INFORMÁCIÓGYŰJTÉS	<ul style="list-style-type: none"> • Megszereztük-e az összes szükséges információt?
4. fázis	VÁLASZTÁS AZ ALTERNATÍVÁK KÖZÜL	<ul style="list-style-type: none"> • A céljainknak legmegfelelőbb alternatívát választjuk-e ki?
5. fázis	TANULÁS A VISSZACSATOLÁSBÓL	<ul style="list-style-type: none"> • A döntési folyamat elemzése, értékelése, a tanulságok levonása

A döntés folyamata mindig a legnehezebb, számos vezető ezzel küzd a legtöbbet. Igazi lélektani vívódás tárgya lehet egy szorongóbb vezetőnél az, hogy vajon jól döntöttem-e, időben döntöttem-e, a döntésemmel a szervezet és a dolgozók érdekeit támogattam-e? A döntés meghozatalakor számos, úgynevezett döntési csapdába léphetünk bele. Ha ezeket ismerjük, akkor tudatosan mérlegelve ezeket csökkenthetjük a hibás döntések és a döntési csapdák számát. az alábbiakban a legveszélyesebb döntési csapdák olvashatók:

„1. **Fejesugrás a problémába:** nekiesünk az információgyűjtésnek és következtetések levonásának anélkül, hogy előbb átfogó képet alakítanánk ki a problémáról.

2. **Keretvakság:** átgondolatlanul, helytelenül körvonalazzuk a problémát.

3. **A gondolkodási keretek helytelen kezelése:** elmulasztjuk a probléma többféle módon való definiálását.

4. **Túlzott magabiztosság:** túlzottan bízunk saját véleményünkben.

5. **Rövidzárlat:** megbízunk a legkönnyebben beszerezhető információban.

6. **Csoportos döntési hibák:** nem helyezünk hangsúlyt a csoportos döntéshozatali folyamat irányítására, mert feltételezzük, hogy sok okos ember jó döntést hoz.

⁴⁶ Klein Balázs-Klein Sándor: A szervezet lelke, Budapest, EDGE Kiadó, 2012. alapján a táblázatot a szerző szerkesztette.

7. **Csípőből tüzelés:** a végleges döntésnél a szisztematikus eljárás követése helyett csak rögtönzünk.
8. **A visszacsatolás mellőzése:** elmulasztjuk a múltbéli döntések valódi eredményeinek az értékelését.
9. **Elmulasztjuk nyomon követni a döntések tanulságait.**
10. **Elmulasztjuk a döntési folyamat átvilágítását.**⁴⁷

A hatékony stratégiai tervezés elősegíti a vállalkozó kedvet, csökkenti a bizonytalanságot, tisztázza a feltételezéseket.⁴⁸

5.2. Stratégia és szervezeti kultúra

A szervezeti kultúra, mint az elfogadott és elvárt munkahelyi viselkedések rendszere jelentősen meghatározza a vállalat sikerességét. Ha megvizsgáljuk, hogy a szervezeti kultúra olya tényezők határozzák meg, mint a cég története, a tulajdonforma, a méret, a technológia, az alapítók, a felsővezetők, a dolgozók jellegzetességei, akkor még tisztábban látszódik az, hogy a szervezeti kultúra elemzése a cég stratégiájának kialakításakor kulcsfontosságú lehet.

Handy a szervezeti kultúrák négy fő típusát különbözteti meg:

- hatalomkultúra,
- szerepkultúra,
- feladatcultúra,
- személykultúra.⁴⁹

⁴⁷ Klein Balázs-Klein Sándor: A szervezet lelke, Budapest, EDGE Kiadó, 2012. p. 776.

⁴⁸ Klein Balázs-Klein Sándor: A szervezet lelke, Budapest, EDGE Kiadó, 2012.

⁴⁹ Klein Sándor: Vezetés-és szervezetpszichológia, Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2009.

