

# Stratégiák, stratégiai gondolkodás, nemzetbiztonság

Szerkesztette  
Dobák Imre – Resperger István



**LUDOVIKA**  
EGYETEMI KIADÓ

Stratégiák, stratégiai gondolkodás, nemzetbiztonság



# Stratégiák, stratégiai gondolkodás, nemzetbiztonság

Szerkesztette:

Dobák Imre – Resperger István



**LUDOVIKA**  
EGYETEMI KIADÓ  
Budapest, 2023

A kötet megjelenése a TKP2020-NKA-09 számú projekt keretében, a Nemzeti Kutatási,  
Fejlesztési és Innovációs Alapból biztosított támogatással,  
a Tématerületi Kiválósági Program 2020 pályázati program finanszírozásában valósult meg.

Bács Zoltán György  
Dobák Imre  
Drusza Tamás  
Erdész Viktor  
Gál István László  
Hódos László

Szerzők  
Kaiser Ferenc  
Kis-Benedek József  
Koller Marco  
Laufer Balázs  
Magyar Sándor  
Maróth Gáspár

Resperger István  
Szalai Imre  
Tóth Tamás  
Tömösváry Zsigmond  
Zsuga János

Szakmai lektor  
Dr. Boda József

A kézirat lezárva: 2021. július.

Kiadja a Nemzeti Közszolgálati Egyetem  
Ludovika Egyetemi Kiadó

A kiadásért felel: Deli Gergely rektor

Székhely: 1083 Budapest, Ludovika tér 2.

Kapcsolat: [kiadvanyok@uni-nke.hu](mailto:kiadvanyok@uni-nke.hu)

Felelős szerkesztő: Karácsony Fanni  
Olvasószerkesztő: Kalcsics Ildikó, Kutas Éva  
Korrektor: Nagy Judit  
Tördelőszerkesztő: Tihanyi József

ISBN 978-963-531-851-3 (nyomtatott)  
ISBN 978-963-531-852-0 (elektronikus PDF) | ISBN 978-963-531-853-7 (ePub)

© A szerkesztők, 2023  
© A szerzők, 2023  
© A kiadó, 2023

Minden jog védve.

# Tartalom

Szerkesztői előszó	7
Resperger István: A stratégiaalkotás folyamata	9
Gál István László: A stratégiai tervezés néhány elméleti alapkérdése	23
Dobák Imre – Tóth Tamás: A külső környezet és a tendenciák nyomon követésének szükségessége a stratégiaalkotás tükrében	33
Drusza Tamás: Bizonyosság egy bizonytalan világban – Az emberierőforrás-stratégia nemzetbiztonsági szemmel	51
Magyar Sándor: A stratégiai gondolkodás szerepe a kiberbiztonságban	61
Kaiser Ferenc: Demográfiai trendek és biztonsági hatásai	71
Laufer Balázs – Koller Marco: Magyarország migrációs stratégiájának kialakítása a Nemzeti Biztonsági Stratégia és az európai uniós szabályozások mentén	89
Zsuga János: Napjaink hadászati fegyvere – a nemzetközi energiahálózatok	107
Bács Zoltán György: Stratégiai lehetőségek a terrorizmus elhárításában – A terrorizmus és a terrorelhárítás evolúciója	131
Szalai Imre: A hírszerzés előtt álló 21. századi kihívások	149
Hódos László – Dobák Imre: A biztonsági-stratégiai dokumentumok és a jogszabályi környezet kapcsolata	165
Resperger István: Stratégiai dokumentumok – A magyar Nemzeti Katonai Stratégia	179
Maróth Gáspár: A védelmi ipar újjáépítésének szükségessége	199
Erdész Viktor: Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiájának bemutatása, elemzése és értékelése	221
Tömösváry Zsigmond: A nukleáris fegyverek alkalmazási elveinek alakulása a Szovjetunió és az Oroszországi Föderáció stratégiai dokumentumaiban	231
Kis-Benedek József: Az Izraeli Állam biztonsági kihívásai	257

Vákát

## Szerkesztői előszó

A *Stratégiák, stratégiai gondolkodás, nemzetbiztonság* címmel készült kötet a Nemzeti Közszolgálati Egyetem Nemzetbiztonsági Intézetének kutatási irányaihoz kapcsolódó témákat öleli fel. Szerzői a biztonság, a nemzetbiztonság és a hadtudomány különféle irányából közelítik meg a stratégiai gondolkodás rendkívül szerteágazó területeit.

A kiadvány létrehozásával célunk volt, hogy a nemzetbiztonsági kutatási témakörhöz kapcsolódva a stratégiai gondolkodás, annak egyes elméleti kérdései, rendszeti, katonai és nemzetbiztonsági vonatkozásai, valamint a stratégiai dokumentumok egymásra épülése és rendszere, továbbá a tervezés általános témaköre mentén felhívjuk a figyelmet a biztonság rendkívüli komplexitására, illetve a stratégiai gondolkodás és tervezés jövőformáló szerepére.

A kötet tematikus jelleggel dolgozza fel a stratégia témaköréhez tartozó kérdéseket. Első részében magához a stratégiai gondolkodáshoz, stratégiaalkotáshoz, elemzéshez kapcsolódóan született tanulmányokat ismerhetnek meg az olvasók – a szerzők kitérnek a stratégiai tervezés alapkérdéseire, lehetséges folyamataira, modelljeire, a külső környezethez kapcsolódó változások nyomán követésének kiemelt jelentőségére. A második részben olvasható tanulmányok a biztonsági dimenziókhöz tartozó kiemelt területek – demográfia, migráció, kiber- és energiabiztonság, terrorizmus – kapcsán világítanak rá a stratégiai gondolkodás és dokumentumok jelentőségére, a kihívások, kockázatok és fenyegetések elleni védelemre, majd egyes hazai stratégiai dokumentumok vizsgálatán túl a nemzetközi szintésre is kitekintve mélyülhetnek el olvasóink a stratégia és biztonság összefüggéseiben.

Reményeink szerint tematikus kötetünk – szerzőink gondolataival – mind a tudományos, mind a biztonsági területek iránt érdeklődőknek sok érdekességet kínál.

Budapest, 2021. október 10.

