

MÉRNÖKI MENEDZSMENT SAROKPONTOK - 5

STRATÉGIA ÉS STRATÉGIAI VEZETÉS

**A stratégia tartalma, tervezése és megvalósítása
az infokommunikációban**

Dr. Sallai Gyula

BME Távközlési és Médiainformatikai Tanszék

Budapest, 2025

Tartalom

- ❑ Miért van szükség stratégiára? A stratégia általános definíciója
- ❑ Az üzleti stratégia felépítése és példái
 - Küldetés, jövőkép, cégstratégia
 - Üzletági, funkcionális és regionális stratégiák
- ❑ A stratégia tervezése
 - A SWOT analízis módszere
 - Portfólió mátrixok
 - Stratégiai állásfoglalás: alapvetés, fókuszok, programok, akciók
 - Természetes versenysztratégiák és üzleti alapstratégiák, példák
- ❑ A stratégia megvalósítása, a stratégiai irányítás
 - A Balanced Scorecard (BSC) módszer
 - Stratégiai mérőszámok, példák
- ❑ A stratégiai vezetés összegzése, sikertényezők és buktatók

MIÉRT VAN SZÜKSÉG STRATÉGIÁRA ?

➤ A SZERVEZET IRÁNYÍTHATÓSÁGA

- vezetés munkamegosztásban, döntések decentralizálása, delegálása
- nem lehet mindenre utasítás (változások), ezért:

➡ **vezérelvek, cégfilozófiák**, hogy a döntések polarizálódjanak

➡ **vállalati értékek**, hogy “mikor csinálja jól”.

Merre tartunk ?

Hogyan közelítünk meg dolgokat ?

Mik a prioritásaink ?

➤ A VÁLTOZTATÁSOK MENEDZSELÉSE

- fel kell ismerni a trendeket, észre kell venni a környezet változásait
- menedzselni kell tudni a változásokat
- kiaknázni az új lehetőségeket (új igény)

El kell kerülni a „főtt béka effektust”: akkor is lépni kell, ha jól mennek a dolgok

➤ HOSSZÚTÁVÚ SIKERESSÉG ELÉRÉSE (paEI)

- mit és hogyan változtassunk a sikeresség érdekében, jövőkép

A STRATÉGIA ÁLTALÁNOS DEFINÍCIÓJA

A stratégia az elhatározások

- egy olyan **összefüggő egész** alkotó
- **következetes együttese:**

amely:

- megalapozott (külső, belső analízis),
- szilárd (tartósan érvényes, robusztus),
- átlátható (világos mindenkinek),
- a kulcsvezetők által elfogadott (igazán felvállalt),
- megvalósítható (realisztikus, vonzó)

és kitűzi:

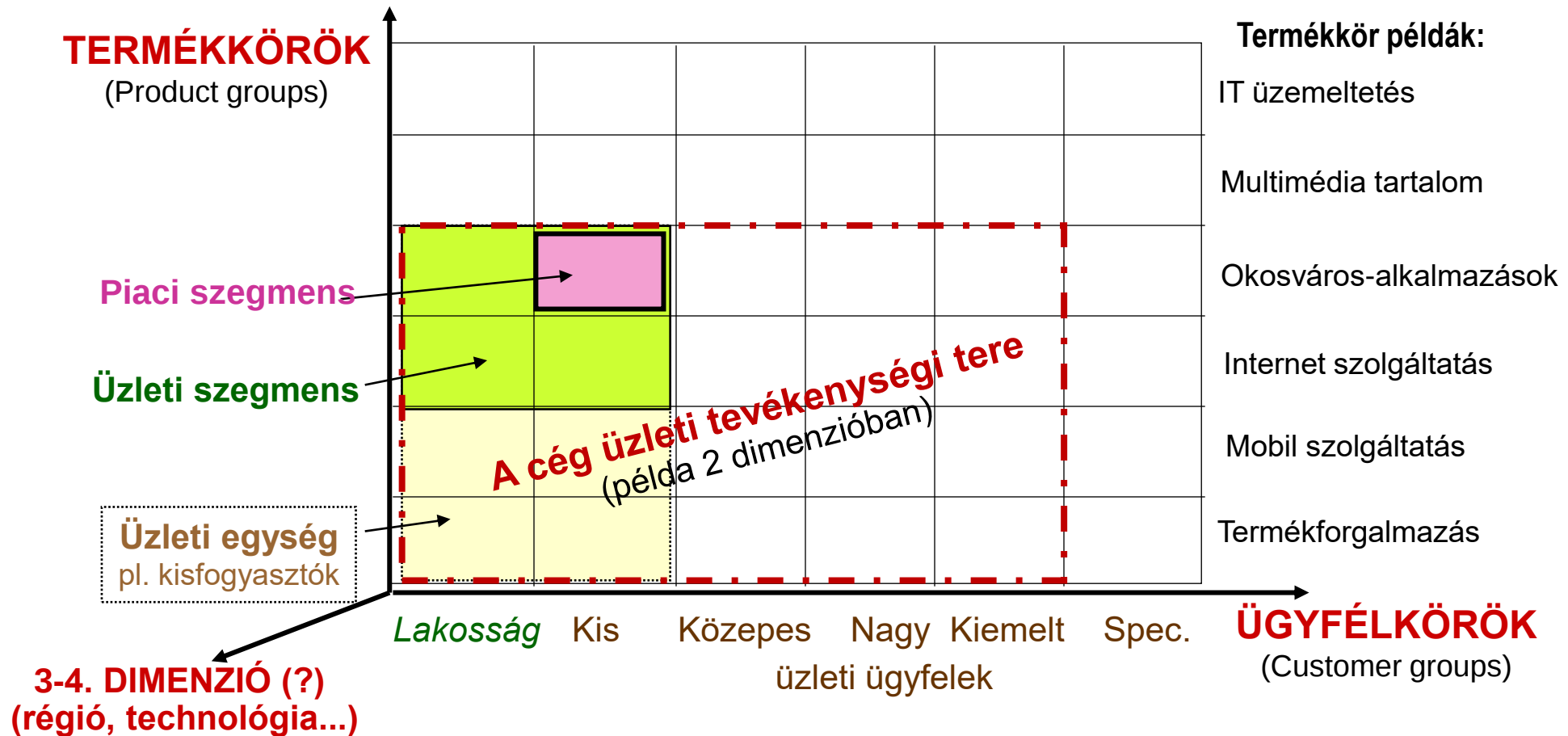
- a hosszabb távú szervezeti **célokat**,
- azok eléréséhez vezető **utat**,
- a **prioritásokat**.

A stratégia a kívánt jövőbeli állapotból indul ki, nem a jelent vetíti a jövőbe, de a jelenben indít cselekvéseket, akciókat !

Stratégiája lehet: bármely szervezetnek, vállalatnak, vállalkozásnak, intézménynek, kormányzatnak, egyetemnek, banknak, egyesületnek...

Üzleti, vagy versenysstratégiákkal foglalkozunk.