Az alábbi táblázat szemléltetően foglalja össze az egyes szervezeti kultúratípusok fő jellemzőit:

8. táblázat: Szervezeti kultúratípusok és azok jellemzői⁵⁰

HATALOMKULTÚRA
<ul style="list-style-type: none"> • gyakran családi vállalkozásokból alakul ki • a szervezet felépítése egy pókhálóra emlékeztet, melynek közepén áll a hatalmat gyakorló személy • szakmai vagy funkcionális alapú munkamegosztás jellemzi • horizontális kapcsolatok • a tevékenység és a befolyás alapvetően a hatalmi gyűrűk mentén, a koncentrált hatalom rendezőelvek szerint szerveződik meg • kevés a formális a szabály • csekély a bürokrácia • a tagok bíznak a legfőbb hatalom birtokosának erejében • olyan embereknek való ez a kultúra, akik szeretik a hatalmat és hideg fejjel, érdekezérelt módon gondolkodnak • ez a kultúra az egyénekre és a nem a testületekre épít
SZEREPKULTÚRA
<ul style="list-style-type: none"> • a szervezet tagjainak a számukra szigorúan előírt szerepkövetelményeknek kell megfelelniük, az előírásokat kell teljesíteniük • ez a kultúra a középszert jutalmazza, azokat az embereket, akik elfogadják a kiosztott szerepeket • ez a kultúra csak addig képes működni, amíg a környezet stabil • a szabályozás minden fontos területre kiterjed, a lehető legrészletesebb, írásos formában • a hatalom fő forrása a betöltött pozíció • a munkaköri leírásban szereplő követelményeknek kell elsősorban megfelelni • olyan szervezetekhez illik, ahol rutinszerű tevékenység folyik, nagy beruházások, tömeggyártás jellemzi
FELADATKULTÚRA
<ul style="list-style-type: none"> • feladat-és teljesítményorientáció jellemzi • a feladatvégzés projectekben zajlik • a befolyás a szaktudásból fakad, nem a betöltött pozícióból • rendkívüli rugalmasság és alkalmazkodóképesség jellemzi • ott a leghasznosabb a feladatcultúra, ahol fontos a piaci rugalmasság • csak akkor működik jól az ilyen szervezet, ha elegendő az erőforrás és a teamekben jó a légkör • ha azonban egyenlőtlenség alakul ki az erőforrások elosztásába, a csoportok versenyezni kezdenek egymással
SZEMÉLYKULTÚRA
<ul style="list-style-type: none"> • az egyes ember áll a középpontjában • az individuumokat szolgálja ki • a szervezet az egyéneknek van alárendelve és a fenntartása is tőlük függ (pl. ügyvédi iroda) • a hatalom a szaktudásból, a szakérteleméből fakad

⁵⁰ Klein Sándor: Vezetés-és szervezetpszichológia, Budapest, Edge 2000 Kiadó, 2009

Felmerül a kérdés, hogy vajon melyik szervezeti kultúra típus hozza legnagyobb sikereket. Erre konkrét választ igen nehéz adni, a hangsúly a harmónián van, vagyis azon, hogy a szervezeti kultúra harmonizáljon a szervezet céljaival és az abban dolgozó vezetők és beosztottak kompetenciáival és személyiségével. Ha ez a harmónia érvényesül, akkor lehet hatékonyan együtt dolgozni és az adott keretek között az elvárások fényében a lehető legjobb szervezeti stratégiát felépíteni.

5.3. A vezető személyisége és a szervezeti stratégia

*„A legjobb vezető az,
aki a legjobb embereket tudja kiválasztani
az elvégezendő feladatra, és amíg ők dolgoznak,
képes visszatartani magát mindennemű beavatkozástól.”*

Theodore Roosevelt

Vezetőnek lenni bonyolult és összetett feladat. Egy jó vezetőnek számos speciális kompetenciával kell rendelkeznie ahhoz, hogy magát sikeresnek és hatékynak érezze és ahhoz, hogy a szervezetet is sikerre tudja vinni. Számtalan elképzelés van arról, hogy a vezető milyen szerepet tölt be a vállalat életében:

1. A vezető, mint **tervező**: a szervezetet irányító eszmék, célok, látomások, értékek kidolgozására koncentrál.
2. A vezető, mint **tanár**: a tanári szerep lehet hagyományos (amikor a tábla előtt állva mondja el a tanár a tananyagot) és lehet modern, amikor megfelelő tapasztalatokhoz juttatja őket, hogy minél többet tanuljanak. A mai vezetőnek inkább a modern tanárhoz kell hasonlítania.
3. A vezető, mint **gondnok**: gondoskodik a vezetettekről, valamint gondoskodik arról, hogy a vállalkozás betöltse küldetését, elérje célját.

