



# STRATÉGIAI GONDOLKODÁS, STRATÉGIAALKOTÁS FEJLŐDÉSI ÁLLOMÁSAI

## DEVELOPMENTAL STAGES OF STRATEGIC THINKING AND STRATEGIC MAKING

*Csizmásné Tóth Judit<sup>1</sup>*

Közgazdasági, Pénzügyi és Menedzsment Tanszék, Gazdálkodási Kar, Neumann János Egyetem,  
Magyarország

---

### **Kulcsszavak:**

stratégiai gondolkodás  
stratégiaalkotás  
stratégiai tervezés  
stratégiai menedzsment

### **Keywords:**

strategic thinking  
strategy making  
strategic planning  
strategic management

---

### **Összefoglalás**

*A cikkben a stratégiai gondolkodás fejlődési állomásait mutatom be, részletezve a stratégia tervezés és a stratégiai menedzsment korszakát, illetve ezek különbségeit.*

### **Abstract**

*This article is about developmental stages of strategic thinking, detailing the era of strategic planning and strategic management, and their differences.*

## **1. Bevezetés**

Cikkem célja a stratégiai gondolkodás fejlődési állomásainak bemutatása, hogy milyen iskolákon keresztül jutottunk el a jelenlegi stratégiaalkotási folyamatot, a stratégiai menedzsmentet meghatározó elméleti modellekhez.

## **2. Stratégiai gondolkodás fejlődése**

A stratégiaalkotás folyamatát napjainkban a stratégiai gondolkodás fejlődési állomásait áttekintve (1. táblázat) a stratégiai menedzsment keretei között értelmezzük, melynek során a stratégiát a turbulensen változó környezet figyelembevételével alakítjuk ki, kapcsolatot teremtünk a stratégia kialakítása és végrehajtása között, valamint elfogadjuk, hogy a stratégiaalkotási folyamat éleslátást, kreativitást és szintézist igényel, és fontos szerepe van a folyamatban a tanulásnak is [4].

A stratégiai menedzsment koncepciója szélesebb körben kezeli a stratégia kialakítását befolyásoló tényezőket, szemben a stratégiai tervezés racionális döntéshozatalra épülő koncepciójával, valamint a stratégiaalkotás mellett a megvalósításra is ugyanakkora hangsúlyt fektet [2]. A stratégiai menedzsmentben a tervezésről a vezetésre tevődik át a hangsúly [3]. Mintzberg munkássága alapján a stratégia tervezés tévhiteit vizsgálva arra jutott, hogy a hatékony stratégiaalkotáshoz egy szervezetnek képesnek kell lennie arra, hogy kontrollálja a

---

<sup>1</sup> Kapcsolattartó szerző.  
E-mail cím: toth.judit@gk.uni-neumann.hu



környezetét és megjósolja annak változásait (eleve elrendeltség tévhite) [6]. Továbbá a hatékony stratégiaalkotás összeköti a cselekvést a gondolkodással, ezáltal kapcsolatot teremt a stratégia kialakítása és végrehajtása között (elkülönülés tévhite). Végül a stratégiaalkotási folyamat egy igen komplex folyamat, mely éleslátást, kreativitást, és szintézist igényel, és fontos szerepe van a folyamatban a tanulásnak is (formalizáltság tévhite). A stratégiaalkotás folyamata tehát egy szintetizálás, melynek nincsen formalizált technikája.

1. táblázat: *Stratégiai gondolkodás fejlődési állomásai [1;3 alapján saját szerkesztés]*

	<i>Pénzügyi tervezés</i>	<i>Hosszú távú tervezés</i>	<i>Stratégiai tervezés</i>	<i>Stratégiai menedzsment</i>
időszaka	II. világháborút követően kb 1955-ig	kb: 1955-1970	kb: 1970-1980	kb: 1980-tól
tervezés időhorizontja	1 év	rendszerint 5-10 év	pontosan nem határolható be	pontosan nem határolható be
környezet	statikus	statikus	dinamikus	turbulens
jellemzői	- befektetések megtérülésének vizsgálata - bázisszemlélet - pénzügyi teljesítmény áll a középpontban	- formalizált prognosztikai módszerek - értékesítés extrapolatív előrejelzése	- hangsúly a stratégia kialakításán, a tervezésen van	- hangsúly a stratégia kialakításának és végrehajtásának összhangján van - kreatív stratégiai szemlélet - tervezésről a vezetésre tevődik át a hangsúly - puha módszerek előtérbe kerülése
buktatói	- csak kiszámítható környezetben alkalmazható - rövid távú pénzügyi egyensúly áll a középpontban a stratégia helyett	- csak kiszámítható környezetben alkalmazható - rendszerszemlélet hiánya	- turbulens környezetben nem alkalmazható - túlzott részletezettség, formalizáltság - puha módszerek hiánya	- nem ismert