Az üzleti tevékenység és szegmentálása – az üzletágak



Piaci szegmens:

Üzleti szegmens:

Üzleti egység/üzletág:

meghatározott ügyfélcsoport és termékcsoport metszete

homogén üzleti stratégiájú piaci szegmensek együttese

önálló szervezeti egységet képező, azonos általános stratégiájú

piaci szegmensek együttese (rendszerint profitcentrum)

(„stratégiai” jelzővel is használjuk: SBU)

AZ ÜZLETI STRATÉGIA FELÉPÍTÉSE

Részek és rétegek

Funkcionális stratégiák:
A cég méretétől függő bontásban

pl.: pénzügyi,
humán,
marketing,
technológiai/fejlesztési,
beszerzési,
üzemviteli,
nemzetközi

Regionális stratégiák
Földrajzilag kiterjedt,
ill. multinacionális cégeknél



**A szervezet
(cég, vállalat, vállalkozás)
átfogó üzleti stratégiája**

Üzletági stratégiák:
Több üzletág esetén
pl.: lakossági,
kis üzleti ügyfelek
közepes üzleti ügyfelek
kiemelt üzletfelek

KÜLDETÉS (MISSION)

A cégstratégia legtömörebb megfogalmazása:

A cég létezésének indoka: Miért vagyunk a világban?
Legfőbb törekvésünk



Az érdekeltek igényei harmonizáltan, érzelmi megközelítésben jelenjenek meg, elsősorban az alkalmazottaknak szól, de üzenet a világnak is.

Vállalat, egyesület, egyetem, kormányzat, magánember számára is készülhet.

A vállalatok *jelmondata* (szlogen) nem küldetés:

pl.: *A szavakon túl... Egymás közt... Együtt, Veled*
azonban a személyes *mottó* küldetésként szolgál.

JÖVŐKÉP (VISION):

Merre tartunk, hova akarunk eljutni?

A kívánt reális jövőbeni állapot; a legfőbb célok, értékek, prioritások alapvető kinyilatkoztatása.

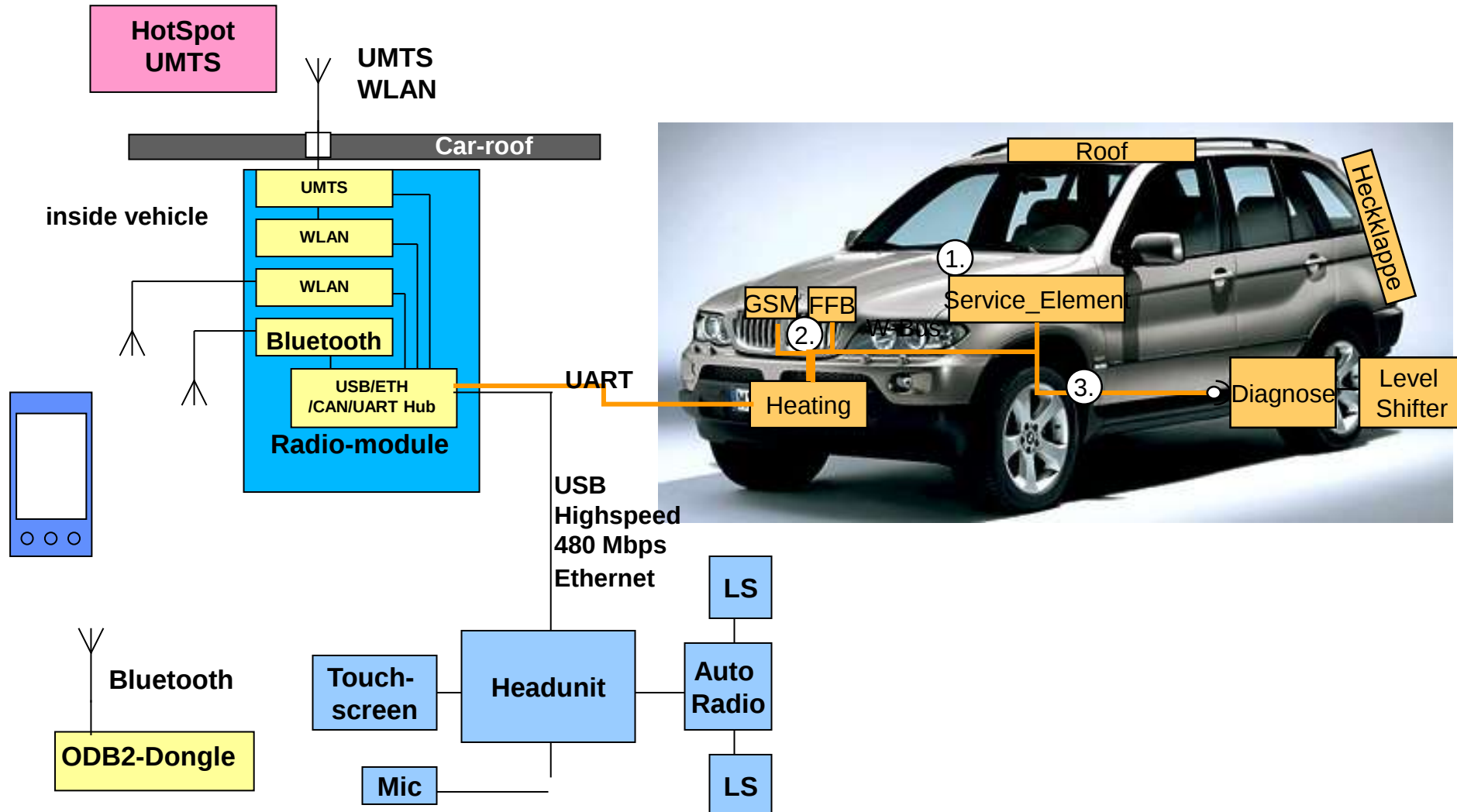
A lényeg megfogalmazásától a bővebb kifejtésig (cégfilozófia).

Lehetséges részek:

- **(Küldetés)**
- **Üzleti/szakmai/tudományos/fejlesztési vízió, fókusz, célfeladat** 
- **Átfogó teljesítményi célok:** pl. sikerkritériumok
- **Vállalati prioritások:** pl. stratégiai üzletágak és pozicionálásuk
- **Értékrend:** pl. ügyfél-orientáció, csapatmunka
- **Vállalati politikák, pl.:**
 - **Horizontális stratégia:** szinergiák az üzletágak között
 - **Vertikális stratégia:** integráció mértéke, bővítés/szűkítés
 - **Környezet szereplőihöz való viszony:**
felvásárlás, kooperációra való törekvés