A sikeres vezető rendelkezzen átlag feletti intelligenciával, de ne legyen zseni. Legyen kezdeményező, ha cselekvésre van szükség, cselekedjen. Legyen kellő önbizalma, tudjon bízni magában, az embereiben és a tudásában. Összefüggésekben lássa a dolgokat, nem vesszen el a részletekben. Stratégiai gondolkodás jellemeze, vagyis az intelligenciája, az önbizalma és a tudása segítségével a szervezet számára legmegfelelőbb stratégiát tudja kidolgozni.

A sikeres és hatékony vezetőnek igyekeznie kell a vezetők tízparancsolata szerint dolgozni:

1. Keresd a változtatás, a növekedés, a jobbítás kihívást jelentő lehetőségeit!
2. Kísérletezz, vállalj kockázatot, és tanulj az elkövetett hibákból!
3. Képzeld el a fényes jövőt! (GYÁRTS STRATÉGIÁT!)
4. Az emberek értékeire, érdekeire, reményeire és álmaira alapozva egyesítsd őket egy közös cél érdekében!
5. Közös célok kialakításával és a bizalom kiépítésével segítsd elő az együttműködést!
6. Önts erőt az emberekbe az információ és a hatalom megosztásával!
7. Mutass példát azzal, hogy úgy viselkedsz, ahogy beszélsz!
8. Kis győzelmekkel segítsd elő az állandó fejlődést, és tedd elkötelezettebbé a beosztottaidat!
9. Ismerd el az egyéni hozzájárulásokat a csapat sikeréhez!
10. Rendszeresen ünnepeld meg a csoportteljesítmények

A John Whitmore-modell egy érdeked követendő modell lehet minden vezető számára akkor, amikor a stratégiák megalkotása és a célok megfogalmazása a feladat. Amikor célokat tűzünk ki érdemes különbséget tennünk a hosszú távú célkitűzéseink a megvalósítást segítő céljaink között. Fontos, hogy a helyes célt kövessük, amely a modell szerint okos (smart), egyszerű (pure) és világos (clear). Érdemes a céljainkat papírra vetni, és ha bízunk a Whitmore modellben vizsgáljuk meg céljainkat az ő elképzelése szerint, melyet az alábbi (3. számú táblázat) táblázat jól szemléltet⁵¹:

9. táblázat: Céljaink megfelelnek-e a 14 követelménynek?

S	speciális	HELYES CÉL		C	csábító
M	mérhető	P	pozitív	L	legális
A	aktuális	U	utolérhetetlen	E	elfogadható
R	reális	R	releváns	A	alapos
T	trendi	E	etikus	R	reményteli

A jó vezető rendelkezik stratégiai szemléletű gondolkodással, ami azt jelenti, hogy a vezető képes arra, hogy kreatív jövőképet alkosson, hogy a gyors környezeti változásokat és azok hatásait időben érzékelje, elemezze és ennek alapján időben belekezdjen a jövőt alakító stratégiai változásokba. A stratégiai szemléletű vezető tisztában van azzal, hogy egymaga nem tud minden helyzetre, minden problémára jó megoldást. Ezért támaszkodik munkatársaira és ő maga állandóan

⁵¹ Mikael Krogerus-Roman Tschäppeler: A stratégiai gondolkodás kézikönyve, Budapest, HVG Kiadó, 2012. p. 26.

fejleszti képességeit, tisztában van értékeivel és korlátaival is.⁵² A vezető által elvégzendő feladatok három csoportba sorolhatók, amely után meghatározhatóak a vezetőktől elvárt képességek.⁵³

