

Tantárgy neve: Stratégiai tervezés	Kódja: NBG_GI832K4	Kreditszáma: 4
A tanóra típusa és száma: (2 óra előadás + 2 óra gyakorlat) / hét		
Az értékelés módja (kollokvium/gyakorlati jegy/egyéb): kollokvium		
A tantárgy tantervi helye (hányadik félév): 2015-2016 második félév		
Meghirdetés gyakorisága: évente, második félévben		
Oktatás nyelve: magyar		
Előtanulmányi feltételek: --		

Tantárgyleírás

Oktatási cél:

A stratégiai tervezés oktatásának célja, hogy a hallgatók megismerjék a vállalati stratégiaépítés folyamatát, a hozzá kapcsolódó kiegészítő ismereteket, módszereket és eszköztárat. A stratégiában, illetve a teljes szervezetben és külső környezetében való gondolkodás a gazdasági végzettségű szakemberek alapvető készségei közé tartozik, az üzleti-vállalati-szervezeti magatartás fontos meghatározója. A tantárgy elsősorban a stratégia iránti érzékenységet fejleszti, továbbá képessé teszi a hallgatót, hogy a vállalatról korábban szerzett ismereteit egységes egészként is megkísérelje elképzelni.

Kialakítandó / fejlesztendő kompetenciák:

Szakmai tudás: A hallgató elsajátítja a stratégiai gondolkodás alapjait, valamint be tud mutatni egy általa átlátott vállalat esetében hozzávetőleges stratégiai és üzleti terveket.

Képességek: A szemináriumi munka interaktív. A hallgatók önálló oldanak meg feladatokat, kifejtik véleményüket egy-egy kapcsolódó témában, illetve az elsajátított ismeretekkel értelmezni tudják a mai üzleti-stratégiai magatartást. Oktatási cél továbbá, hogy a hallgatók képesek legyenek saját elemzésen nyugvó önálló álláspont kialakítására és annak vitában történő megvédésére.

Attitűdök: A hallgatók szembesülnek azzal, hogy a korszerű stratégiai tervezés és megvalósítás a mindennapok gazdaságát és társadalmát befolyásoló tevékenység, cél az ez iránti tudatos gondolkodási folyamat segítése. Az üzleti stratégia iránti fogékonyságot hazai és nemzetközi gyakorlati példák fejlesztik.

A tantárgy épít a mikro- és makroökonómia, jog, marketing, vezetés-szervezés, vállalati pénzügyek és számviteli alapismeretekre.

Az oktatás tartalma és tervezett ütemezése:

A főbb témakörök: a stratégiai gondolkodás fejlődése, a külső környezet elemzése, erőforrás-alapú stratégiák, vállalati versenysztratégiák és pozicionálás, szcenárió-készítés és benchmarking, üzleti tervezés, családi vállalat tervezése, kiegyensúlyozott mutatószám-rendszer (BSC) és stratégiai térképek. A tantárgy része hazai és nemzetközi vállalati esetek feldolgozása, illetve saját stratégiai-üzleti terv készítése (csoportmunkában). A részletes ütemezés az alábbiakban megtalálható.

Hét	Tananyag
2016. február 1-5.	ELŐADÁS Bevezető a tanegység oktatásához (miért tanuljuk, mire használhatók az elsajátított ismeretek és készségek stb.) A tanegység <u>követelményrendszerének</u> ismertetése ALAPFOGALMAK 1. A stratégiaalkotás mint vezetési funkció. A vezetés POMC megközelítése.

