

I. A magyar vállalatok által követett stratégiák és versenyképességük jellemzői

1. Visszahúzódó: tudatos, tervezett visszavonulás, hogy védekező pozícióba érkezzen a szervezet(feladja a korábbi pozíciót). Ez defenzív stratégia.

2. Védekező: nem adja fel korábban elért pozícióit, körülbástyázza magát, mivel célja megvédeni azt, amit elért. Ez is defenzív stratégia (2001-ben 20%)

3. Stabilitási: nincs különbség az időszak eleje és vége között. Introvertált stratégia, a belső folyamatokra koncentrálnak, vagyis igyekeznek azok összhangját biztosítani (30%)

4. Növekedési: megcéloz egy szolid, fokozatos pozíciójavítást. Megfontolt, nem ugrásszerű. Ez offenzív stratégia.

5. Támadó: a lehetőségek maximális kihasználására törekvő agresszív stratégia, a szervezet nem fogja vissza magát. Ez offenzív stratégia (2001-ben 38%)

6. Semmilyen: a vállalat improvizálva próbálja kihasználni a lehetőségeket, igyekszik túlélni (2001-ben 2%)

A magyar vállalati mezőny csaknem egésze követ valamilyen stratégiát, írott stratégiát. A defenzív stratégia aránya folyamatosan csökkenő (Eu csatlakozás: fel lehet rá készülni). Az offenzív aránya folyamatosan nő. A piac kb. 30%-a stabilitási stratégiát követ

II. Menedzseri kompetenciák a fejlett országokban és Magyarországon:

Vezetési kompetenciák fontossági sorrendje: 1. eredményességre való törekvés; 2. strat.-i gondolkodás (nem improvizálni); 3. integritás, becsületesség (függetlenség, egészséges önbizalom, személyiség); 4. vízió irányvonalak kijelölése (jövőkép); 5. megfelelő atmoszféra (képes a maxot kihozni a munkatársaiból); 6. munkatársak fejl.-e; 7. koncepcionális érzék, érzékenység (mások javaslataira való érzékenység); 8. csapatjátékos (képes alárendelni egyéni céljait a vállalat céljainak); 9. igényesség, igényképzés (lifelong learning); 10. flexibilitás (rugalmas alkalm. képzése). Ezeknek három csoportja van:

I. stratégiai kompetenciák: 2,4,7. (magyar 50%, eu 62% (gyakorisági %))

II. interperszonális: 5,6,8. (magyar 39%, Eu 17%)

III. személyiségvonások: 1,3,9,10 (magyar 45%, Eu 63%)

IV. A strat-i men kialakulásának lépései, jellemzői

-1955 előtt: pü-i tervezés

jell-i: szűkített tér-idő horizont, statikus előidézője: növ.-vó váll-i méret és verseny, körny-i bonyolultság

-1955-70: hosszú távú tervezés

jell-i: átfogó jövőkép, sok éves horizont, komplexitás

előid: gazd-i fellendülés, tartós konjunktúra, technológiai fejlődés

-1970-88: strat-i tervezés

jell-i: módszertani újítások, határterületek belépése

előid: gyorsuló körny-i vált, lassuló növ, diverzifikáció

-1980 után: strat-i men

jell-i: vízió-misszió, szervezeti kultúra, dinamikus módszerek

előid: verseny+kooperáció, relációs stratégiák

V. Stratégiai menedzsment fogalma:

- szemléletmód, mely arra kényszeríti a vállalatot, hogy folyamatosan kutassa a jövőt

-egységbe foglaló tevékenység

-viselkedési forma (kutatja, hogy mi lehet a jövőben és ezért mit és hogyan lehet tenni

- problémakezelési stílus

- vezetési funkció (annak a megoldása, hogy menedzseljük a stratégiának megfelelően a vállalatot és változtassuk folyamatosan a stratégiát

VI. A szervezeti működést leíró, McKinsey-féle modell

A strat. Men. Szeervezeti helye(7's modell)(Mc kinsey, Peters and Waterman):

1.Hard: stratégia, struktúra, rendszerek

2.Soft: szakértelem, munkaerő, stílus

3.Közös értékek(összekötő szerepe van az alsó és felső három között)

Struktúra: a szervezet felépítése/**Rendszerek:** szervezetben zajló folyamatok, amelyek elővé teszik a csontvázat/ **Stílus:** vezetés milyen stílusban irányítja a szervezetét/

Munkaerő: demográfiai jellemzők a szervezet lehetőségeit hat meg/ **Szakértelem:** tudásmenedzsment, azon kompetenciák, melyekhez a szervezet ért/

Közös értékek: szervezeti kultúra, azon értékrend, melyeket közösen vallanak, követelnek/ **Stratégia:** preferenciák, prioritások, melyekre törekszünk/

Stratégia helye(7's része):

1.Közvetítő szerep a szervezet és a környezet között

2.Változása maga után vonja a többi tényező megváltozását

3.Valamennyi tényező kölcsönhatásban van egymással, visszahat a stratégiára, ez korlátot szab a stratégia változásának

VII. Stakeholderek

Tulajdonosok, önkormányzat, dolgozók, szállítók, vevők, régió, stb

Információs rendszer funkciója:

1. célkitűzéshez szükséges inf. biztosítása, 2. végrehajtás szab.-a, 3. végrehajtáshoz szükséges inf. Bizt., 4. megvalósítás tényeinek rögzítése, 5. tervek, tények összevetése, visszacsatolás.

Vezetői inf. rendsz. értékelése(1-5-ig):

1.Mindenki a munkakörének megfelelő info-t kapja meg

2.Megfelelő részletességgel és időpontban

3.Pontos adatok szolgáltatása

4.Időszerű adatok

5.Infot kellőképpen elemezve és feldolgozva szolgáltatni

6.Időbeli összehasonlíthatóság biztosítása

7.Szükséges előrejelzések, jövőbeli tendenciák tartalmazása

8.Költséghatékony információs rendszer

9.Szolgáltatja a szükséges mennyiségű és részletességű külső infot

10.Személyi és társadalmi feltételeknek eleget tesz

Munkaerő motiváltság(motiváltsági határtényezők)

1.Autonómia és kreativitás

2.Strukturáltság, és tisztázott munkakör

3.Elismertség

4.Vezetői hatalom

5.Komfort, anyagi jólét

6.Kapcsolat, közösség

Szervezeti működés összetevői:

Alapvető az ésszerű **unakamegosztás**.

Vannak szervezeti egységek, amelyeknek megvannak a feladataik. Ehhez erőforrásokat kell rendelni, valamint hogy ki rendelkezik velük. A másik alapvető az, hogy **delegálni kell a hatáskörmegosztást**.

A harmadik a **szinkronizálás**, amely megmondja, hogy milyen mértékben kell delegálni a hatáskörmegosztást. A szervezeti egységekhez annyi hatáskört kell delegálni, ami a szervezeti egységek feladatainak racionális, értelmes ellátásához szükséges, többet és kevesebbet sem. A szervezet kialakításánál pontosan meg kell határozni, hogyan működjenek a szervezeti egységek. Ez a **koordináció**.

Ezek alapján áll össze a **konfiguráció**, minden szervezet egyedi, de tipizálható. Számítalan technikai megoldás lehetséges