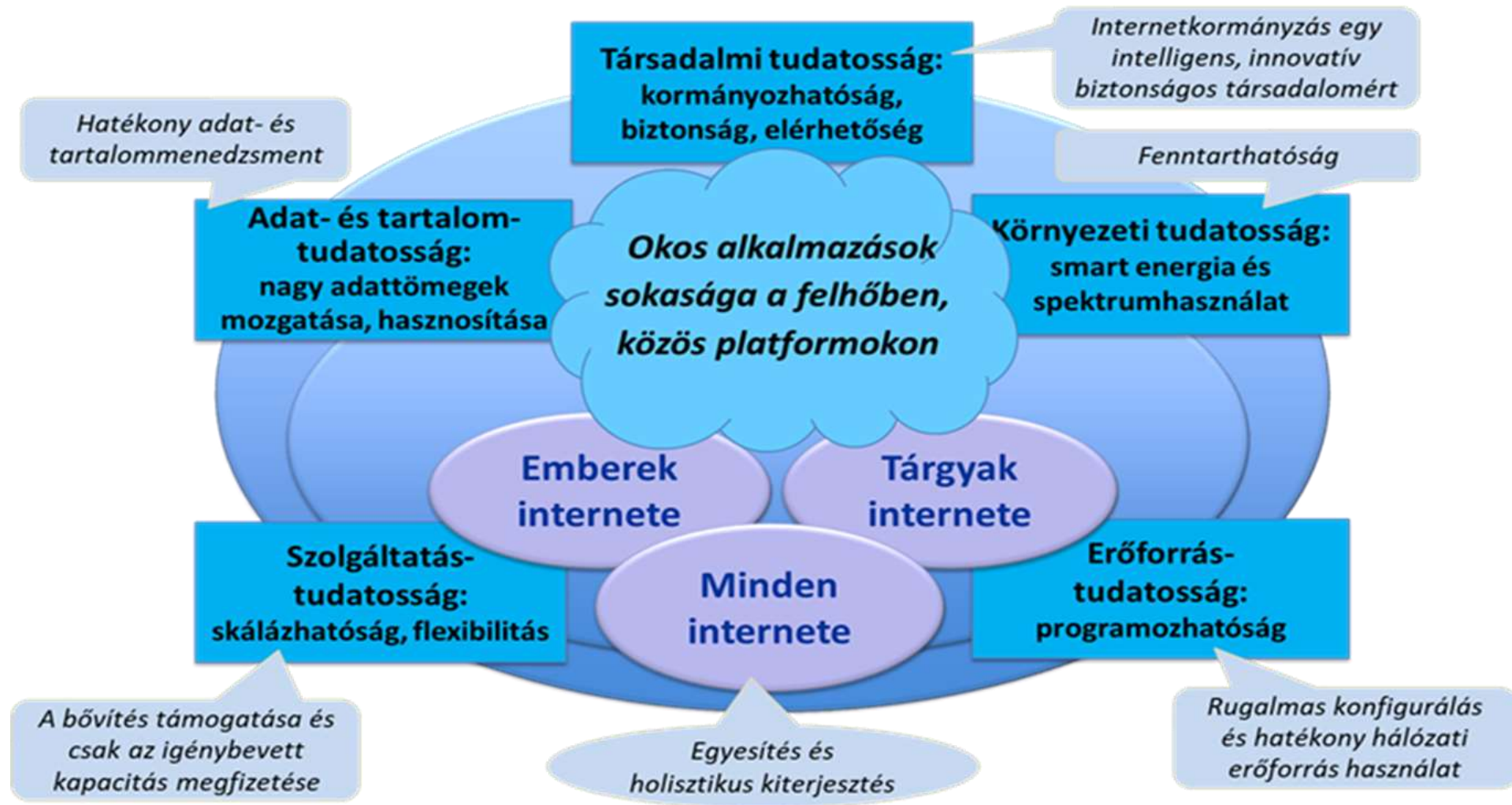
Az üzletpolitika a kifelé szóló, kevésbé részletes jövőkép

Vision of a wireless in-vehicle radio-node



Jövő internet vízió - 2011

Pillérek és célkitűzések



A NICT jövőképe, ITU-T Y. 3000-es ajánlások és FIA2011 Budapest és Poznan alapján

Jövő internet koncepciók és megoldások - 2020



Fenntartható fejlődés víziója

ENSz globális fejlődési programja 2015-ben, 17 cél (SDGs) 2030-ig



Az SDG11 alapján egy város fenntartható fejlődésének célterületei (ITU, 2015):

- **gazdasági képesség:** a lakosság megélhetését biztosító jövedelemtermelő és a munkahelyteremtő képesség (a welfare/jólét);
- **társadalmi, szociális képesség:** az állampolgárok jólétének (egészségügy, oktatás, kényelem, biztonság stb.) biztosítása (a wellbeing/jólét többlete);
- **környezeti, ökológiai képesség:** a természeti erőforrások jövőbeni minőségének és reprodukálhatóságának védelme (az ökológiai egyensúly megőrzése).

Okos, fenntartható város
(Smart and Sustainable City, SSC)

CÉGSTRATÉGIA

A cég szintjén megfogalmazott, átfogó üzleti stratégia

1. Jövőkép

2. Stratégiai állásfoglalás az oda vezető útról (A stratégia veleje)

Mit és hogyan kell megváltoztatni? Irányok, scenáriók, akciók:

- a jövőkép elérése végett,
 - az üzleti lehetőségek kihasználására,
 - a fenyegetések elkerülésére,
 - az értékteremtő képesség javítására, stb.
- stratégiai magatartás, alapállás, prioritás, irány meghatározása
 - stratégiai forgatókönyvek, lépések, fázisok, kritikus tennivalók
 - mennyiségi és minőségi mérőszámok, mérföldkövek (cég szintű)
 - üzletági és funkcionális irányelvek, sikertényezők, felelősségek

3. Portfóliómenedzsment (megvalósításhoz)

pénzügyi, humán stb. erőforrások elosztásának prioritásai, arányai

4. Szervezetmenedzsment (megvalósításhoz)

szervezeti struktúra, vezetési módszerek, ösztönzés, innovációkezelés, stb.