A szerkesztők



Vákát

Resperger István

## A stratégiaalkotás folyamata

### Bevezetés

A stratégiaalkotás folyamata című fejezet célja a stratégiaalkotás lépéseit, összefüggéseit bemutatni, továbbá elemezni egy újonnan megjelent kapcsolódó dokumentumot, a Nemzeti Katonai Stratégiát (NKS). A stratégia megalkotása és szakszerű menedzselése az egyik, ha nem a legfontosabb vezetői feladat. Bár a stratégia elsősorban a történelmi hagyományok alapján a katonákhoz, katonai gondolkodáshoz köthető, ma már egyetlen vezető sem nélkülözheti a stratégiát és a víziót.

### A stratégiai gondolkodás története, fejlődése

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 a nemzetbiztonsági, a katonai és a rendvédelmi szolgálatok számos területén is.

#### *A stratégia fogalma*

A stratégia egyike az emberiség legrégebben használt fogalmainak, kezdetben azonban kizárólag katonai területen értelmezték. Az ókori görögök már i. e. 400 körül használták. A görög városállamok egymás közti háborúi, a perzsa háborúk rákényszerítették a vezetőket arra, hogy a hadjáratok kimenetelét ne bízzák pusztán a véletlenre. Az összecsapások élet és halál kérdését jelentették, hiszen a háborúk nyíltan vallott célja az ellenfél (az egyén, a hadsereg, a vagyon, az állam) megsemmisítése volt. Korán felismerték, hogy a győzelmi pálma azt illeti, aki már az összecsapások előtt világos céllal rendelkezik, e cél eléréséhez pedig jobb stratégiát dolgoz ki, stratégiai erőforrásait jobban fejleszti. A hadsereg görög neve *stratos*, maga a *stratégia* pedig a hadászat, a hadvezetés művésze. A harcászatban a különböző fegyvernemek és csapatok összehangolt akcióira van szükség a győzelem, siker eléréséhez, ebből következően pedig a stratégia jelenti a kitűzött cél elérésének átfogó tervét.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Bárdiné Metzker Erika – Csuth Sándor: A települési önkormányzatok stratégiai vezetése. Kreatív szolgálat a XXI. században. (h. n., k. n., é. n.) 6.

A stratégiák kialakulásában néhány hadtudománnyal foglalkozó személy munkáját meg kell említenünk. Az első fennmaradt átfogó hadászati munka az i. e. 5. századi Kínából származik, Szun-ce (i. e. 544–496) híres könyve a hadviselésről.<sup>2</sup>

„Általában csata közben a hagyományos (stratégiával és taktikával) vehető fel a harc, és a formabontó (stratégiával, illetve taktikával) érhető el a győzelem. [...] Csatában az erő hadászati alakítása csupán formabontó és hagyományos módon lehetséges [...]”<sup>3</sup>

„Így aztán, aki igazán ért a harchoz, (a győzelmet) az erő hadászati alakításában keresi, és nem az emberekben. Így képes különféle emberekkel is alkalmazni a hadászati erőt.”<sup>4</sup>

A *Hadtudományi lexikon* a stratégiáról azt írja:

„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 felső vezetés 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.”<sup>5</sup>

A középkorban a háború és a stratégia elméletében a legnagyobb előrelépést Niccolò Machiavelli művei – *A háború mint művészet*<sup>6</sup> és *A fejedelem*<sup>7</sup> – jelentették. A 19. század legnagyobb katonai teoretikusa, Carl von Clausewitz pedig *A háborúról*<sup>8</sup> című munkájában részletesen elemezte és kidolgozta a háború elméletét, a haderő szervezési problémáit, a védelem és a támadás alapvető kérdéseit, a haditerv elkészítésének feladatait:

„A háború tehát erőszak alkalmazása, aminek célja, hogy az ellenfelet saját akaratunk teljesítésére kényszerítsük.”<sup>9</sup>

„[...] a háborús tevékenység célja, hogy az ellenfelet védekezésre képtelenné tegyük [...]”<sup>10</sup>

<sup>2</sup> Fő témái: a hadviselés, a hadászati erő, a hadseregek harca. Lásd Sunzi [Szun-ce]: *A hadviselés törvényei*. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest, Dialóg Campus, 2018. 23–68.

<sup>3</sup> Tokaji – P. Szabó (2018): i. m. 39.

<sup>4</sup> Tokaji – P. Szabó (2018): i. m. 39.

<sup>5</sup> Szabó József: *Hadtudományi lexikon*. Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság, 1995. 1226.

<sup>6</sup> Niccolò Machiavelli: *A háború mint művészet*. In Niccolò Machiavelli: *Machiavelli művei*. I–II. Budapest, Európa, 1978.

<sup>7</sup> Niccolò Machiavelli (1469–1527) 16. századi olasz író, filozófus és politikus legismertebb és egyben legvitatottabb munkája. Az uralkodási típusoknak és a fejedelemségek hatékony irányítási lehetőségeinek számbavételéből kiderül, hogyan kormányozhatók azok a városok vagy országok, amelyeknek lakói valaha a maguk szabta törvények szerint éltek, és miként történhetett meg, hogy a Dareiosz birodalmát elfoglaló Nagy Sándor örökösei ellen nem lázadt fel a nép a hódító hadvezér halálát követően. Ezek mellett foglalkozik a hadseregekkel, a zsoldos- és a saját hadsereggel, valamint a fejedelem dolgait rendszerezi a rendezett hadsereg érdekében. Lásd Niccolò Machiavelli: *A fejedelem*. Budapest, Helikon, 2020.

<sup>8</sup> Carl von Clausewitz: *A háborúról*. Ford. Szabó Júlia. Budapest, Zrínyi, 2013. 896.

<sup>9</sup> Clausewitz (2013): i. m. 26.

<sup>10</sup> Clausewitz (2013): i. m. 41.

„[...] mit jelent egy állam védtelenné tétele, ám itt rögtön három dolgot kell megkülönböztetnünk [...] Ezek pedig az ellenség hadereje, országa és akarata.”<sup>11</sup>

Clausewitz-stratégia alatt azt értjük, hogy a csatát, a döntő csatát – mint a háború súlypontját – a háború megnyerése céljából kell megvívni,<sup>12</sup> tehát a hosszú távú siker elérése volt a cél.

Nagy Frigyes és Napóleon hadjáratainak elemzése alapozta meg a svájci Antoine-Henri Jomini tudományos munkásságát. A stratégia fejlődéséhez azzal járult hozzá, hogy döntőnek tartotta a hadműveletek irányának kiválasztását annak érdekében, hogy a legfontosabb pontokon erőfölényt érjenek el. 1837-ben megjelent, *A háború mint a hadművészet összefoglalása*<sup>13</sup> című művében úgy fogalmazott, hogy a háború tudomány, a művészet pedig annak alkalmazásában rejlik.