- állandó hibaelhárítás, probléma megoldás
- az ügyek folyamatos, gördülékeny vitele
- új dolgok kezdeményezése és megvalósítása

A stratégiai vezetés főbb funkciói: a szervezet működési irányának meghatározása (célkitűzés, jövőkép), a stratégia meghatározása (stratégiai gondolkodás, tervezés), a terv megvalósítása (operatív és adminisztrációs feladatok), szervezés és átszervezés (a helyzetnek megfelelő átszervezési feladatok), a közösségi szellem kialakítása (motiváció, csapatszellem, erkölcsi normák), az önkormányzat külső kapcsolatai és a csoporttagok fejlesztése, kiválasztása.⁵⁴

Összefoglalva elmondhatjuk azt, hogy a stratégia tervezése, kivitelezése több tényező együttes összhangján múlik. figyelembe kell vennünk a döntési csapdákat, melyek tudatosításával kevesebbet hibázhatunk. Fontos a vezető személyisége és kompetenciái, fontos, hogy rendelkezzen a stratégiai gondolkodás képességével. Hangsúlyos szerepe van annak is, hogy milyen szervezeti kultúrában milyen célokat és milyen stratégiai elképzelést akarunk megvalósítani.

⁵² <http://www.toosz.hu/digitalcity/homepage.jsp?dom=AAAAZJWX&fmn=BAAFJXRM&prt=AAAAYFAP&bem=BAAFHNCY&men=BAAFJXRL> Dr. Bárdiné Metzker Erika -Dr. Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése, Polgármester Akadémia, (Letöltés ideje: 2013. 09. 25.)

⁵³ <http://www.toosz.hu/digitalcity/homepage.jsp?dom=AAAAZJWX&fmn=BAAFJXRM&prt=AAAAYFAP&bem=BAAFHNCY&men=BAAFJXRL> Dr. Bárdiné Metzker Erika -Dr. Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése, Polgármester Akadémia, (Letöltés ideje: 2013. 09. 25.).

⁵⁴ <http://www.toosz.hu/digitalcity/homepage.jsp?dom=AAAAZJWX&fmn=BAAFJXRM&prt=AAAAYFAP&bem=BAAFHNCY&men=BAAFJXRL> Dr. Bárdiné Metzker Erika -Dr. Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése, Polgármester Akadémia, (Letöltés ideje: 2013. 09. 25.)

6. A válságkezelés stratégiája

6.1. A „Diadal” módszer

Minden válság egyedi, ezért a válságkezelés végrehajtása is minden alkalommal eltérő módon történik, mégis szükség van egy általános sablonra, melyre felépíthetjük a folyamatot. Ez a sablon kerül bemutatásra a következőkben, mely összefoglalóan és találóan úgy hangzik: DIADAL (Diagnózis, Irány, Alternatívák, Döntés, Alkalmazás, Lezárás).

27. ábra: A DIADAL- modell



A módszer alkalmazásánál Magyarország területén bekövetkező a békeidőszaktól eltérő, válságot vetten figyelembe, amely a normál módszerek alkalmazásával nem kezelhető. a szervezeti működési keretet a Nemzeti Helyzetértékelő Központ biztosítaná.⁵⁵

⁵⁵ Forrás: Resperger István: A "DIADAL" és egyéb módszerek alkalmazása a nemzeti válságkezelési feladatok megoldásánál In: Hadtudományi Szemle 2012/5/1. szám. pp.141-165.

Diagnózis

	Ki?	Feladat?	Mikor?	Módszer?
Diagnózis	NHK (Nemzeti Helyzetértékelő Központ) Válságstáb	A helyzet mindenoldalú elemzése	Azonnal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Szakértők behívása ➤ Nemzetközi kapcsolatok aktivizálása ➤ Elsődleges szemrevételezés ➤ Elsődleges alapadatok összegyűjtése (nemzeti, nemzetközi, IO-s, NGOs)
		A feladat tisztázása	Azonnal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mi történt? ➤ Mikor? ➤ Hol? ➤ Ki a fő illetékes az adott kérdésben? ➤ Mi a válsághelyzet kulcskérdése?
		Időszámvetés	Azonnal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nagybani
		Azonnal alkalmazandó rendszabályok	Válság + 2 óra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Részletes ➤ Mit tudunk azonnal cselekedni? ➤ Első intézkedések, utasítások, korlátozások