Mintzberg – Ahlstrand – Lampel [7] a stratégiaalkotás elméleteit a stratégiai gondolkodás lényege, szerepe, célja, módszertana alapján 10 iskolába rendezte (2. táblázat). A normatív (előíró) jellegű iskolák azt vizsgálják, hogy miképp kell kialakítani a stratégiánkat, a stratégiaalkotás folyamata mellett azonban a megvalósítás kérdései alig merülnek fel. A stratégiaalkotás folyamata ezen iskolák keretein belül a stratégiai tervezés koncepciójának feleltethető meg. Ezen megközelítések rendszerint a racionális döntéshozatal koncepciójára építenek. A racionális döntéshozatal kritikája viszont azt eredményezte, hogy sikerült azonosítani a stratégiaalkotás és –megvalósítás során a szervezeti tényezőket (pl: érdek-hatalmi viszonyok, szervezeti kultúra) fontos szerepét, melyek a leíró jellegű iskolák elméleteinek az alapját képezik. A leíró iskolák azt vizsgálják, hogy hogyan, milyen folyamatok eredményeként alakulnak a stratégiák. A leíró iskolák –ellentétben a normatív iskolákkal- a stratégia megvalósítására is ugyanakkora hangsúlyt fektetnek, mint a stratégiaalkotásra, a stratégiai menedzsment koncepcióját képviselve [2].

2. táblázat: Stratégiai gondolkodás és a stratégiaalkotás elméleteinek kapcsolata [2;7 alapján saját szerkesztés]

<i>Iskola jellege</i>	<i>Stratégiai gondolkodás</i>	<i>Iskola elnevezése</i>	<i>Iskola jellemzői</i>
Normatív (előíró) jellegű	Stratégiai tervezés	Koncepcióalkotási iskola	stratégia kialakítása, mint koncepcióalkotási folyamat
		Tervezési iskola	stratégia kialakítása, mint formális, részletesen szabályozott folyamat
		Pozícionáló iskola	stratégia kialakítása, mint analitikus folyamat
Leíró jellegű	Stratégiai menedzsment	Vállalkozói iskola	stratégia kialakítása, mint vízióalkotási folyamat
		Kognitív iskola	stratégia kialakítása, mint gondolkodási, információfeldolgozási és döntési folyamat
		Tanulási iskola	stratégia kialakítása mint menet közben kialakuló elköteleződés, tanulási folyamat
		Hatalmi iskola	stratégia kialakítása, mint tárgyalási, alkudozási folyamat
		Kulturális iskola	stratégia kialakítása, mint kollektív megismerési és tanulási folyamat
		Környezeti iskola	stratégia kialakítása, mint reaktív folyamat
		Konfigurációs iskola	stratégia kialakítása, mint transzformációs folyamat

A stratégiai gondolkodás különböző iskoláiban azonosíthatók a közös pontok.

- „a stratégia mind a szervezetre, és mind a környezetre irányul – vagyis a szervezet a környezethez való alkalmazkodásra használja a stratégiát
- a stratégia lényegi tulajdonsága a bonyolultság – amelyből következik, hogy nem strukturált, nem programozható, nem rutinszerű és nem ismételtető problémákra irányul
- a stratégia a szervezet egészének az állapotát befolyásolja
- a stratégia magában foglalja annak mind tartalmára, mind folyamatára vonatkozó kérdéseket – vagyis az akciókat és más tartalmi elemeket – együtt a rájuk vonatkozó döntések meghozatalával és végrehajtásával
- nem beszélhetünk tisztán szándékolt stratégiáról, meg kell különböztetni az eltervezett, kifejlődő és megvalósított stratégiákat” [5].