A biztonság katonai dimenzióját az új haditechnikai eszközök megjelenése is mindig átalakította. A II. világháború harckocsijai elhozták a *Blitzkrieget* vagy villámháborút, az atomfegyver megjelenése és alkalmazása a „tömeges megtorlás” és a „rugalmas reagálás” stratégiáit. Az 1991-es öbölháború elhozta a felderítőeszközök és műholdak alkalmazását, a 2003-as iraki háború a hálózatközpontú hadviselést.<sup>14</sup> A légi hadviselést és a légi uralom elméletét Douhet<sup>15</sup> műve, a tengeri uralom elméletét Mahan<sup>16</sup> és Corbett<sup>17</sup> művei tették ismertté. Corbett értéke a mai katonai szakember számára négy koncepciójában rejlik:

- irányítani a kommunikációs vonalakat, összpontosítani az ellenségre, és manőverezni a taktikai előnyök érdekében;
- a háború folytatásának politikai, gazdasági és pénzügyi dimenziói, valamint a háború technológiai és anyagi vonatkozásai;
- a politika elsőbbsége a háborúban és egy megfelelő stratégia kialakításában a nemzeti érdekek védelme és
- a harcban a hatékonyság hangsúlyozása, a költséges eszközök megőrzése mellett.<sup>18</sup>

Liddell Hart „közvetlen megközelítés” elmélete vitte tovább a stratégia fogalmának kiszélesítési folyamatát. A szerző a felső (magasabb) stratégia (politika) feladatrendszerét is beépíti a klasszikus stratégiai tervezésbe.<sup>19</sup> „Azzal a problémával, hogy a katonai győ-

<sup>11</sup> Clausewitz (2013): i. m. 57.

<sup>12</sup> Clausewitz (2013): i. m. 253.

<sup>13</sup> Antoine-Henri Jomini (1779–1869) 1803-tól szolgált a napóleoni haderőben, ahol egy hadtesttörzsben kapott beosztást, majd tíz év alatt dandártábornoki rendfokozatig emelkedett. 1813-ban az orosz haderő kötelékében folytatta tevékenységét, ahol előbb a trónörökös katonai tanácsadója volt, majd vezérkari főnök lett. Fő műve: *Précis de l'art de la guerre*. I. Paris, (k. n.), 1838.

<sup>14</sup> Network Centric Warfare – hálózatközpontú hadviselés.

<sup>15</sup> Giulio Douhet: *Il Dominio dell'Aria*. Milano, Mondadori, 1932. 430.

<sup>16</sup> Alfred Thayer Mahan (1840–1914) a legfontosabb amerikai stratégia a 19. században. Kutatási területe a haditengerészet és a tengeri erő befolyása. Fő műve a *The Influence of Sea Power Upon History (1660–1783)*.(h. n.), (k. n.), 2011. 539.

<sup>17</sup> Julian Stafford Corbett (1854–1922) haditengerészeti történész és geostratégia. Fő műve: *Some Principles of Maritime Strategy*. Annapolis (Md.), Naval Institute Press, 1988.

<sup>18</sup> Corbett (1988): i. m.

<sup>19</sup> B. H. Liddell Hart: *Stratégia*. Budapest, Európa, 2002. 570.

zelmet hogyan vívjuk ki, a hadászat foglalkozik. A magasabb stratégiának messzebbre kell tekintenie. Annak a béke megnyerésének a problémáját kell megoldania.”<sup>20</sup>

Napjainkra az Iszlám Állam, a Boko Haram és más terrorszervezetek ismertté tették az aszimmetrikus hadviselést.<sup>21</sup> A 2015-ös évre pedig elkészült az oroszok hibrid hadviselése,<sup>22</sup> az úgynevezett Geraszimov-doktrína,<sup>23</sup> amelyet sikerrel alkalmaztak a Krím félszigeten és Ukrajnában. „A háborús helyzetet [...] különösen nehéz előre látni. Minden háborúra ki kell dolgozni a stratégiát, minden háború egyedi, saját magára jellemző logikát követel meg, nem valamiféle sablont.”<sup>24</sup>

### *Stratégiai gondolkodás és tervezés*

A stratégia tehát egymással összehangolt szándékok, döntések együttese, amelyben az adott cél eléréséhez szükséges útvonalak, lépések szerepelnek. A szakirodalomban gyakran 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 az ezek elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását.*<sup>25</sup>

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

<sup>20</sup> Liddell Hart (2002): i. m. 494.

<sup>21</sup> „[P]ontosan körvonalazott politikai célok érdekében folytatott, gyakran több szervezet ideológiai, vallási, etnikai közösségén alapuló katonai és nem katonai műveleteket, eljárásokat és módszereket alkalmazó, közvetlen és közvetett hatásokra építő és egymás hatásait felerősítő, a biztonság különböző dimenzióinak területét veszélyeztető harcmodor, főként harcászati eljárás, amellyel rákényszeríthetjük akaratainkat az ellenségre.” (Resperger István – Kis Álmos Péter – Somkuti Bálint: *Aszimmetrikus hadviselés a modern korban. Kis háborúk nagy hatással*. Budapest, Zrínyi, 2013. 23.)

<sup>22</sup> „A hibrid hadviselés a hagyományos reguláris (lineáris, konvencionális) és az irreguláris (nem lineáris, nem konvencionális) hadviselés puha, közepes és kemény módszereinek, eljárásainak rugalmas alkalmazása abból a célból, hogy az ellenség államát, fegyveres erőit működésképtelenné, védtelenné tegyék és akaratainkat rákényszeríthessük, legfőképpen azzal a stratégiai céllal, hogy az erőszak szintje a konfliktus folyamán ne haladjon meg a háborús szintet.” (Resperger István: A nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenysége – biztonsági kihívások, kockázatok és fenyegetések. In Resperger István [szerk.]: *A nemzetbiztonság elmélete a közszolgálatban*. Budapest, Dialóg Campus, 2018. 84–85.)