	2. A stratégia eredeti fogalma. Harcászati és üzleti analógiák. 3. A stratégiai fogalomtár legfontosabb elemei (misszió, vízió, cél, stratégia, stratégiai akció). 4. Stratégiaalkotás vs. stratégiai menedzsment. 5. A stratégia megvalósításának érintettjei. <u>SZEMINÁRIUM</u> A félév során feldolgozandó egyéni és csoportos feladatok témáinak ismertetése, a munkafeladatok felosztása, prezentációs témaválasztás előkészítése (1 db 15 perces „Stratégiai-üzleti terv” prezentáció /4-5 fős csoportokban a szeminárium záró heteiben). <u>Irodalom:</u> Balaton-Tari (2014): 1. fejezet Barakonyi (1999): 1.2.1. fejezet
2016. február 8-12.	<u>ELŐADÁS</u> A STRATÉGIAI GONDOLKODÁS FEJLŐDÉSE 1. A vállalati tervezés előzményei (formalizálódó tervezés, pénzügyi tervezés, hosszú távú tervezés) 2. A stratégia modern elméletének kezdetei (Harvard-iskola, SWOT) 3. A stratégiai tervezés modelljeinek fejlődése (mátrixok korszaka). 4. A stratégiai menedzsment-megközelítés. <u>SZEMINÁRIUM</u> Az előző előadás anyagának számon kérése. Az előadáshoz kapcsolódó további gyakorlati példák kifejtése, megbeszélése (pl. pénzügyi tervezési, stratégiai menedzsment példák stb.). A stratégiai-üzleti tervezéssel kapcsolatos prezentáció fejlődésének áttekintése (üzleti terület/piacok, tervezési időhorizont, tulajdonosi kör stb. azonosítása). <u>Irodalom:</u> Balaton-Tari (2014): 2. fejezet Barakonyi (1999): 1. fejezet
2016. február 15-19.	<u>ELŐADÁS</u> A VÁLLALAT KÜLSŐ KÖRNYEZETÉNEK ELEMZÉSE 1. A makrokörnyezet elemzése (PESTEL, gyémánt-modell). 2. Az iparági környezet elemzése: öttényezős modell, iparági életciklus modell. 3. Stratégiai csoport és versenytárs-elemzés <u>SZEMINÁRIUM</u> Az előző előadás anyagának számon kérése. Az előadáshoz kapcsolódó további gyakorlati példák kifejtése, megbeszélése (pl. a makro-környezettel, vagy egyes iparágakkal kapcsolatos fontosabb adatforrások stb.). A stratégiai-üzleti tervezéssel kapcsolatos prezentáció fejlődésének áttekintése (BCG mátrix konstruálása). <u>Irodalom:</u> Balaton-Tari (2014): 3.1. fejezet
2016. február 22-26.	<u>ELŐADÁS</u> A VÁLLALATI BELSŐ ADOTTSÁGOK ELEMZÉSE 1. Anyagi erőforrások (pénzügyi erőforrások, tárgyi eszközök, humán tőke, szervezeti tőke). 2. Nem anyagi erőforrások (brand, technológiai erőforrások, innovációs erőforrások). 3. Erőforrás-alapú stratégiafelfogás: az erőforrások azonosítása, a vállalat képességeinek azonosítása 4. A képesség-rések azonosítása és megszüntetése belső fejlesztéssel és külső fejlesztéssel.