A STRATÉGIA TERVEZÉSE

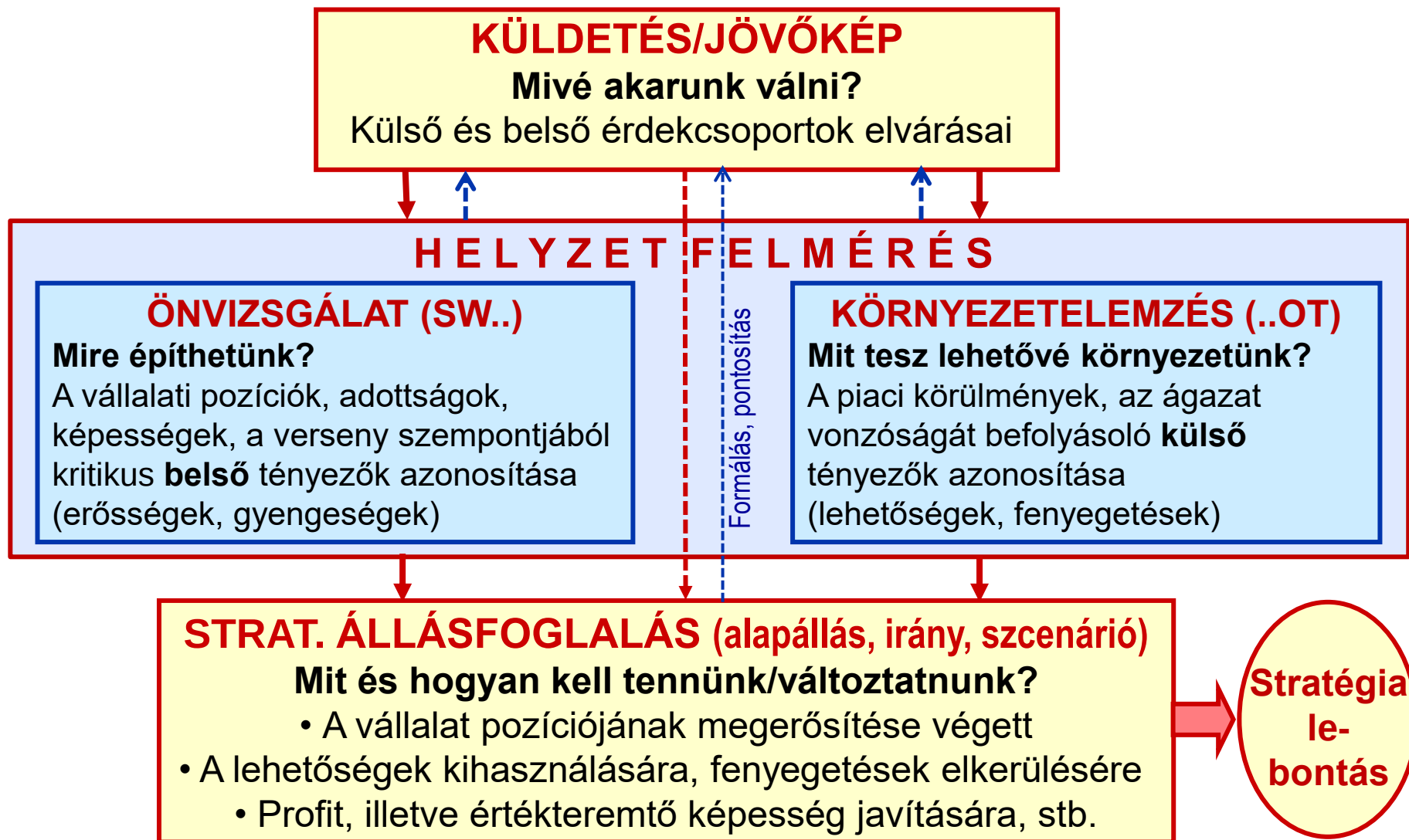
A tervezés folyamata, lépései

- C 1 Küldetés, jövőkép, tevékenységi ágak, elvárások
 - C 2 **Helyzetfelmérés** (SWOT: erősség, gyengeség, lehetőség, veszély)
 - C 3 **Stratégiai állásfoglalás** (irányok, scenáriók, teendők)
 - B 4 Üzletágak küldetése, jövőképe, akcióprogramjai
 - F 5 Funkcionális egységek céljai, akcióprogramjai
 - C 6 Visszacsatolás, harmonizálás
 - C 7 **Erőforrás-elosztás és szervezetalakítás** prioritásai,
a megvalósítás/irányítás indikátorai
-
- BF8 Részletes üzletági és funkcionális akcióprogramok
 - BF9 Pénzügyi tervezés: üzletági és funkcionális tervek
 - C 10 Tervek egyeztetése, elfogadása

C = Vállalati (corporate) szint
B = Üzletági (business) szint
F = Funkcionális szint



A STRATÉGIA-ALKOTÁS VELEJE (C2-C3)



HELYZETFELMÉRÉS (C2)

Szegmentálás: a tevékenység felbontása üzletágakra
(termékekre, ügyfélkörökre, technológiákra)

Önvizsgálat (SWot)

Belső átvilágítás, értéklánc-elemzés

a stratégiailag vizsgált üzletág, termék, vagy technológia szervezetén belüli, a szervezetben meglévő erősségeinek/kompetenciáinak és gyengeségeinek/sérülékeny pontjainak feltárása (mire alapozhatunk, melyek a kritikus tényezők?)

Környezetelemzés (swOT)

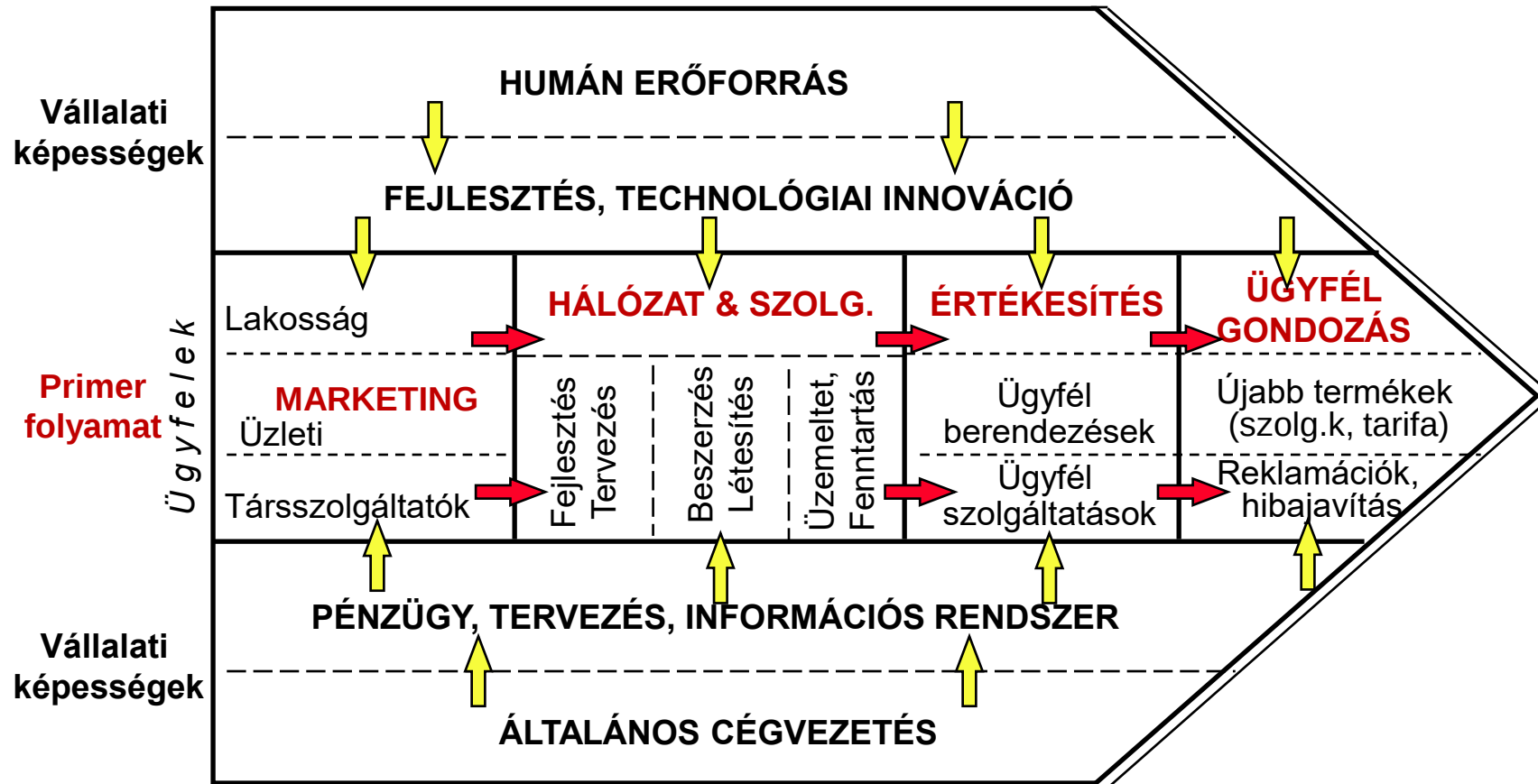
Versenyanalízis

a stratégiailag vizsgált üzletág, termék vagy technológia tágabb környezetben értelmezett versenyhelyzetének, a szervezet szempontjából jelentkező lehetőségeinek és fenyegetéseinek feltárása (hogyan alakulnak az igények, versenytársak?)