<sup>23</sup> A modell újszerűsége abban rejlik, hogy az orosz katonai vezetés felismerte és megfogalmazta: a politikai vezetés által meghatározott célok elérésére a politikai, gazdasági, információs és humanitárius eszközök, valamint a reguláris haderő és az irreguláris fegyveres csoportok rugalmas, a helyzetnek megfelelő alkalmazására van szükség – emellett pedig figyelmet kell fordítani a nem katonai eszközök jelentőségére. Geraszimov a katonai és a nem katonai eszközök tekintetében 1:4 alkalmazási arányt javasol, és négy fázisban látja szükségesnek a műveleteket: 1. politikai felforgatás, 2. különleges erők, 3. beavatkozó reguláris erők, 4. békefenntartó erők. Nevezik ezt a típust még nem lineáris, nem konvencionális hadviselésnek is. Lásd Rácz András: Oroszország hibrid háborúja Ukrajnában. (h. n.), Külügyi és Külgazdasági Intézet, 2014.

<sup>24</sup> Валерий Герасимов: Ценность науки в предвидении. *Военно-промышленный курьер*, 2013. február 27. 3.; Валерий Герасимов: Основные тенденции развития форм и способов применения ВС, актуальные задачи военной науки по их совершенствованию. *Вестник*, 1. (2013), 42.

<sup>25</sup> Balaton Károly – Tari Ernő: *Stratégiai és üzleti tervezés*. Budapest, Aula, 2007. 13.

*A stratégiaalkotás szintjei és csoportosítása**Általános szintek*

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

- Totális (átfogó), integrális stratégia: katonai példával élve: nagystratégia vagy felső stratégia (politikai szint), mint például egy NATO- vagy EU-stratégia kialakítása, vagy nemzeti szinten egy nemzeti biztonsági stratégia kidolgozása.
- Általános vagy ágazati stratégia: katonai példával élve: egy rész- vagy ágazati (nemzeti katonai, külkapcsolati, környezetvédelmi) stratégia, amely a nagystratégia része.
- Operatív stratégia: katonai példával élve: intézményi/vállalati stratégia kialakítása (projekt), amely 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”.<sup>26</sup>

*1. táblázat: A stratégiával kapcsolatos kulcsmondatok gyűjteménye*

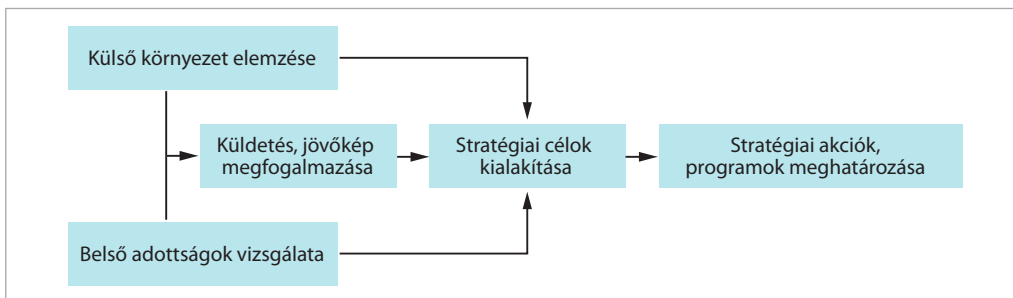
A stratégiaalkotás vezetői funkció.
A stratégiák magukban foglalják a szervezet jövőjére vonatkozó célok kitűzését, valamint a célok elérését szolgáló eszközök és módszerek meghatározását.
A stratégia tartalma arra utal, hogy mire irányul a szervezet stratégiája, azaz milyen típusú jövőbeli működést irányoznak elő a szervezet döntéshozói.
A stratégia folyamat szerinti megközelítése azt vizsgálja, hogy miképpen alakulnak ki a vállalati stratégiák.
A stratégia mint terv azt jelenti, hogy a szervezet tudatos lépések sorozataként alakítja ki a jövőre vonatkozó elképzeléseit.
A stratégia mint jövőkép a szervezet alapvető törekvéseit, a világhoz való viszonyát és a távolabbi jövőben elérendő állapotokat rögzíti.
A stratégia mint minta a vállalat által ténylegesen megvalósított magatartásra utal.
A stratégia mint pozíció a versenytársakhoz viszonyítva helyezi el a vállalatot a piaci versenyben.
A realizált stratégia azt mutatja, hogy elképzeléseiből valójában mit valósít meg a vállalat egy adott időszakban.
Stratégiai tervezésről akkor beszélünk, ha a stratégiát szabályozott tervezési folyamat keretében alakítják ki.
A stratégiaalkotás fogalma magában foglalja mind a stratégiai tervezési, mind pedig az informális vagy spontán stratégiaalkotási folyamatokat.
A misszió (küldetés) kifejezi a szervezet rendeltetését, a világhoz való viszonyát, valamint azt, hogy milyen értékek figyelembevételével működik a vállalkozás. A vízió (jövőkép) a távolabbi jövőben (5–10 év) elérendő állapotot jelöli ki, amely felé a szervezet halad a rövidebb távú stratégiák megvalósítása révén.
Az összvállalati stratégia a szervezet egészére vonatkozó főbb célokat és a célérés módszereit rögzíti.
Az üzletági stratégia arra ad választ, hogy miképpen versenyez a vállalat, hogyan akar versenyelőnyre szert tenni.
Az üzleti terv általában több évre szóló cselekvési terv, amelyet a stratégiai akciók és projektek alapján alakítanak ki.

*Forrás:* Balaton et al. (?) (2007): i. m. 13–16. alapján a szerző szerkesztése

<sup>26</sup> Liddell Hart (2002): i. m. 494.

## A stratégiai tervezés folyamata

A klasszikus stratégiai tervezés a stratégiaalkotást racionális döntéshozatali folyamatként értelmezi:



I. ábra: A stratégiaalkotás racionális tervezési modellje

Forrás: Balaton et al. (2007): i. m. 17.

A stratégiaalkotás folyamatát a szakirodalom két nagy csoportra bontja: a stratégiai elemzésre és a stratégia kialakítására. A stratégiai elemzés 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 belső környezetének elemei. Ennek megfelelően a stratégiai menedzsment két szélsőséges megközelítése közül az egyik a külső környezetre helyezi a hangsúlyt, a másik szerint pedig a vállalatoknak a belső erőforrásaik és egyedi képességeik kiaknázását biztosító lehetőségeket kell elemezniük, és ezen erőforrások és képességek alapján dolgozhatják ki a stratégiákat.<sup>27</sup>

A külső (makro)környezetet legrészletesebben áttekintő PESTEL-elemzés a környezeti elemeket hat környezeti szegmensre bontja, amelyek még tovább vizsgálhatók:

1. politikai (*Political*);
2. gazdasági (*Economic*);
3. társadalmi (*Social*);
4. technológiai (*Technological*);
5. természeti (*Environmental*);
6. jogi (*Legal*).