Egy adott válság esetén az első lépés mindig a diagnózis megállapítása, amely a NHK válságstáb feladata. Az első azonnali feladat a helyzet mindenoldalú elemzése szakértők behívásával, a nemzetközi kapcsolatok aktivizálásával, végre kell hajtani az elsődleges szemrevételezést és az elsődleges alapadatok összegyűjtését a nemzeti, nemzetközi és nem kormányzati szervezetek segítségével. Ezzel párhuzamosan meg kell állapítani a feladatokat, tisztázni, hogy pontosan mi történt, mikor történt, hol történt, ki a fő illetékes az adott kérdésben, és hogy mi a válsághelyzet kulcskérdése.

A következő 2-4 órában az időszámvetés a legfontosabb, vagyis, hogy mit tudunk azonnal cselekedni, valamint az azonnal alkalmazandó rendszabályok, első intézkedések, utasítások, korlátozások bevezetése.

Irány

Irány	NHK Válságstáb KKB titkára	Stratégiai célok megfogalmazása	Válság + 3-4 óra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A válságkezelés pozitív céljainak meghatározása: ➤ (Mit szeretnénk elérni?) ➤ A válságkezelés negatív céljainak meghatározása: ➤ (Mit nem szeretnénk?) ➤ Az elkerülhetetlen negatív következmények definiálása
		A válságkezelés fő fókuszának meghatározása	Válság + 3-4 óra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A válságkezelés fő területének meghatározása. (Tér-Erő-Idő-Információ dimenzióban)
		A válságkezelés média stratégia fő irányvonalainak meghatározása	Válság + 4-5 óra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A válságkezelés média stratégiája ➤ Közlemény ➤ Sajtótájékoztatók rendszere ➤ Szóvivő

A válságkezelés során a második lépéssorozat, a válságkezelés irányainak kijelölése a NHK válságstáb és a KKB titkár felelőssége a válság kirobbanását követő 3-4, maximum 5 órában.

Nekik elsőként együttesen meg kell fogalmazniuk a stratégiai célokat, melybe beletartozik a válságkezelés pozitív céljainak meghatározása, tehát, hogy milyen eredményeket akarunk elérni, negatív céljaink meghatározása, vagyis, hogy mely eseményeket, következményeket nem szeretnénk, ha bekövetkeznének, valamint az elkerülhetetlen következmények definiálása. A stratégiai célokat követően a válságkezelés fő fókuszát, fő területeit kell meghatároznunk a rendelkezésünkre álló tér, erő, idő és információk figyelembe vételével. Az irányok meghatározásakor végrehajtandó feladatok közül a végső feladat a médiával való kapcsolatfelvétel: a válságkezelési média stratégia meghatározása, közlemény kiadása, sajtótájékoztató kiadása, és szóvivő megbízása a média folyamatos tájékoztatása érdekében.

Alternatívák

Alternatívák	NHK Válságstáb	Alternatívák kidolgozása	Válság + 12-24 óra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ a legrosszabb ➤ a legjobb ➤ a legvalószínűbb változat kidolgozása ➤ A válság valószínű kifejlődési irányainak felvázolása az előnyök, a hátrányok és indoklással.
--------------	-------------------	-------------------------------------	-----------------------	--

Szintén az NHK válságstáb feladata a cselekvési változatok, alternatívák kidolgozása a válság kirobbanását követő 12-24 órában. Ekkor a válságstáb kidolgozza a válság lezajlásának legjobb, legrosszabb és legvalószínűbb változatait, felvázolja a válság valószínű kifejlődési irányait, annak előnyeit és hátrányait, valamint indokolja a feltételezéseket. Ezek után értékeli a kidolgozott alternatívákat a SWOT módszer segítségével.⁵⁶

Ez a módszer elemzi a különböző alternatívákat, a következő szempontok szerint:

- erősségek,
- gyengeségek,
- veszélyek,
- lehetőségek.