Portfólió elemzés: a több üzletágra (termékekre, technológiára...) elvégzett helyzetértékelések összegzése/összevetése

Értéklánc-elemzés

A vizsgált üzletág tevékenységének felbontása és elemzése

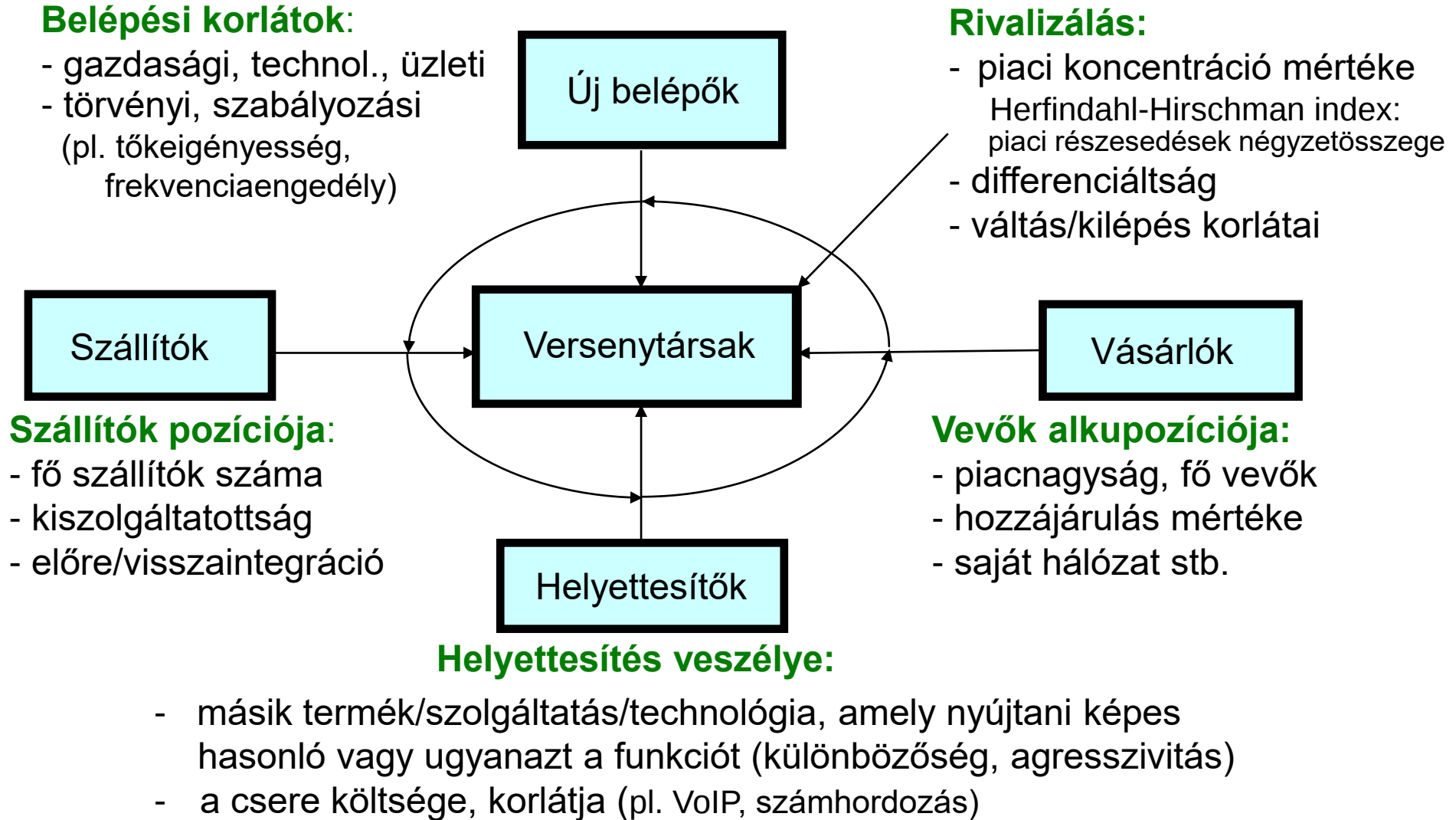


Elemezzük, hogy az egyes tevékenységelemek a versenyelőny megtartásához, megszerzéséhez, növeléséhez mit, milyen értéket (bevételnövelés, költségcsökkentés...) ad(hat)nak hozzá?

Cél: az üzleti versenypozíció (SW), a kézben tartható, kritikus sikertényezők, kompetenciák megállapítása; sérülékenységi pontok, redundanciák kiszűrése