## Stratégiai tervező modellek

Bármilyen szintű – átfogó, ágazati, operatív – stratégia tervezésekor a következő alapvető kérdések megválaszolása lehet a segítségünkre:

<sup>27</sup> Balaton et al. (2007): i. m. 38.

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 (kiválasztás)?
6. Autorizálás (jóváhagyás-végrehajtás)
7. Kontrollálás (ellenőrzés, új elemzés)
8. Kidolgozás (a terv kidolgozása)

Az alapvető tervezési módszerek közé sorolható a „felülről lefelé”,<sup>28</sup> a „lentől felfelé”,<sup>29</sup> a „forgatókönyv”,<sup>30</sup> a „küldetés”,<sup>31</sup> a „veszteségkorlátozó”,<sup>32</sup> a „technológiai”,<sup>33</sup> illetve a „pénzügyi”<sup>34</sup> módszer.

### *A tervezési folyamat*

A stratégiai tervezés lépéseit egy körfolyamattal lehet a legegyszerűbben szemléltetni. Mint minden tervezési folyamat, a stratégiai tervezés is a probléma megismerésével, a kiinduló adatok elemzésével, értékelésével kezdődik. Ezt követi a helyzetmegítélés. Ebben a szakaszban a probléma, a végrehajtandó feladat minden oldalú elemzését hajtják végre a tervezők, beleértve a saját lehetőségek és a környezet elemzését is. A levont következtetések hozzájárulnak a feladat pontosabb végrehajtásához. A célok pontosítása 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 végrehajtásnál. A cselekvési változatok kidolgozása azt a célt szolgálja, hogy a döntéshozó számára több alternatíva (megoldási javaslat) álljon rendelkezésre, s így a helyzetnek legjobban megfelelő változatot tudja alkalmazni.

<sup>28</sup> A tervezési módszer lényege az érdekek, célok, stratégiák összehangolása, folyamatos felülről történő irányítással.

<sup>29</sup> Általában a katonai tervezésnél, főleg harcászati, hadműveleti szinten valósulhat meg. A mindenkori katonai képesség és a kialakult alacsonyabb szintű (harcászati) helyzet maximális figyelembevételével készülhet.

<sup>30</sup> Általában válsághelyzetek kezelésére készülhet több forgatókönyv (legrosszabb változat, legvalószínűbb, legjobb). A kialakult válsághelyzet, a körülmények (katasztrófa, terrorveszélyhelyzet, természeti katasztrófa) meghatározóak a kialakítandó stratégia elkészítésénél.

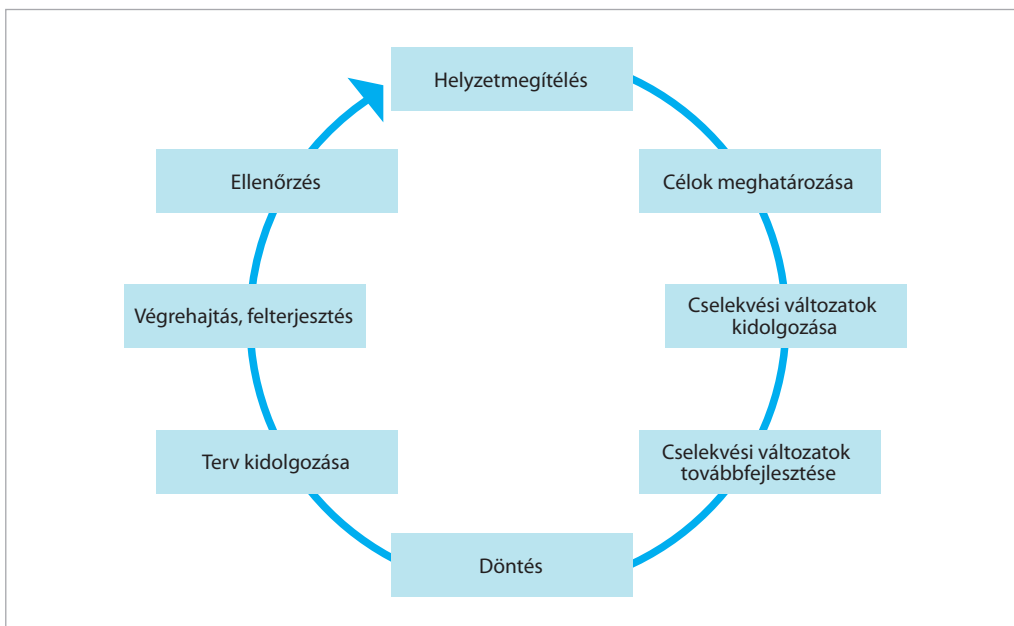
<sup>31</sup> Általában a misszió (küldetés) hosszú távú céljainak eléréséhez használt stratégiai tervezési módszer. Katonai téren lehet egy békeművelet tervezése (béketeremtés, békekikényszerítés, békefenntartás, békeépítés), polgári életben a nagyvállalatok küldetésének megfogalmazására használható.

<sup>32</sup> Rendszerint egy már kialakult válsághelyzet, katasztrófa, terrorveszélyhelyzet, természeti katasztrófa megoldásához készített stratégia, amely a bekövetkező károkat próbálja meg mérsékelni.

<sup>33</sup> Az a fajta tervezési módszer, ahol elsődleges szerepet kap a technológiai fejlődés és a meglévő technikai eszközök alkalmazhatóságának a figyelembevétele.

<sup>34</sup> Ebben a tervezési módszerben elsődleges szerepet kap a pénzügyi lehetőségek és eszközök alkalmazhatóságának figyelembevétele.





2. ábra: A stratégiai tervezési folyamat

Forrás: Resperger István: *A stratégiai tervezés alapjai*. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005. 21.

A további elemzések, az információk folyamatos gyűjtése és feldolgozása lehetővé teszi a cselekvési változatok továbbfejlesztését. Ez a részfeladat is arra mutat rá, hogy a tervezési folyamat egy állandó körforgást feltételez, azaz az új információ, a helyzet esetleges változása a tervezőket folyamatos elemzésre, a tervnek a megváltozott helyzethez történő igazítására kényszeríti.

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 viszonyítva legnagyobb valószínűséggel sikert biztosító alternatívát.

