

# Strategic Management – Concepts and Cases

(Stratégiai menedzsment – Elvi alapok és esettanulmányok)

Irwin/McGraw-Hill. 2001 (Angol nyelven)

„Nekünk nagy erőt ad, hogy nem tudjuk pontosan, mit akarunk. A szándékok teljes bizonytalanságából bámulatos manőverezési szabadság születik.”<sup>1</sup> Valóban milyen kár, hogy ez az elv az üzleti életben és főként a cégvezetésben egyáltalán nem működik. Üzleti vállalkozás, cég számára a sikerhez nélkülözhetetlen a jól megalapozott és kimunkált stratégia, nélküle biztosan a vesztesébe rohan. S hogy hogyan alkossuk meg a nyerő stratégiát, ahhoz rengeteg hasznos tudást kínál e könyv.

A McGraw-Hill immár 11. aktualizált kiadásban adja ki e művet. Az iránta megnyilvánuló igény nagyságát kitűnően mutatja, hogy jóllehet rendkívül rövid idő telt el az ezt megelőző kiadás megjelenése óta, érdemesnek találták azt megújított esettanulmányokkal ismét kiadni.

Hatalmas ismeretanyagot kínál ez a több mint ezer oldalas, nagyalakú könyv. Hangsúlyozott kiemelést érdemel, hogy amit ad, az sokkal több, mint az amúgy önmagukban is fontos és nélkülözhetetlen elvi alapok. Kétharmadát a stratégiai menedzsment megvalósításának gyakorlati példáit bemu-

tató és azokat részletesen elemző esettanulmányok teszik ki. Segítségükkel az olvasó előben tanulmányozhatja, hogyan alkalmazható a stratégiai menedzsment elvei, megfontolásai és szakmai fogásai az üzleti gyakorlatban megjelenő konkrét viszonyok és feltétel között. Bízást kijelenthető, hogy éppen ezek, az esettanulmányok tárják eléink a legfontosabb tudásanyagot.

Az elvi alapokat tárgyaló rész 11 fejezetből áll. A cég lehetőségeinek és korlátainak erőforrás-elemzés alapú megközelítéséből kiindulva, ezek vezérlő elve, hogy annak stratégiáját összhangba kell hozni mind a piaci által teremtett külső feltételekkel, mind pedig a maga erőforrásaival és a versenyképességét meghatározó adottságaival és felkészültségével. Fontos új területekként kezeli a kooperatív stratégiákat, az együttműködést biztosító szövetségeket, valamint a nagy sebességgel változó piaci környezet feltételei között megvalósuló verseny problémakörét.

Az első két fejezet fő témakörei: • A stratégiai menedzsment folyamatának áttekintése; • A stratégia kialakításának három feladatköre: – A stratégiai vízió kifejlesztése, – A célok meghatározása, – A stratégia kimunkálása. E fejezetek be-

mutatják, milyen nagy jelentőségűek a világos, mozgósító erejű stratégiai víziók, a feszített célkitűzések, továbbá a nagyon gyors alkalmazkodás a piacon újólag kibontakozó feltételekhez és a fogyasztók, valamint az üzletfelek elvárásaihoz. Kiemelik, hogyan és miért formálódik ki a cég stratégiája egyrészt a menedzsment céltudatos tevékenységéből, másrészt pedig az előre nem látott fejleményekre és a verseny új szorításaira adott válaszokból.

A harmadik és negyedik fejezet fő témakörei: • Az iparági környezet és a versenyhelyzet elemzése; • A cég erőforrásainak, valamint a versenyképességét biztosító adottságainak és felkészültségének értékelése. Ezek segítik megérteni, miért kell a menedzsereknek nagyon gondosan hozzáilleszteniük a cég stratégiáját mind az iparág sajátosságaihoz, a verseny viszonyaihoz, mind pedig a cég erőforrásaihoz, adottságaihoz és képességeihez. Foglalkoznak annak meghatározásával, milyen versenyelőnyhöz juttathatnak a cég különféle erőforrásai és eszközei, és hogyan választhatók ki azok, amelyek a legtöbbet kínálják e téren.

Az ötödik fejezet témája a stratégia és versenyelőny. Fontos része annak bemutatása, hogyan al-

<sup>1</sup> Jean Anouilh: Becket vagy Isten becsülete

kalmazhatóak az együttműködési stratégiák versenyelőny létrehozására.

A hatodik fejezet arról szól, hogyan illesszük a stratégiát a cég helyzetéhez. Egyik központi eleme, hogy hogyan versenyezzünk olyanipari helyzetekben, amelyeket futótűz-szerű technológiai változások formálnak, a versenytársak gyakori akciói, rövid termék-életciklusok és gyorsan kialakuló fogyasztói igények jellemeznek. Szintén fontos témaként tárgyalja a stratégiai szövetségek szerepét a cég versenyképességének növelésében gyorsan változó, valamint globális piacokon.