Ez a fajta vizsgálati módszer, a cselekvési változatok megalapozott, sokoldalú elemzését támasztja alá.

⁵⁶ Strengths-Erősségek
Weaknesses- Gyengeségek
Opportunities- Lehetőségek
Threats - Veszélyek

Döntés

Döntés	A döntéshozó a válság típusától függően: Miniszteri biztos Miniszterelnök Kormány Honvédelmi Tanács	A felterjesztet/beterjesztett cselekvési változatok közül a megvalósítani kívánt változat kiválasztása és részletes kidolgoztatása.	Válság +13-15 óra/ Válság+1 nap 01,00-03,00 óra	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A döntésnél a döntési mátrix (normál, súlyozott) alkalmazása ➤ Előny-hátrány, és idő-költség haszon elemzés
--------	---	--	---	--

Negyedik lépésként a válság típusától függően vagy a miniszteri biztos, vagy a miniszterelnök, vagy a kormány, vagy a Honvédelmi Tanács kiválasztja, hogy a felterjesztett cselekvési változatok közül melyiket kell megvalósítani, s részletesen kidolgozni. A kiválasztás során a döntéshozó a döntési mátrix (normál, súlyozott) alkalmazásával dönt, figyelembe véve az adott változatok előnyeit, hátrányait, mennyi időbe telik, mekkora költségekkel jár, így előfordulhat, hogy végül a kidolgozott változatok összehasonlításával jön létre egy negyedik, végleges változat. A döntést a válság keletkezésétől számított 13-27 órán belül meg kell hozni.

Alkalmazás

Alkalmazás	NHK Válságstáb	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A döntés után a beterjesztet kiválasztott cselekvési változat részletes kidolgozása ➤ Koordinálása 	Válság +16 órától/	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A kiválasztott változathoz további naprakész információk gyűjtése ➤ A terv részletes kidolgozása. <ul style="list-style-type: none"> ➤ KI? ➤ MIT? ➤ MIKOR? ➤ HOGYAN? ➤ KIVEL EGYÜTT? ➤ KI VEZETI? ➤ MINDENOLDALÚ BIZTOSÍTÁS?
------------	-------------------	---	--------------------	---

		terv együttműködési kérdéseinek tisztázása.	Válság+1 nap 05,00 órától	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A résztvevők tér-erő- idő-információ igényeinek és tevékenységének koordinálása.
--	--	---	---------------------------	--

Amint a döntést megszületett, az NHK válságstáb részletesen kidolgozza a kiválasztott cselekvési változatot, tisztázza a terv együttműködési kérdéseit, meghatározza, hogy a végrehajtás során kinek mi a feladata, azt mikor, hogyan és kikkel együttműködve kell végrehajtania, ki vezeti a műveleteket, illetve a mindenoldalú biztosítást, valamint koordinálja a résztvevők tér-erő- idő-információ igényeit és tevékenységét.

Lezárás

Lezárás	A válság típusától függően: Miniszteri biztos Miniszterelnök Kormány Honvédelmi Tanács vagy az általuk megbízott személy	A végrehajtás ellenőrzése, Visszacsatolás a válság tapasztalatairól	A cselekvési változat végrehajtása folyamán (fajtái: egyedi, cél, szakellenőrzés; módszere: előre bejelentett, váratlan)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A válságstáb ellenőrzése ➤ Helyszíni ellenőrzés ➤ A végrehajtó állomány ellenőrzése <ul style="list-style-type: none"> ➤ A válságkezelésben résztvevőktől a tapasztalatok bekérése. (Hogyan érezték a válságkezelés alatt az információt, vezetést, a döntést, koordinációt.)
---------	---	--	--	---

A válságkezelési folyamat lezárása a válság típusától függően a miniszteri biztos, a miniszterelnök, a kormány, a Honvédelmi Tanács, vagy az általuk megbízott személy feladata. Ő vagy ők végzik a válságstáb és a végrehajtó állomány ellenőrzését (előre bejelentve vagy váratlanul a helyszínen) a cselekvési változat végrehajtása folyamán. Bekérik a válságkezelésben résztvevők

tapasztalatait, milyen benyomásaik voltak a feladat teljesítése közben az információk becsatornázása, a vezetés-irányítás, a döntéshozatal és a koordináció kapcsán.