	<u>SZEMINÁRIUM</u> Az előző előadás anyagának számon kérése. Az előadáshoz kapcsolódó további gyakorlati példák kifejtése, megbeszélése (pl. a belső adottságok felderítéséhez alkalmazható technikák). A stratégiai-üzleti tervezéssel kapcsolatos prezentáció fejlődésének áttekintése (makro-környezet elemzés). <u>Irodalom:</u> Balaton-Tari (2014): 3.2. fejezet
2016. február 29. - március 4.	<u>ELŐADÁS</u> TOVÁBBI STRATÉGIAI ELEMZÉSI TECHNIKÁK 1. A SWOT részletesen 2. Szenárió-készítés <u>SZEMINÁRIUM</u> Az előző előadás anyagának számon kérése. Az előadáshoz kapcsolódó további gyakorlati példák kifejtése, megbeszélése (pl. benchmarking, vagy szenárió-készítés). A stratégiai-üzleti tervezéssel kapcsolatos prezentáció fejlődésének áttekintése (erőforrás-alapú tervezés). <u>Irodalom:</u> Balaton-Tari (2014): 3.3. fejezet oktatási segédlet (ppt)
2016. március 7-11.	<u>ELŐADÁS</u> A STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁNAK ÖSSZETEVŐI I. 1. Vízió, misszió. 2. Vállalati szintű stratégiák. 3. Portfólió stratégiák <u>SZEMINÁRIUM</u> Az előző előadás anyagának számon kérése. Az előadáshoz kapcsolódó további gyakorlati példák kifejtése, megbeszélése (pl. GE-mátrix készítése). A stratégiai-üzleti tervezéssel kapcsolatos prezentáció fejlődésének áttekintése. <u>Irodalom:</u> Balaton-Tari (2014): 4.1., 4.2., 4.3. fejezetek Barakonyi (1999): 4.2.4., 4.2.5. fejezetek
2016. március 14-18.	<u>ELŐADÁS</u> A STRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁNAK ÖSSZETEVŐI II. 1. Általános versenysztratégiák 2. Nemzetközi stratégiák <u>SZEMINÁRIUM</u> Az előző előadás anyagának számon kérése. Az előadáshoz kapcsolódó további gyakorlati példák kifejtése, megbeszélése (elsősorban a stratégiai szövetségek). A stratégiai-üzleti tervezéssel kapcsolatos prezentáció fejlődésének áttekintése (vízió, Ansoff-mátrix). <u>Irodalom:</u> Balaton-Tari (2014): 4.4. és 4.6. fejezetek
2016. március 21-25.	<u>ELŐADÁS</u> STRATÉGIAI SZÖVETSÉGEK 1. A stratégiai szövetségek fogalma 2. Horizontális, vertikális, diagonális szövetségek 3. A nemzetközi stratégiák és a stratégiai szövetségek összefüggései <u>SZEMINÁRIUM</u> Az előző előadás anyagának számon kérése. Az előadáshoz kapcsolódó további gyakorlati példák kifejtése, megbeszélése. A stratégiai-üzleti tervezéssel kapcsolatos prezentáció fejlődésének áttekintése (általános stratégia). <u>Irodalom:</u> Balaton-Tari (2014): 4.5. és 4.6. fejezetek

2016. március 28. - április 1.	TAVASZI SZÜNET
2016. április 4-8.	<u>ELŐADÁS</u> PROJEKTMENEDZSMENT I. 1. Projekt-alaptípusok (beruházási, K+F, szervezetfejlesztési projektek). 2. Projektciklusok, projekttervezés, projektmonitoring. 3. Kockázatkövetés, kockázat-menedzsment. <u>SZEMINÁRIUM</u> Az előző előadás anyagának számon kérése. Az előadáshoz kapcsolódó további gyakorlati példák kifejtése, megbeszélése (stratégiai projekt-terv). A stratégiai-üzleti tervezéssel kapcsolatos prezentáció fejlődésének áttekintése (nemzetközi stratégia, stratégiai szövetség). <u>Irodalom:</u> Balaton-Tari (2014): 5. fejezet
2016. április 11-15.	<u>ELŐADÁS</u> PROJEKTMENEDZSMENT II. 4. Projekt-kommunikáció és –marketing. 5. Dokumentumkezelés, minőségbiztosítás. 6. Projektzárás. <u>SZEMINÁRIUM</u> Az előző előadás anyagának számon kérése. Az előadáshoz kapcsolódó további gyakorlati példák kifejtése, megbeszélése. A stratégiai-üzleti tervezéssel kapcsolatos prezentáció fejlődésének áttekintése. <u>Irodalom:</u> Balaton-Tari (2014): 5. fejezet
2016. április 18-22.	<u>ELŐADÁS</u> ÜZLETI MODELL ÉS ÜZLETI TERV 1. A Business Modell Canvas 2. Chesbrough üzleti modellje 3. Az üzleti terv kidolgozása és tartalma <u>SZEMINÁRIUM</u> Az előző előadás anyagának számon kérése. Az előadáshoz kapcsolódó további gyakorlati példák kifejtése, megbeszélése (az üzleti terv prezentációk tartalma). <u>Irodalom:</u> oktatási segédlet (ppt)
2016. április 25-29.	<u>ELŐADÁS</u> A CSALÁDI VÁLLALAT STRATÉGIAI TERVEZÉSE 1. A párhuzamos tervezési folyamat 2. A család tervezése (elkötelezettség, részvétel ösztönzése, vezetők újabb nemzedékének felkészítése, tulajdonosok felkészítése) 3. A családi vállalkozások előnyei és hátrányai 4. A család befektetési szempontjai és döntése. 5. A családi és az üzleti tervek összehangolása. <u>SZEMINÁRIUM</u> A hallgatók munkacsoportjainak prezentációja, megbeszélése és értékelése. <u>Irodalom:</u> oktatási segédlet (ppt)