A hetedik és nyolcadik fejezet fő témái: • Stratégia és versenyelőny a diverzifikált cégeknél; • A diverzifikált cégek stratégiáinak kiértékelése. Az elemzés itt elsősorban a következőkre irányul: – Mi teszi az iparágat vonzóvá, – A cég versenyképességet adó erősségei az egyes tevékenységi vonalaiban, – A diverzifikált cég különféle tevékenységei közötti stratégiai összhang felmérése, – A különféle tevékenységek közötti erőforrás-összhang elemzése.

A 9–11. fejezetek stratégia megvalósításának, a szükséges erőforrások és képességek létrehozásának szilárd elvi alapjait összegzik az alábbi pillérekben: – A stratégia szakszerű kivitelezéséhez szükséges erőforrások és szervezeti adottságok létrehozása, – A költségvetés kimunkálása, amely kellő erőforrásokat irányít az értékteremtő tevékenységekbe, amelyek kritikus jelentőségűek a stratégiai siker elérésében, – A megfelelő politikák és eljárások létrehozása, – A folyamatos jobbítást szolgáló mechanizmusok és jól bevált megoldások rendszerbe állítása, – Információs, kommunikációs és működési rendszerek létrehozása, amelyek szükségese a cég személyzetének ahhoz, hogy mindig sikeresen lássák el a stratégia megvalósításában játszott szerepüket, – A jutalmak és ösz-

tönzők szoros hozzárendelése a megfelelő teljesítménymutatók eléréséhez és a stratégia jó megvalósításához, – A stratégiát támogató munkakörülmények és cégekultúra létrehozása, – A stratégia megvalósítását előrevivő és azt folyamatosan jobbító belső vezetés.

Számos eszköz, szakmai fogás teszi színessé, élvezetessé a mondanivalót és könnyíti annak elsajátítását. Az elvi alapokat tárgyaló fejezeteket a lényeg megragadó idézetek vezetik be. A részletes kifejtésekhez, gondolatmenetekhez kapcsolódva lapszéli jegyzet formájú kiemelések összegeznek egy-egy mondatban meghatározó jelentőségű tételeket. A szövegtestbe ékelt ún. illusztrációs kapszulák rövid, tömör információkkal, meghatározásokkal, ismertetésekkel, miniatűr esettanulmányokkal egészítik ki a mondanivalót. A fejezetekhez gyakran csatlakozik a megjegyzendő fontos fogalmak meghatározása, valamint a lényeg kulcsfontosságú elemeinek összegezése. Minden fejezet ad ajánlást tovább szakirodalomra.

Sajátos breviáriumként érdemes olvasgatni a már említett széljegyzeteket. Néhány példa ebből:

„Az egészséges stratégia egységbe fogja az erőfeszítéseket, hogy megfelelő színvonalat érjünk el az iparág valamennyi sikertényezőjében és kiemelkedők legyünk közülük legalább egyben.”

„A stratégia sikeres megvalósításának egyik alapvető tényezője felhatalmazni másokat, hogy tegyenek meg mindent a stratégia hatékony végrehajtása érdekében.”

„Minél nagyobb költségekkel dolgozik a cég a közeli versenytársaihoz képest, annál sebezhetőbbé válik a versenyben.”

„Minden megkülönböztető tényező, amely jól működik, utánzókat vonz.”

„Ritkán tud egy felfutni akaró cég másolásra támaszkodó stratégiával sikert elérni az iparág vezetőjével szemben.”

„Hosszú távon a cég nagyobb nyereséget érhet el azzal, ha egy közepesen vonzó iparágban működő, ott erős versenypozíciójú cégbe fektet be, mintha egy nagyon vonzó iparág gyenge cégét választja.”

„Az erős globális cég, amely sok helyen tud nyereséghez jutni, képes felvenni és általában meg is nyerni a versenyt az olyan céggel, amelynek egyetlen nyereségforrása a hazai piaca.”

„A stratégiai szövetség alkalmas eszközként szolgálhat a cégeknek a globális versennyel jellemezhető iparágakban, hogy megerősítsék versenyhelyzetüket és egyben megőrizték függetlenségüket.”

„A leányvállalatokat, amelyek nem illeszkednek igazán jól a stratégiába és az erőforrások rendszerébe, el kell adni, hacsak nem kiemelkedő a pénzügyi teljesítményük.”

„A nem kapcsolódó diverzifikáció a részvényesi érték növelését célzó pénzügyi megközelítés, ellenben a kapcsolódó diverzifikáció stratégiai megközelítést jelent.

„Nem a cégek, hanem az emberek valósítják meg a stratégiákat.”

„A pozitív ösztönzés általában hathatósabb, mint a negatív.”

„Az egyik legnagyobb kihívás a stratégia megvalósításában: olyan ösztönzési technikákat alkalmazni, amelyek szívből jövő elkötelezettséget és győzelemre vezető hozzáállást keltenek az alkalmazottak körében.”

„Nehéz a már meggyökeresedett kultúrát megváltoztatni.”

„A stratégia kivitelezőjének az alkalmazkodó kultúrák a legjobb szövetségesei.”

„Az erős kultúrák segítik a stratégia megvalósítását, ha összhangban állnak azzal, és akadályozzák, ha gyenge az összhang.”

„A stratégia megvalósítása inkább művészet, mint tudomány.”