ÖSSZEGZÉS:

A válságok elemzése kapcsán megállapítható, hogy különböző időszakaihoz hozzárendelhető a megfelelő diplomáciai, gazdasági, esetlegesen katonai lépések. Természetesen mindig a kialakult helyzet függvényében az arányosság, fokozatosság elveit figyelembe véve kell kezdeményezni. A katonai erő alkalmazását mindig a diplomáciai lépésekkel összhangban kell tervezni olyan ütemezéssel – szünetek beiktatása –, amely a kialakult helyzet feszültségi szintjét nem fokozza.

Mind a válságkezelési feladatok, mind az együttműködés megfelelő mértékben kidolgozott és rendszeresen aktualizált terveket igényel. Ezeknek a tervezeteknek tartalmazniuk kell azokat a cselekvési változatokat is, amelyek alkalmazására csak végső és kiélezett helyzetben kerülhet sor.

Ajánlott és felhasznált szakirodalom

1. Általános Válságkezelési Kézikönyv (NATO/NACC/PfP) BM Polgári Védelmi Országos Parancsnokság Euro-Atlanti Integrációs Munkacsoport Budapest, 1997. 79 p.
ISBN: sz.n.
2. DEÁK PÉTER: A biztonságot fenyegető kihívások, konfliktusok, válságok, háborúk In: Védelmi Tanulmányok 1997/3. pp. 3-26.
ISSN: 1216-4704
SBN: 963-8177
3. Hadtudományi Lexikon (SZABÓ JÓZSEF) Magyar Hadtudományi Társaság Budapest, 1992. 896 p.
ISBN: 963-04-5226X
4. KŐSZEGVÁRI TIBOR: A válságkezelés aktuális problémái. In: Akadémiai Közlemények, 1994/ pp.24-32.
ISSN: sz.n.
5. MACHIAVELLI, NICCOLO: A fejedelem Kossuth Könyvkiadó 1996. 121. P.
ISBN: 963-09-3822-7
6. MATUS JÁNOS: Válságkezelés és konfliktusok megelőzése. In: Új Honvédségi Szemle 1995/10. pp. 46-57.
ISSN: 1216-7436
7. BARTLETT, CHARLES – WEINTHAL, EDWIN: Facing the Brink. An Intimate Study of Crisis Diplomacy, New York, 1967. 220 p.
ISBN: 11875644 3456
8. BRZEZINSKI, ZBIEGNIEW: A nagy sakktábla Európa Könyvkiadó Budapest, 1999. p. 314.
ISBN: 963-07-6533-0
9. COHEN, RICHARD: Das sich wandelnde Alias den europäischen Sicherheit Előadás a G. Marschall C. „A XXI. század vezetője” bizt. pol. tanfolyamán. 2000. 06. 12-én Garmisch-Partenkirchenben
10. FM 100-5 Hadműveletek Táborig Kézikönyv Budapest, 1997. 250 p. ISBN: sz. n.
11. Generic Crisis Management Handbook (EAPC(COEC)D (99) 1. NATO/EAPC Sans Classification 85 p.
ISBN: sz.n.
12. LUND, MICHAEL S.: Preventing Violent Conflicts (Strategy for Preventive Diplomacy United States Institute of Peace Press Washington DC, 1996. 214 p.
ISBN: 1 878379-52-6
13. MATUS JÁNOS: A stratégiai gondolkodás fejlődése, Védelmi Tanulmányok 1994/3. 50 p.
ISBN: 963-8177 ISSN: 1216-4704
14. SZTERNÁK GYÖRGY: A válságkezelés Budapest, 1998. 65 p. (ZMNE tansegédlet Hadászati Tanszék)
ISBN: sz. n.