A különböző stratégiaalkotási iskolákban eltérő módokon, eltérő folyamatok keretében jön létre a stratégia, és ennek függvényében más-más konkrét formában is jelenik meg (3. táblázat).

3. táblázat: Stratégiaalkotási folyamat összehasonlítása a különböző iskoláknál [8]

Stratégiaalkotási iskolák	Hogyan jöhet létre, hogyan születhet a stratégia?	Milyen folyamat keretében?	Milyen konkrét formában jelenhet meg?
Tervezési	Kialakítják	Erősen formalizált	Stratégiai terv
Koncepcióalkotási iskola		Laza, kevésbé formalizált (jövőkép-orientált)	Jövőkép/misszió + stratégiai akciók
Pozicionálási			Jövőkép
Vállalkozói	Részben kialakítják, részben kialakul	Kevésbé formalizált, részben spontán	Jövőkép / misszió
Megismerési Tanulási Hatalmi Kulturális Környezeti Konfigurációs	Kialakul	Spontán folyamat	Viselkedési minták

A konfigurációs iskola szerint „egy szervezet az esetek többségében leírható saját jellemzőinek valamiféle stabil konfigurációjával: egy körülhatárolható időszakban ugyanis saját struktúraformát ölt, amely illeszkedik a környezet adott típusához, s ezzel sajátos viselkedésformákat vesz fel, amelyekből sajátos stratégiamódozatok nőnek ki.” [7] A konfiguráció tehát egy állapotot ír le. Egy adott állapoton belül a stratégia viszonylagos stabilitása jellemző, a stabilitás periódusait időnként valamiféle átalakulási folyamat szakítja meg, és ebben az esetben a stratégiakészítés az egyik állapotból (konfigurációból) a másikba való átugrás folyamatává válik, és együtt jár a meggyökeresedett viselkedésmódok fellazításával. A stratégiai menedzsment lényege tehát általában a stabilitás fenntartása, de időről időre fel kell ismerni az átalakulás szükségességét, és irányítani kell az átalakulás folyamatát. A stratégiakészítés folyamata tehát történhet a stratégiaalkotás valamennyi iskolájának tanításai szerint (koncepcióalkotási, tervezési, pozicionálási, vállalkozói, megismerési, tanulási, hatalmi, kulturális és környezeti), de mindegyiknek meg kell találnia a maga helyét és idejét. Az elmélet lényege szerint tehát a stratégiaalkotás iskolái maguk is sajátos konfigurációt képviselnek.

## Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozunk a kutatás támogatásáért, amely az EFOP-3.6.1-16-2016-00006 „A kutatási potenciál fejlesztése és bővítése a Neumann János Egyetemen” pályázat keretében valósult meg. A projekt a Magyar Állam és az Európai Unió támogatásával, az Európai Szociális Alap társfinanszírozásával, a Széchenyi 2020 program keretében valósul meg.

## Irodalomjegyzék

- [1] Antal-Mokos Z. – Balaton K. – Drótos Gy. – Tari E. (2000): Stratégia és szervezet. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft, Budapest.
- [2] Balaton – Tari et al (2014) - Balaton K.– Hortoványi L.– Incze E.– Laczkó M.– Szabó Zs.– Tari E.(2014): Stratégiai menedzsment, Akadémiai Kiadó.

- [3] Barakonyi K. (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., Budapest.
- [4] Csizmásné Tóth Judit: Tulajdonosi vagy szerződéses integráció? A vertikális integrációból fakadó előnyök kihasználásának vizsgálata a turnusonként 30.000 feletti állománnyal rendelkező broilercsirke termelők körében, PhD értekezés, Keszthely, 2016.
- [5] Mészáros T. (2005): A stratégia jövője, a jövő stratégiája, AULA Kiadó Kft.
- [6] Mintzberg, H. (1994): Rethinking Strategic Planning Part I.: Pitfalls and Fallacies; Long Range Planning, Vol. 27, No. 3., pp 12-21.
- [7] Mintzberg – Ahlstrand – Lampel (2005): Stratégiai szafari. HVG Kiadói Rt, Budapest.
- [8] Salamonné Huszty A. (2000): Mi is az a stratégia? Vezetéstudomány, 2000/2. szám 15-26. oldal.