A kritériumok meghatározása az egyik legfontosabb területe a tervezési folyamatnak, hiszen a sikeres feladatmegoldást akár több változat is biztosíthatja, de saját lehetőségeink és képességeink figyelembevételének, valamint az eredeti célkitűzéseinknek elsőbbséget kell élvezniük a mérlegelésnél. Ezt követően – de nem lezárva a tervezési folyamatot – a végrehajtás érdekében kiadják a megfelelő utasításokat, amelyek koordinálásával, ellenőrzésével a felettes döntéshozó szervezet segíti a végrehajtást.

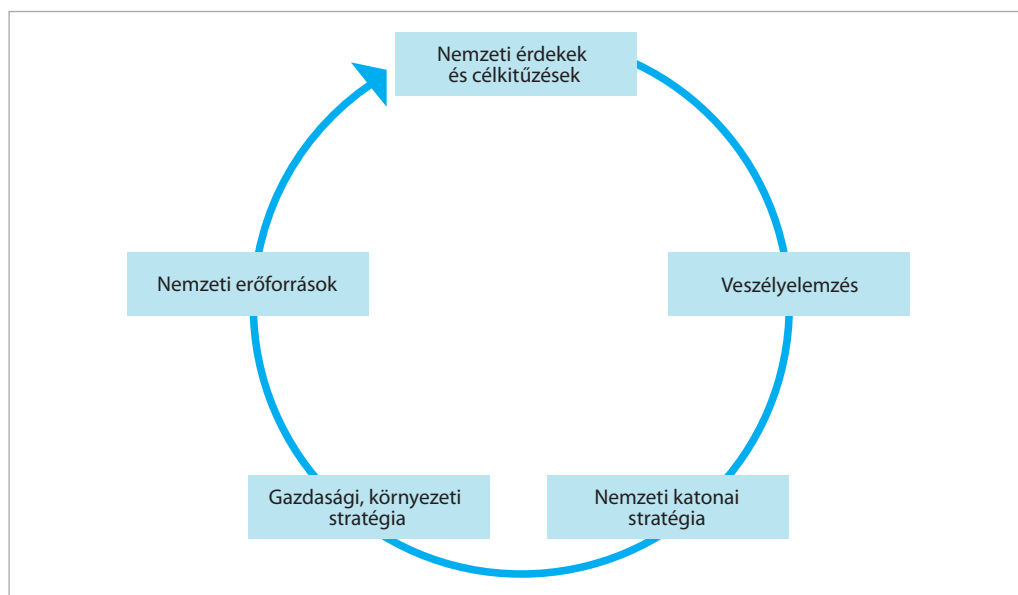
## Tervezőmodellek

### A Cohen-modell

Tervezési lépései a következők:

- a kihívások, kockázatok, veszélyek elemzése;
- nemzeti biztonsági stratégia kialakítása;
- katonai, gazdasági, környezeti szempontok értékelése;
- a nemzeti erőforrások értékelése;
- a nemzeti érdekek és célok meghatározása.

Ez a modell általában a nagyobb anyagi, pénzügyi és katonai erőforrásokkal rendelkező országok stratégiájának kialakításához használható.



3. ábra: A Cohen-modell

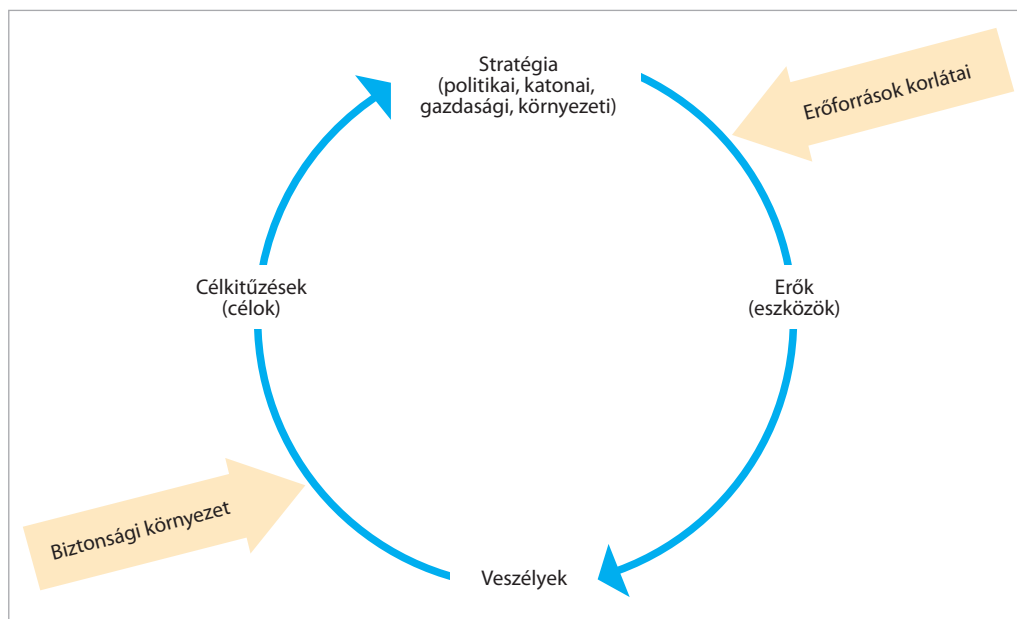
Forrás: Resperger (2005): i. m. 22.

### A Bartlett-modell

Elemei:

- a rendelkezésre álló erőforrások elemzése;
- a kihívások, kockázatok, veszélyek, valamint 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, illetve a katonai stratégia kialakítását.