15. SZTERNÁK GYÖRGY: Nemzeti Biztonsági és katonai stratégia elméleti és gyakorlati kérdései Budapest, 1999. 120 p. (Egyetemi Jegyzet, ZMNE Hadászati Tanszék)
16. ¹ <http://www.toosz.hu/digitalcity/homepage.jsp?dom=AAAAZJWX&fmn=BAAFJXRM&prt=AAAAYFAP&bem=BAAFHNCY&men=BAAFJXRL> Dr. Bárdiné Metzker Erika -Dr. Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése, Polgármester Akadémia, Letöltés ideje: 2013. 09. 25. 22:45. p. 6.
17. Szabó József: Hadtudományi lexikon, Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság, 1995. p. 1226.
18. Balaton Károly - Dr. Hortoványi Lilla - Incze Emma - Laczkó Márk - Dr. Szabó Zsolt Roland - Tari Ernő: Stratégiai és üzleti tervezés., Budapest, Aula Kiadó, 2007. p. 13.
19. B. H. Liddell Hart,:Stratégia, Európa Kiadó, Budapest, 2002. p. 494.
20. Mészáros Tamás: A stratégia jövője, a jövő stratégiája Budapest, Aula Kiadó, 2002., p.3.
21. Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban, AVIR Tanulmánykötet http://www.felvi.hu/felsooktatasihely/avir/kiadvanyok/strat_gondolk Letöltés: 2013.09.26. 13:36.
22. Lengyel Imre - Rechnitzer János: Regionális gazdaságtan, Budapest-Pécs, Dialóg Campus 2004.
23. Mikael Krogerus-Roman Tschäppeler: A stratégiai gondolkodás kézikönyve, Budapest, HVG Kiadó, 2012. p. 19.
24. Resperger István:Stratégiai tervező modellek Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005.
25. Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive COPD 17 December 201. NATO Unclassified Releasable to Pfp/EU/ISAF p.54
26. Klein Balázs-Klein Sándor: A szervezet lelke, Budapest, EDGE Kiadó, 2012.
27. Klein Balázs-Klein Sándor: A szervezet lelke, Budapest, EDGE Kiadó, 2012. alapján a táblázatot a szerző szerkesztette
28. <http://www.toosz.hu/digitalcity/homepage.jsp?dom=AAAAZJWX&fmn=BAAFJXRM&prt=AAAAYFAP&bem=BAAFHNCY&men=BAAFJXRL> Dr. Bárdiné Metzker Erika -Dr. Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése, Polgármester Akadémia,(Letöltés ideje: 2013. 09. 25.)
29. Resperger István: A "DIADAL" és egyéb módszerek alkalmazása a nemzeti válságkezelési feladatok megoldásánál In: Hadtudományi Szemle 2012/5/1. szám. pp.141-165.
30. Ittner, Cristopher D., Larcker, David F. (2004) A nem pénzügyi jellegű teljesítménymérés hiányosságai. – *Harvard Business Manager*. 2004. 6. évf. 3. szám pp 16-23.
31. Lázár László (2002) Értékek és mértékek. Disszertáció-részlet, BKÁE. – *Szöveggyűjtemény a menedzsment kontroll (controlling) tárgyhoz (2004)*. BKÁE, Budapest.
32. Kaplan, R. – Norton, D. (2000) Balanced Scorecard. KJK-Kerszöv Kiadó, Budapest.

33. Imre Tamás (2004) *Balanced Scorecard: Hogyan lehet valóban kiegyensúlyozottá tenni?* – *Vezetéstudomány*. 2004. 35. évf. 3. szám pp 19-28.
34. Boda György – Szlávik Péter (2001) *Kontrolling rendszerek tervezése*. KJK-KERSZÖV Kiadó, Budapest.

Nemzeti Közszerológálati Egyetem

Postacím: 1581 Budapest, Pf.: 15.
Cím: 1101 Bp., Hungária krt. 9-11.,
Telefon: +36(1)432-9000
Web: www.uni-nke.hu

Nemzeti Fejlesztési Ügynökség
www.ujsechenyiterv.gov.hu
06 40 638 638



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