



BUDAPESTI  
**CORVINUS**  
EGYETEM

CORVINUS

sa caro a noe reims filijs puta sem chyan iaphet non i re  
generatione: vniuersalis christianae religionis natio cedat alienae  
pter hūgaricā q̄ volumibꝫ in eiusdē declarauerūt generatione  
suppluitat potius necessitat ascendi debere dinoscit. Cuius  
sa caro a noe reims filijs puta sem chyan iaphet non i re  
generatione: vniuersalis christianae religionis natio cedat alienae  
pter hūgaricā q̄ volumibꝫ in eiusdē declarauerūt generatione  
suppluitat potius necessitat ascendi debere dinoscit. Cuius  
sa caro a noe reims filijs puta sem chyan iaphet non i re  
generatione: vniuersalis christianae religionis natio cedat alienae  
pter hūgaricā q̄ volumibꝫ in eiusdē declarauerūt generatione  
suppluitat potius necessitat ascendi debere dinoscit. Cuius



# Stratégiák válságban?

**Dr. Mészáros Tamás**  
egyetemi tanár



**Az előadás két fő kérdése:**

**Valóban válságban vannak-e a  
stratégiák?**

**Válságban milyen stratégia a nyerő?**

# A stratégiák válságára utaló jelek

- A 2008-as (és az azóta is tartó) válságra nem igazán készültek fel a nemzetgazdaságok, de a VÁLLALATOK sem.
- A XXI. Század első évtizedének számviteli botrányai
- Sikertelen fúziók és felvásárlások sokasága
- A dot.com buborék felfújódása és kipukkadása

# Lehetséges okok I.

- Lassú alkalmazkodás a világban lezajló folyamatokhoz
  - A világ egypólusúvá vált
  - Feltörekvő országcsoportok (BRIC) – globális verseny
  - Technológia iparágak, köztük az IT látványos fejlődése
  - 2001. szeptember 11. és következményei
  - Klímaváltozás
  - Pénzügyi és gazdasági válság

# Lehetséges okok II.

- A stratégiai menedzsment elméletében és gyakorlatában megjelenő irányzatok
  - Viták a formalizáltságról
  - A stratégiai tervezés teljesítménymenedzsment felé való visszafordulása
  - „Új gazdaság” vélt vagy valós következményei
  - Tervezőrészlegek leépítése, hagyományos stratégiai elemzés visszaszorulása
  - Az évezred és a századforduló környékének eufóriái

# Nincs válság, de nincs ugrásszerű változás sem!

- Egy-egy cikk:
  - Paradigmák nem érvényesek, 2000
  - Van-e még értelme a stratégiának, 2001
  - Le a stratégiával (a stratégiai menedzsment mítosz), 2007
- Gyakorlatban (egy felmérés szerint) 80% helyett 88%-nak van stratégiája (2000, 2006, 2011)
- Elmélet: evolutív változást tükröz vitákkal

# Változás és viták I.

- Visszaszorul a precízen kidolgozott, „kockázatmentes” stratégiaalkotás (Harvard Iskola)
- Változatlanul népszerűek egyes elemzési módszerek (pl. SWOT), köztük Porter versenysztratégia elmélete
- Tért hódít a kompetencia, erőforrás (tudás) alapú stratégia
- Innováció alapú stratégia, mint a válságból való kitörés eszköze



# Változás és viták II.

- Shareholder - stakeholder dilemma
- Fogyasztói érték – tulajdonosi érték (kettős értékteremtés)
- ENRON – Mexikó – klímaváltozás: társadalmi felelősségvállalás, etika, mint stratégiai fókusz
- A „győztes mindent visz” piacok
- Verseny a standardokért
- Zöld stratégiák
- Válságstratégiák

# Válságstratégiák I.

- Két „hittétel” megdőlt:
  - Az emberek képesek racionálisan gondolkodni
  - A piac képes megbízhatóan korrigálni
- Mit tegyünk válság idején?
  - Működési hatékonyság fenntartása, javítása
  - A válság után is lesz élet
  - Kihasztnálni a válság következményeit

# Válságstratégiák II.

Promóciós lépések	Piacfejlesztés	Eszközberuházás	Mindkettő
<b>Prevenációs lépések</b>			
<b>Létszámleépítés</b>	<b>JÓ</b> Eladás 4,6% EBITDA 6,6%	<b>ROSSZ</b> Eladás 3,9% EBITDA 3,3%	<b>LEGROSSZABB</b> Eladás 3,3% EBITDA -5,2%
<b>Hatékonyság javítása</b>	<b>JÓ</b> Eladás 7,1% EBITDA 4,2%	<b>JÓ</b> Eladás 8,4% EBITDA 8,4%	<b>LEGJOBB</b> Eladás 13,0% EBITDA 12,2%
<b>Mindkettő</b>	<b>ROSSZ</b> Eladás 5,2% EBITDA 2,1%	<b>ROSSZ</b> Eladás 5,2% EBITDA -0,5%	<b>JÓ</b> Eladás 9,2% EBITDA 4,6%

**Forrás: Ranjay Gulati, Nitin Nohria, Franz Wohlgezogen: Kitörés a recesszióból, Harvard Business Review, 2010, 29. oldal**

**Köszönöm szépen  
megtisztelő figyelmüket!**