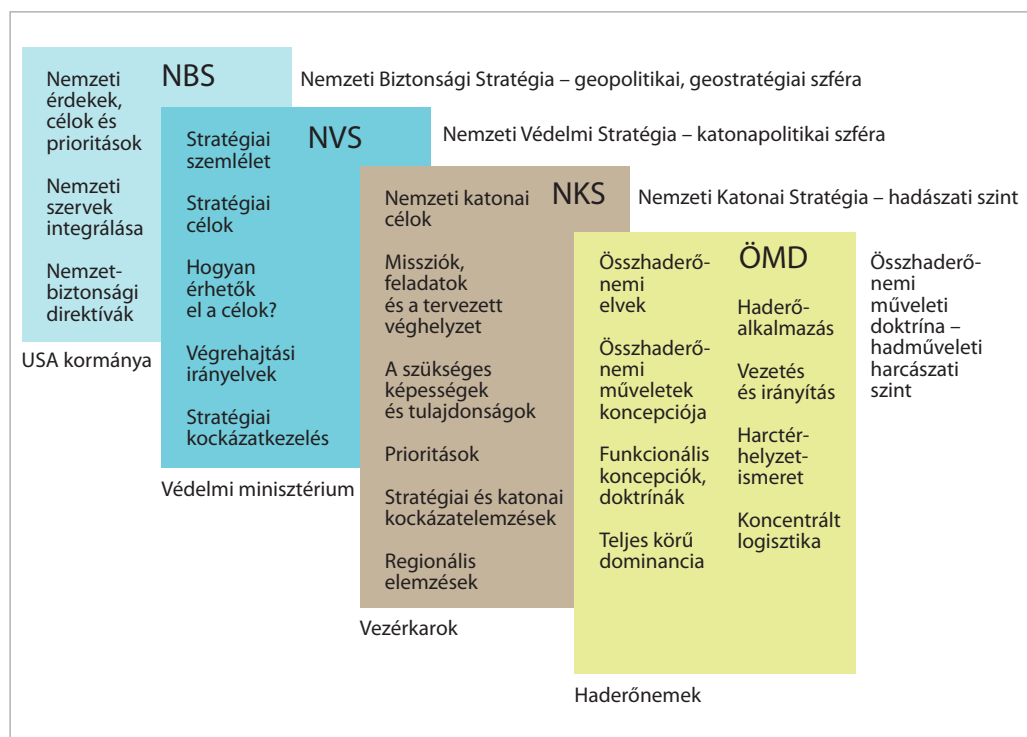


4. ábra: A Bartlett-modell

Forrás: Resperger (2005): i. m. 23.

A stratégiai tervezés különböző modelljei lehetővé teszik egy ország nemzeti biztonsági, illetve katonai stratégiájának kialakítását. Segítségükkel az országok a számukra legmegfelelőbb módon alakíthatják ki azokat az alapidokumentumokat, amelyekkel 10-15 éves időszakra meghatározhatják a biztonsággal, a katonai erő fejlesztésével, fenntartásával kapcsolatos kérdéseket.

A stratégiai dokumentumok, tervek közötti összefüggést („kormányzattól a katonáig”) jól szemlélteti az 5. ábra, amely az Amerikai Egyesült Államok stratégiai dokumentumainak lényeges pontjait átfedésben mutatja be. A felső stratégiai szintből, amely a geopolitikai, geostratégiai összefüggéseket, a nemzet céljait, érdekeit, értékeit tartalmazza, következik a *nemzeti védelmi stratégia* (kidolgozója a védelmi minisztérium), amely az egész ország védelemmel, biztonsággal kapcsolatos elveit, nézeteit foglalja magában. Az alatta lévő szint a vezérkar kidolgozásában a nemzeti katonai stratégia, amely a védelmi stratégiából levezetve a nemzeti és a katonai célokat, továbbá a katonai szférából érkező veszélyeket fogalmazza meg. Ennek összhaderőnemi (minden haderőnemre vonatkozó) elgondolását az *összhaderőnemi műveleti doktrína* tartalmazza. Így valósulhat meg átfogó módon a felső stratégiai szinttől a szakminisztériumon, a vezérkarokon és a haderőnemi parancsnokságokon keresztül a célok megfogalmazása, kitűzése, az erőforrások hozzárendelése, valamint az egységes elgondolás és megvalósítás.



5. ábra: Az Amerikai Egyesült Államok stratégiai dokumentumai

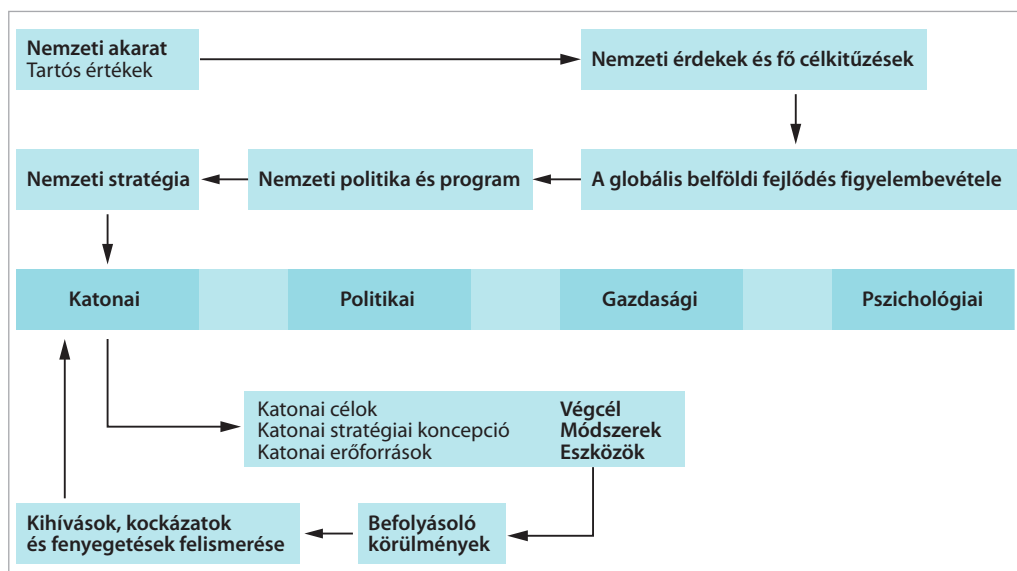
Forrás: Resperger (2005): i. m. 24.

### Az Amerikai Egyesült Államok modellje

Elemi:

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

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



6. ábra: A U.S. Army War College modellje

Forrás: Resperger (2005): i. m. 24.

Összegezve megállapíthatjuk, hogy a stratégiai tervezőmodellek lehetőséget biztosítanak az eltérő teherbíró képességű, valamint különböző politikai berendezkedésű országok számára a nemzeti stratégiájuk kialakítására. A tervezési rendszerek általában a nemzeti értékek, érdekek megfogalmazása után rögzítik a nemzeti akaratot vagy célkitűzéseket. Ezt követően mindegyik tervezőmodell 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 forgatókönyvet. Ami a legnehezebb a tervezők részére, hogy a legvalószínűbb jövőre alakítsák ki a biztonsági stratégiát.