2016. május 2-6.	<u>ELŐADÁS</u> BALANCED SCORECARD ÉS STRATÉGIAI TÉRKÉPEK 1. A BSC nézőpontjai (tanulás és fejlődés, belső folyamatok, vevői, pénzügyi) 2. Stratégiai térképek <u>SZEMINÁRIUM</u> A hallgatók munkacsoportjainak prezentációja, megbeszélése és értékelése. <u>Irodalom:</u> oktatási segédlet (ppt)
2016. május 9-13.	Összefoglalás és felkészítés a szóbeli vizsgára.

Oktatásszervezés:

Az órák a B épület 203-as teremben lesznek, szerdánként: előadás 8:00-9:40 között, szeminárium 10:00-11:40 között. Füzetre és írószerre van szükség.

A kurzus teljesítésének a feltételei:

Az elméleti ismeretek gyakorlati alkalmazási készségének vizsgálatára és az üzleti stratégiai módszerek megfelelő alkalmazásának/interpretálásának az értékelésére szemináriumi munka keretében és szóbeli kollokvium során kerül sor. A számszerű értékelés az alábbiak szerint történik.

1. Az órai (szemináriumi) munka értékelése pontozással:

- egyéni szemináriumi munka és/vagy vállalt feladatok: max. 50 pont
(Valamennyi heti szemináriumon aktív jelenlét és beszámolás az előző előadás ismeretanyagának elsajátításáról, illetve egyénileg vállalt kisebb feladatok otthoni megoldása és órai bemutatása)
- prezentáció max. 50 pont
(A kurzus során a hallgatók csoportosan – a vezető tanárral történő egyeztetés nyomán – egy stratégiai-üzleti terv prezentációt (ppt) készítenek, a prezentációt a szeminárium utolsó 2 hetében megtartják, majd a prezentáció értékelésére kerül sor. Szakmai prezentáció megtartva: 30 pont, kis hibákkal (pl. időtúllépéssel, oda nem illő slide bemutatásával stb.) megtartott prezentáció: 40 pont, kiváló prezentáció: 50 pont)

Az egyéni szemináriumi teljesítményt is, a csoportos prezentáció elkészítését is folyamatosan nyomon követjük. Menet közben, a szemináriumi időszakban vállalt és teljesített feladatokkal van lehetőség javításra is.

A teljesítmény értékelése: elégséges 60 ponttól, közepes 70 ponttól, jó 80 ponttól, jeles 90 ponttól.

2. Szóbeli vizsga:

- Tételhúzás: a stratégiai tervezés órákon szerzett ismeretek és a kötelező szakirodalom elsajátításáról és értelmezéséről kell számot adni.
- Tételre adott válasz értékelése: elégtelentől (1) jelesig (5)

A vizsga a tanterembe lépéssel veszi kezdetét. A hallgatók kétféle tételsort kapnak. A nagy tételek (várhatóan 13-15 db) komplex stratégiai-üzleti témákat fognak át, és elsősorban ezekről kell számot adni. Az ún. kis tételek (35-40 db) gyorsan megválaszolható kisebb tudáselemekre kérdeznek rá, ezekből akkor kell húznia a hallgatónak, ha a kollokviumi jegy nem eldönthető, mert két érdemjegy közé esik (ld. lent). A tételsor elektronikusan elérhető lesz a vizsgaidőszak kezdete előtt egy hónappal.

3. A kollokviumi jegy az 1. és 2. átlaga (de egyik sem lehet elégtelen). Ha a kollokviumi jegy nem egyértelmű, a kis tételsorból húzott kérdésre adott válasz dönt.

Kötelező irodalom:

Balaton, K. és Tari, E. (2014): Stratégiai és üzleti tervezés. Akadémiai Kiadó, ISBN: 9789630594738. A könyv 2007-es kiadása a főiskola könyvtárában több példányban elérhető (az oktatottak a 2014-essel megegyeznek).

Barakonyi, K. (1999): Stratégiai tervezés. Nemzeti Tankönyvkiadó, ISBN: 963 19 0337 0, a kijelölt fejezetek. A könyv könyvtárban elérhető el.

A kurzust teljesítését segítő kötelező digitális tananyagok:

A megjelölt oktatási segédletek elérhetőek lesznek a www.ektf.hu/~borsi weboldalon.

Kicsomagolásukhoz a jelszavakat a kurzust vezető tanár küldi el.

A kiadott oktatási segédletek, a kapcsolódó előadás ismerete, valamint a szemináriumon végzett gyakorlati munka az értékelés során megadottak szerint lesz számon kérve. Olvasásuk és gyakorlásuk a tantárgyi tematika sorrendjében ajánlott.

Ajánlott irodalom:

Fülöp, Gy. (2007): Stratégiai menedzsment. Elmélet és gyakorlat. Perfekt, 328 o. ISBN: 9789633947487 (a téma iránt mélyebben érdeklődőknek)

Kaplan, R.S. és Norton, D.P. (2007): Stratégiai térképek - Hogyan alakulnak át az immateriális javak pénzügyi eredménnyé? Panem, 512 o. ISBN: 9789635454235 (a Balanced Scorecard-hoz)

Carlock, R.S. és Ward, J.L. (2006): A családi vállalkozás stratégiai tervezése. Helikon, 306 o. ISBN: 9789632270104 (a családi vállalatról szóló ismeretekhez)

Porter, M. (1993): Versenystratégia I (1-2 fejezetek). Akadémiai Kiadó

Barakonyi (1999) kimaradt fejezetei, illetve: 3.2. fejezet (külső környezetelemzés)

Osterwalder, A. és Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 280 o. Magyarul: Üzletimodell-építés kézikönyve, 2012, Cser Kiadó, 296 o. (az üzleti modellhez).

Szakfelelős: Dr. Erdélyi Edit egyetemi docens, Gazdaságtudományi Intézet, Vállalkozás-gazdaságtan tanszék, erdelyi.edit@ektf.hu

Tantárgy felelőse: Dr. Borsi Balázs főiskolai docens, Gazdaságtudományi Intézet, Vállalkozás-gazdaságtan tanszék, borsi@ektf.hu

Tantárgy oktatásába bevont oktató: --

Az oktató fogadóórájának időpontja, helye és a bejelentkezés módja: szerda 7:45 és 15:30 között szünetekben, B/224, emailben előre egyeztetett időpontban (borsi@ektf.hu)

Az oktató által előnyben részesített elérhetőség: borsi@ektf.hu

A csoportos online kommunikáció módja és helye: --

2016. február 1.