### Felhasznált irodalom

- Balaton Károly – Hortovány Lilla – Incze Emma – Laczkó Márk – Szabó Zsolt Roland – Tari Ernő: *Stratégiai menedzsment*. Budapest, Aula, 2007.
- Bárdiné Metzker Erika – Csuth Sándor: *A települési önkormányzatok stratégiai vezetése. Kreatív szolgálat a XXI. században*. (h. n.), (k. n.), 2009. Online: <http://xn--tosz-5qa.hu/uploads/dokumentumok-kiadvanyok/telepulesionkormanyzatokstrategiaivezetese.pdf>
- Borsa Melinda – Horváth Tamás – Simon István (szerk.): *Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban*. (h. n.), Educatio Társadalmi Szolgáltató, (é. n.). Online: [www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/AVIR\\_strat\\_gondolk\\_tanulm Kotet/AVIR\\_Tanulmanykotet\\_TELJES.pdf](http://www.felvi.hu/pub_bin/dload/AVIR_strat_gondolk_tanulm Kotet/AVIR_Tanulmanykotet_TELJES.pdf)
- Clausewitz, Carl von: *A háborúról*. Ford. Szabó Júlia. Budapest, Zrínyi, 2013.

- Corbett, Julian Stafford: *Some Principles of Maritime Strategy*. Annapolis (Md.), Naval Institute Press, 1988. Online: [www.gutenberg.org/files/15076/15076-h/15076-h.htm](http://www.gutenberg.org/files/15076/15076-h/15076-h.htm)
- Douhet, Giulio: *Il Dominio dell'Aria*. Milano, Mondadori, 1932.
- Герасимов, Валерий: Ценность науки в предвидении. *Военно-промышленный курьер*, 2013. február 27. 3. Online: <http://vpk-news.ru/articles/14632>
- Герасимов, Валерий: Основные тенденции развития форм и способов применения ВС, актуальные задачи военной науки по их совершенствованию. *Вестник*, 1. (2013), 42.
- Jomini, Antoine-Henri: *Précis de l'art de la guerre*. I. Paris, (k. n.), 1838.
- Liddell Hart, B. H.: *Stratégia*. Budapest, Európa, 2002.
- Machiavelli, Niccolò: *A fejedelem*. Budapest, Kossuth, 1996.
- Machiavelli, Niccolò: A háború művészete. In Niccolò Machiavelli: *Machiavelli művei*. I.–II. Budapest, Európa, 1978. 443–624.
- Mahan, Alfred Thayer: *The Influence of Sea Power Upon History (1660–1783)*. (h. n.), (k. n.), 2011.
- Mészáros Tamás: *A stratégia jövője, a jövő stratégiája*. Budapest, Aula, 2002.
- NATO: *Defence Expenditure of NATO Countries (2014–2021)* (2021. június 21.). Online: [www.nato.int/cps/en/natohq/news\\_184844.htm](http://www.nato.int/cps/en/natohq/news_184844.htm)
- Rácz András: *Oroszország hibrid háborúja Ukrajnában*. Budapest, Külügyi és Külgazdasági Intézet, 2014. Online: <https://docplayer.hu/6612943-Oroszország-hibrid-haboruja-ukrajnaban.html>
- Resperger István – Kis Álmos Péter – Somkuti Bálint: *Aszimmetrikus hadviselés a modern korban. Kis háborúk nagy hatással*. Budapest, Zrínyi, 2013.
- Resperger István: A nemzetbiztonsági szolgálatok tevékenysége – biztonsági kihívások, kockázatok és fenyegetések. In Resperger István (szerk.): *A nemzetbiztonság elmélete a közszolgálatban*. Budapest, Dialóg Campus, 2018. 33–97.
- Resperger István: *Stratégiai tervező modellek*. Budapest, Zrínyi Miklós Nemzetvédelmi Egyetem, 2005.
- Sunzi [Szun-ce]: A hadviselés törvényei. In Tokaji Zsolt – P. Szabó Sándor (szerk.): *A kínai hadtudomány klasszikusai*. Budapest, Dialóg Campus, 2018. 23–68.
- Szabó József: *Hadtudományi lexikon*. Budapest, Magyar Hadtudományi Társaság, 1995.
- Zitate von Graf August Wilhelm Anton Neidhart von Gneisenau. *Zitate.eu* (é. n.). Online: [www.zitate.eu/autor/graf-august-wilhelm-anton-neidhart-von-gneisenau-zitate/1295](http://www.zitate.eu/autor/graf-august-wilhelm-anton-neidhart-von-gneisenau-zitate/1295)

Vákát

## A stratégiai tervezés néhány elméleti alapkérdése

### Bevezetés

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

### A stratégiai tervezés kezdetei

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

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

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

<sup>1</sup> Sergio Caredda: Sun Tzu's Five Factors as a Strategy Analysis Framework (2020. május 13.).



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

### A stratégiai tervezés és legfontosabb elemzési eszközei az üzleti tudományokban

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

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

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

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

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

<sup>2</sup> Tokaji – P. Szabó (2018): i. m. 153.

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

<sup>4</sup> Tokaji – P. Szabó (2018): i. m. 182.

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

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

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

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

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

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

<sup>6</sup> Szabó Mária: *Stratégiai tervezés – stratégiai vezetés – projektervezés a közoktatási intézményekben*. (h. n.), (k. n.), 2005. 2.

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

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

Resperger István ugyanezen munkájában<sup>9</sup> a stratégiai tervezés öt modelljét is ismerteti, ezek főleg a hadtudományban alkalmazott eljárások. A hazai üzleti tudományok vonatkozásában pedig Barakonyi Károly munkái<sup>10</sup> a legrészletesebbek. A stratégiai tervezésnek több, egymást követő és részben egymást átfedő fázisa van:

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

### *Helyzetelemzés*

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

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

<sup>9</sup> Resperger (2005): i. m. 21.

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

<sup>11</sup> Barakonyi (1999): i. m. 86.

<sup>12</sup> SWOT: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*, azaz erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek.

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

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

Megvalósítás	Stratégia	
	Hatékony	Nem hatékony
Hatékony	Növekedés	Lassú halál
Nem hatékony	Túlélés	Gyors halál

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

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

### *A stratégia elkészítése*

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

<sup>13</sup> Philip Kotler: *Marketing menedzsment*. Budapest, Műszaki, 1999. 121.

<sup>14</sup> Proman Consulting: BCG mátrix (2021. január 11.).

<sup>15</sup> Barakonyi (1999): i. m. 57–58.

<sup>16</sup> A stratégiai tervezés folyamatábrája. *Pénzügy Sziget*, 2013. február 8.