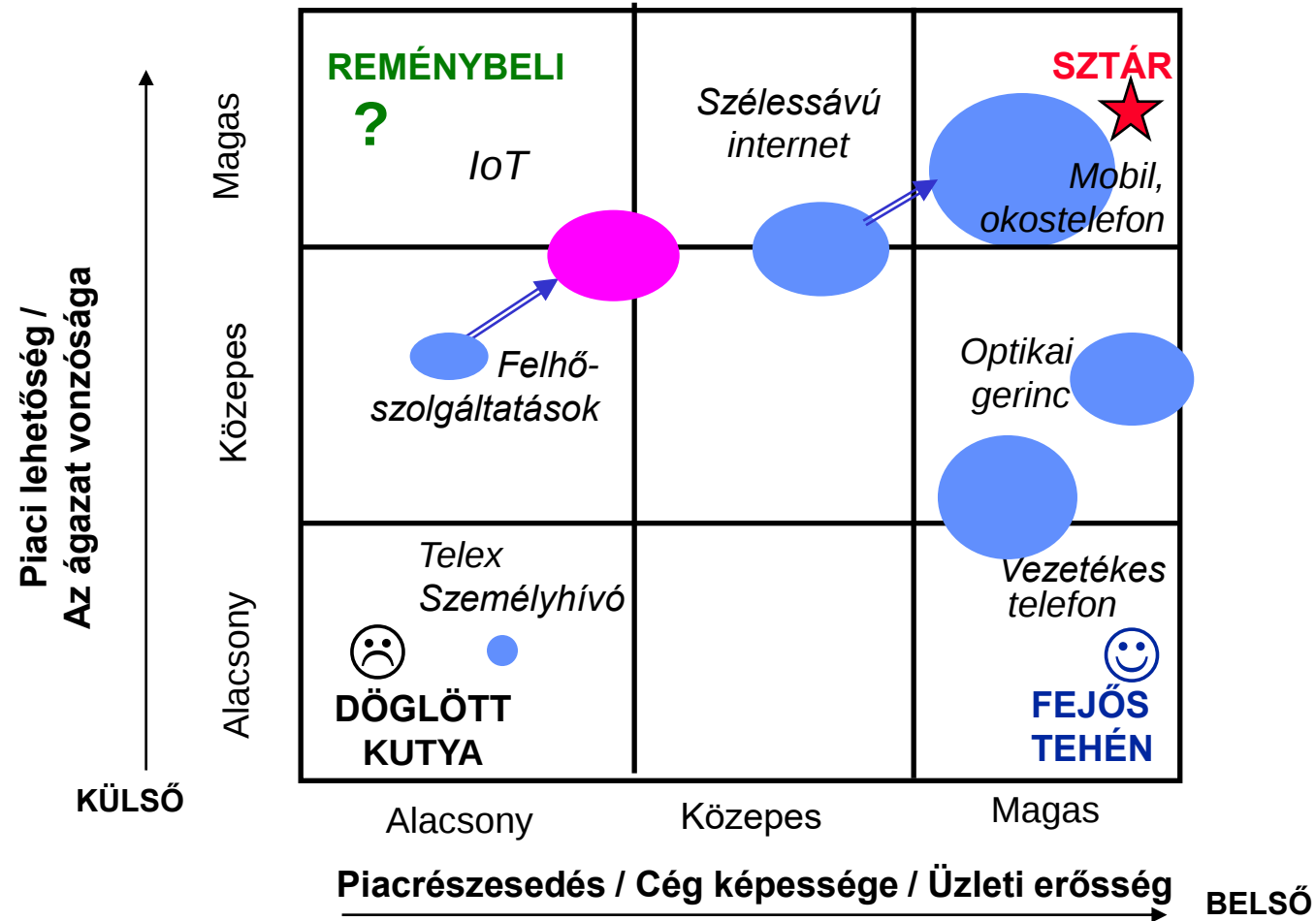
Versenyanalízis

Michael E. PORTER öt-erős ágazati (iparági) modellje



Portfólió mátrixok

Legnépszerűbb: **BCG mátrix** (Boston Consulting Group)



Egy-egy üzletágot, terméket, technológiát üzleti jelentőségét reprezentáló méretben ábrázoljuk; **jelen** és **jövőbeli** helyzete, illetve mozgásiránya szintén feltüntethető.

ERP II Vendors Are Deepening PLM Functionality Within Broad Enterprise Business Suites

Oracle

Strengths

- Strong brand recognition
- New software architecture
- Resources
- Global presence

Challenges

- Immature software
- Few reference customers
- Low engineering visibility
- Scarce PLM field resources

Threats

- Early PLM entrants capture the market before Oracle builds momentum

Opportunities

- Leverage current manufacturing customers
- Leverage software scope
- Leverage the wide use of Oracle

SAP

Strengths

- Strong brand recognition
- Business viability
- Discrete and process manufacturing base

Challenges

- Cost/time of implementation
- Resistance of engineering
- IPPE immaturity in production
- Software packaging

Threats

- Agile vendors grab business
- Miss the SMB market

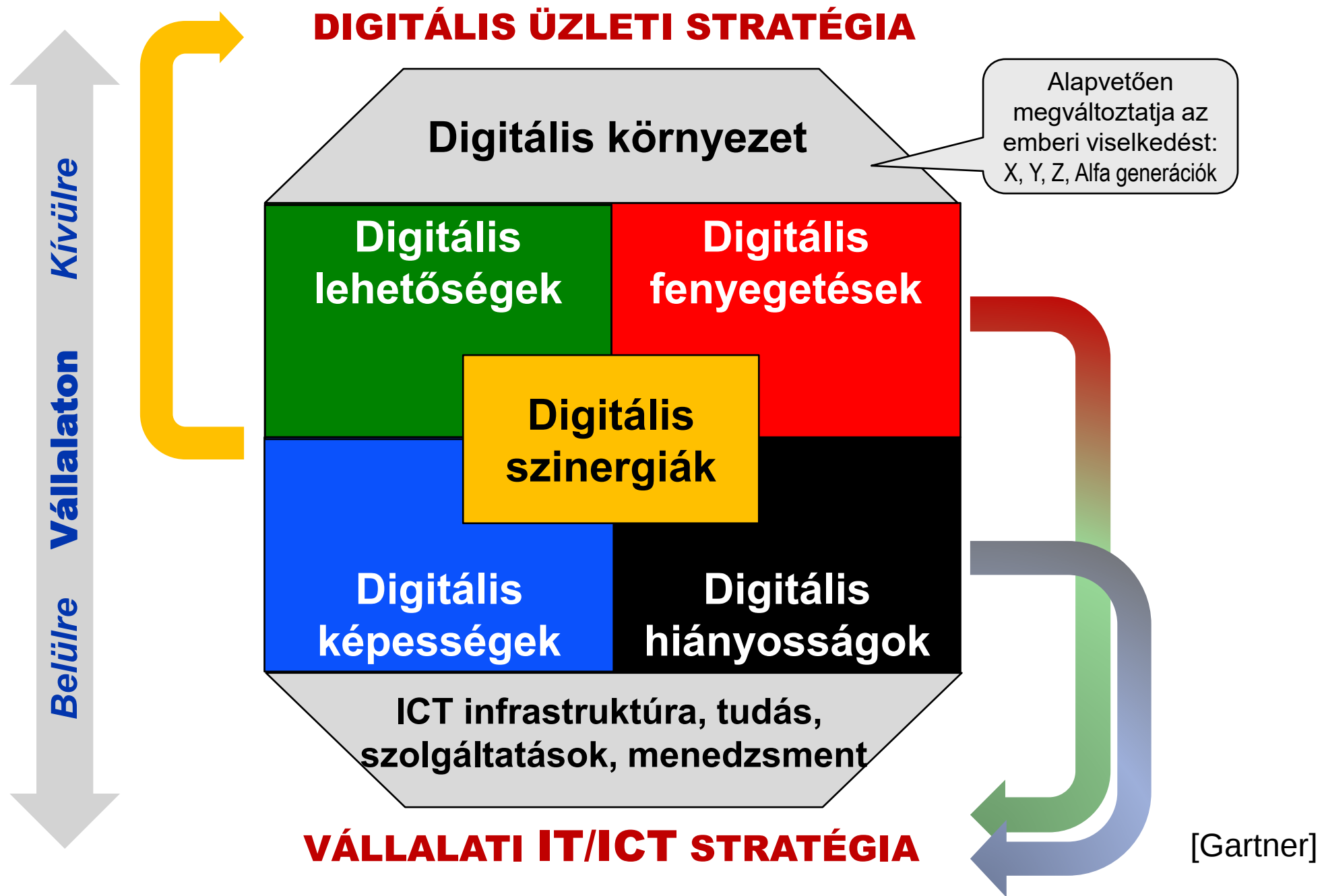
Opportunities

- Leverage the large customer base
- Leverage the software scope

ERP Enterprise Resource Planning
Challenges = Weakness

PLM Product Life Management
SMB Small-Medium Business

Gartner



STRATÉGIAI ÁLLÁSFOGLALÁS (C3)

A stratégiai magatartás kinyilvánítása, a stratégia megfogalmazása

Az üzletágakra (termékekre, technológiákra...) elkészült SWOT, portfólió és egyéb helyzetelemzések és a stratégiai célok/jövőkép alapján:

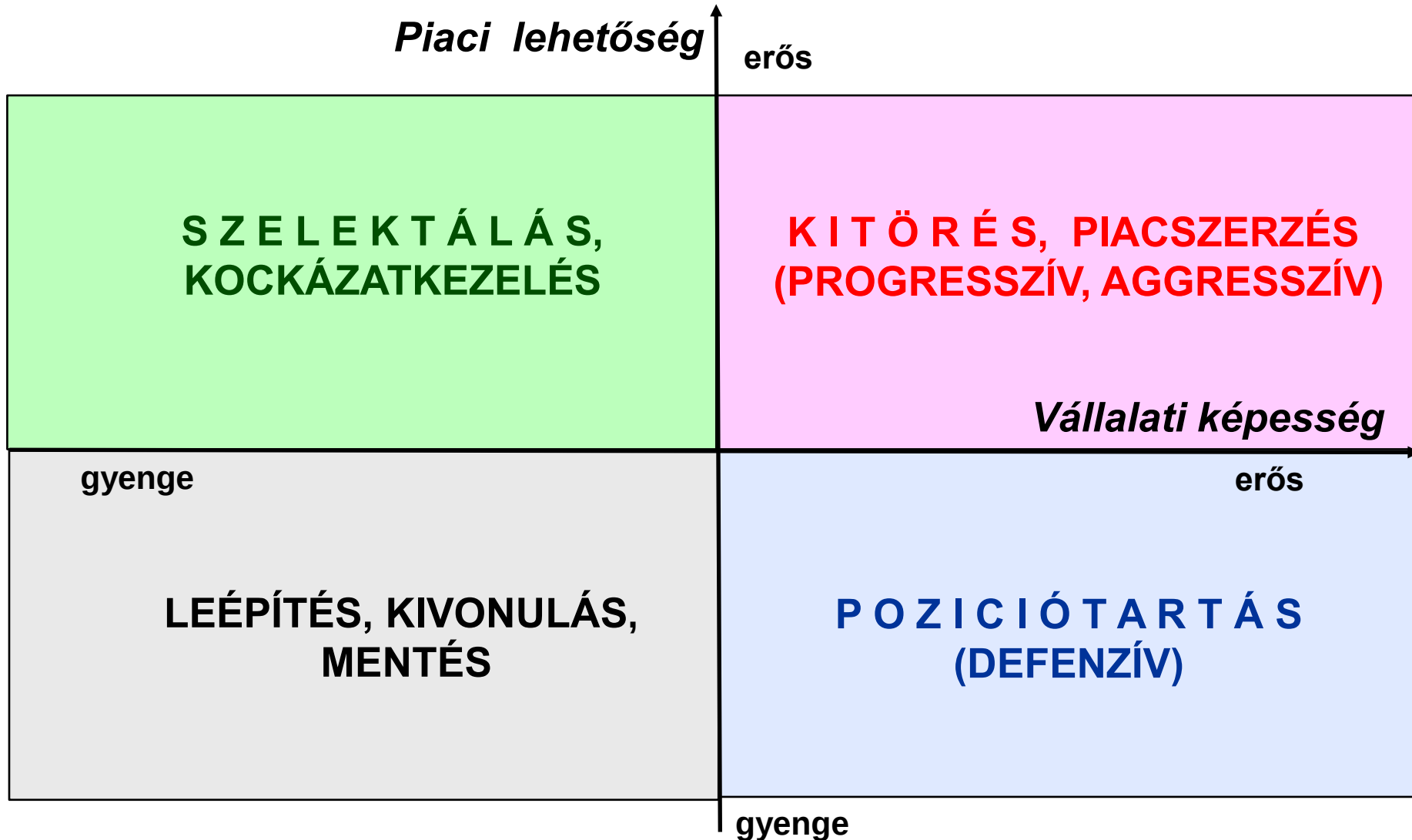
- 1. Stratégiai alapvetés:** a mértékadó versenysztratégia meghatározása, választás a természetes és alapstratégiák közül a helyzetelemzés, illetve a megcélzott versenyelőny alapján
- 2. Stratégiai fókuszok/prioritások/kulcsterületek/tényezők, illetve eszközök/erőforrások (és korlátaik)**
 - azonosítása,
 - összefüggéseik feltárása (Stratégiai térkép)
- 3. Kitörési és szinergialehetőségek feltárása, stratégiavariációk (alternatívák, forgatókönyvek/szenáriók) felállítása és összerendezése**

Értékelés, kockázat elemzés, a halasztás / be nem vezetés hátrányai
Összevetés (majorálás, preferálás, törlés), kombinálás
Választás, eshetőségek (B változat) és elágazások megfogalmazása
- 4. Stratégiai programok, akciók megfogalmazása**

Stratégiai fókuszok és eszközök összerendelése
Stratégiai mutatók, sikerkritériumok, felelősök, határidők meghatározása

VERSENYSTRATÉGIÁK OSZTÁLYOZÁSA

1. Természetes versenysstratégiák a BCG mátrix alapján



2. Üzleti alapstratégiák a versenyelőny típusa szerint

A cég üzleti tevékenységének megcélzott, ill. meglévő *terjedelme* (scope) és *differentiáltsága* alapján üzleti alapstratégiák (stratégiai osztályok) azonosíthatók, az *ügyfélkörök*, a *termékkörök* és a *technológiák* dimenziói szerint egyaránt [M. E. Porter]. Szakterületünkön főként az **ügyfélkörönkénti** osztályozás érvényesül.

Üzleti alapstratégiák	Költség-minimáló	Differentiálóló	Fókuszált differentiálóló	Fókuszált költségmin.
Terjedelem (scope):	széles	széles	keskeny	keskeny
Differentiáltság:	alacsony	erős	erős	alacsony
Orientáció:	tömegtermelés árverseny	ügyfélkörök választék	ügyféligény minőség	piaci rés innováció
Eszközigény:	homogén	differentiált	speciális	alacsony
Szakképzettség:	szűk	széles	mély	speciális
Volumen érzékenység:	magas	közepes	alacsony	igen magas
Kritikus:	minőségromlás	komplexitás	K+F érzékeny	piacismeret
Tipikus előfordulás:	Nagyvállalat →	Nagyvállalat	K+F hely	KKV

PÉLDÁK: Hálózatmodernizációs stratégiák

A meglévő berendezések állapota, az új technológiák sajátosságai, az új igények dinamikája és az erőforráskorlátok függvényében:

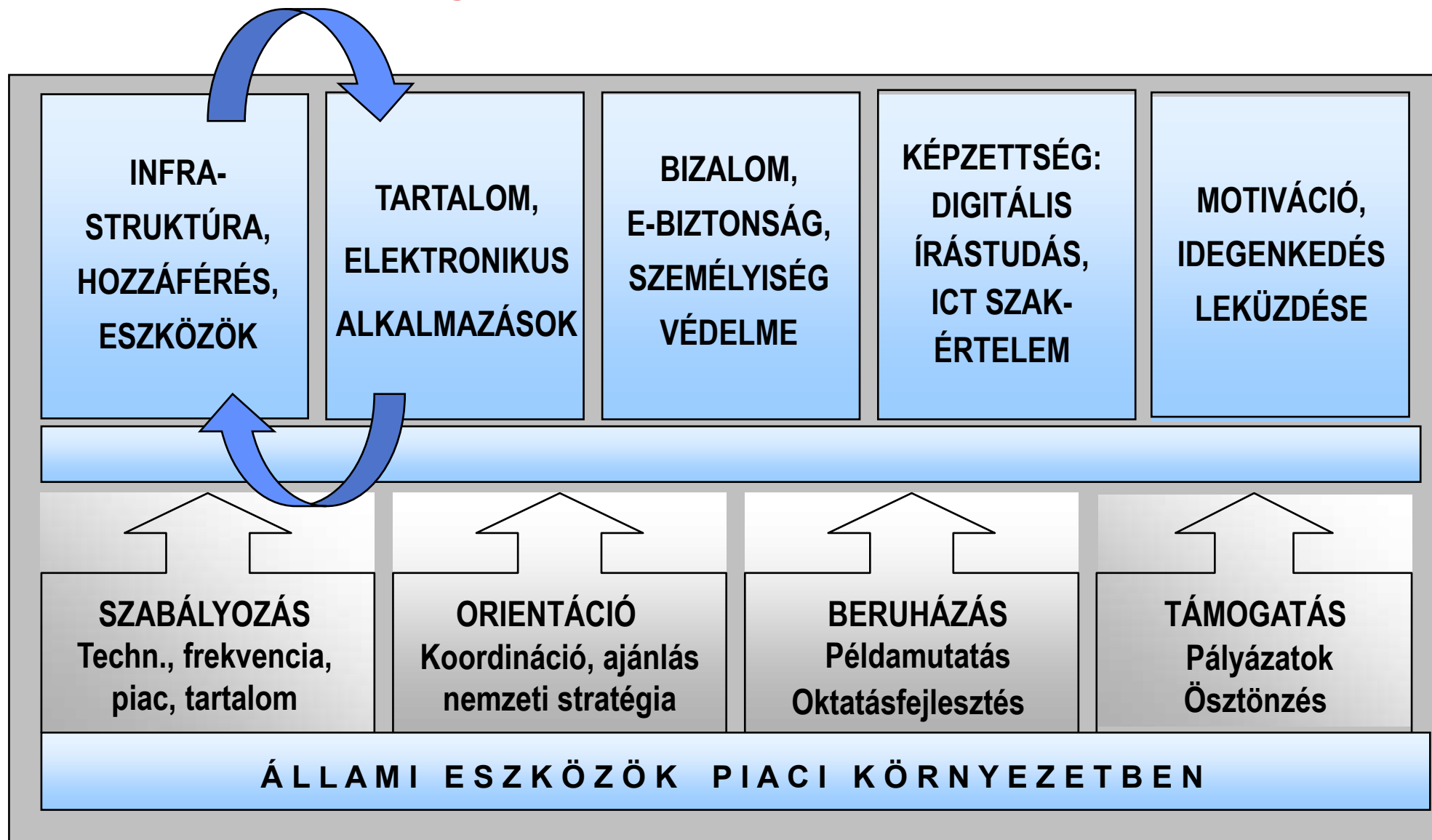
- *Átfedő* (overlay) : egy új réteg a meglévő hálózatot átfedi (átjárók)
- *Sziget* (cellás, island): új hálózatrészek (koncentráltan)
- *Pragmatikus*: fokozatos átmenet (előzők optimális kombinációja)

Az új technológia bevezetésével kapcsolatos elvárás:		Lokális bevezetéssel is teljesüljön (pl. hatékonyság/minőség javítás)	Csak országos bevezetéssel teljesülhet (pl. új szolg. gyors bevezetése)
Meglévő eszközökkel kapcsolatos politika:	Elavult, lecserélés modernre	SZIGET pl. számozási körzet	Rétegcseré
	Befagyaszt, bővítés modernnel	Profitábilis területek	ÁTFEDŐ kompatibilitás!!

PRAGMATIKUS

A kétpólusú szélessávú internet spirál stratégia

Stratégiai kulcsterületek és eszközök



Okos ökoszisztémák stratégiai tervezése

Válaszok az urbanizációs, illetve ipari kihívásokra

Az okos megoldások feltérképezése, funkcionális csoportosítása (kulcsterületek)

A küldetés (az ökoszisztéma fundamentális/fő célja) megfogalmazása

Legyen a város/település élhető, barátságos, szerethető, vonzó!

A fő cél okos megvalósításának sarkalatos megoldásai
pl. okos életvitel, okos termelés

Legyen az ipar hatékony, fenntartható, emberközpontú és ellenálló!

A fő célhoz kapcsolódó energiahatékonysági feladatok okos megoldásai

Az ökoszisztéma épített és a természeti környezetének okos eszközei



A fő célhoz kapcsolódó közlekedési, logisztikai feladatok okos megoldásai

Az ökoszisztéma vezetését segítő okos megoldások, eszközök

A közös, integrált, biztonságos ICT-háttér, pl. 5G/6G hálózat

A funkcionális kulcsterületek az ökoszisztéma nélkülözhetetlen stratégiai komponensei

A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSA

A stratégiai irányítás

A változtatás-menedzsment kulcsa (C7):

a stratégia, a folyamatok,
a szervezet, az erőforrás-elosztás
és a kultúra összhangja

Az átalakítás akkor tartós,
ha a vállalati kultúrát,
a belső értékrendet is érinti:

- ❖ *Az ügyfél igényeinek kielégítése*
(lehetőség számunkra, hogy...)
- ❖ *Jövedelmezőség*
(csak akkor bővít, ha...)
- ❖ *Csapatmunka*
(integrálni tudásunkat,
tanulni, változtatni)



A BALANCED SCORECARD (BSC) MÓDSZER

Stratégia megvalósítását segítő vezetési módszer, amely a rövidtávú *pénzügyi szempontok* mellett hangsúlyt helyez a tudástermelés, *az intellektuális/immateriális tőke* szempontjaira, összetevőire is, mint:

- *ügyféltőke:* ügyfélkapcsolatok, piacismeret
- *szervezeti tőke:* innovációs kultúra (K+F), IT, folyamatok
- *humán tőke:* munkatársak kompetenciája

A BSC :

1. feltárja a szervezet üzleti-stratégiai céljai közti logikai összefüggéseket egy „*kiegyensúlyozott szempont rendszer*” alapján (**Stratégiai térkép**)
2. a célokhoz mérhető mutatókat, kritériumokat és akciókat kapcsol (**Teljesítményindikátorok**)

Ezzel a BSC elősegíti a stratégia :

- kommunikálását (közérthetőbb),
- megvalósítását, lebontását (akciók, hozzárendelt érdekeltségek),
- megvalósulásának nyomon követését (az előrehaladás mérése),
- kontrollját (eltérések kezelése); valamint
- a vállalat komplex értékelését (teljesítmény, minőség).

A BSC módszer lépései:

1. A stratégiai tényezők és összefüggéseik feltárása (Stratégiai térkép)

Tulajdonosi szempont (E)

Hogyan ítélik meg a tulajdonosok a vállalat üzleti pozícióját?

Ügyfél szp. (P)

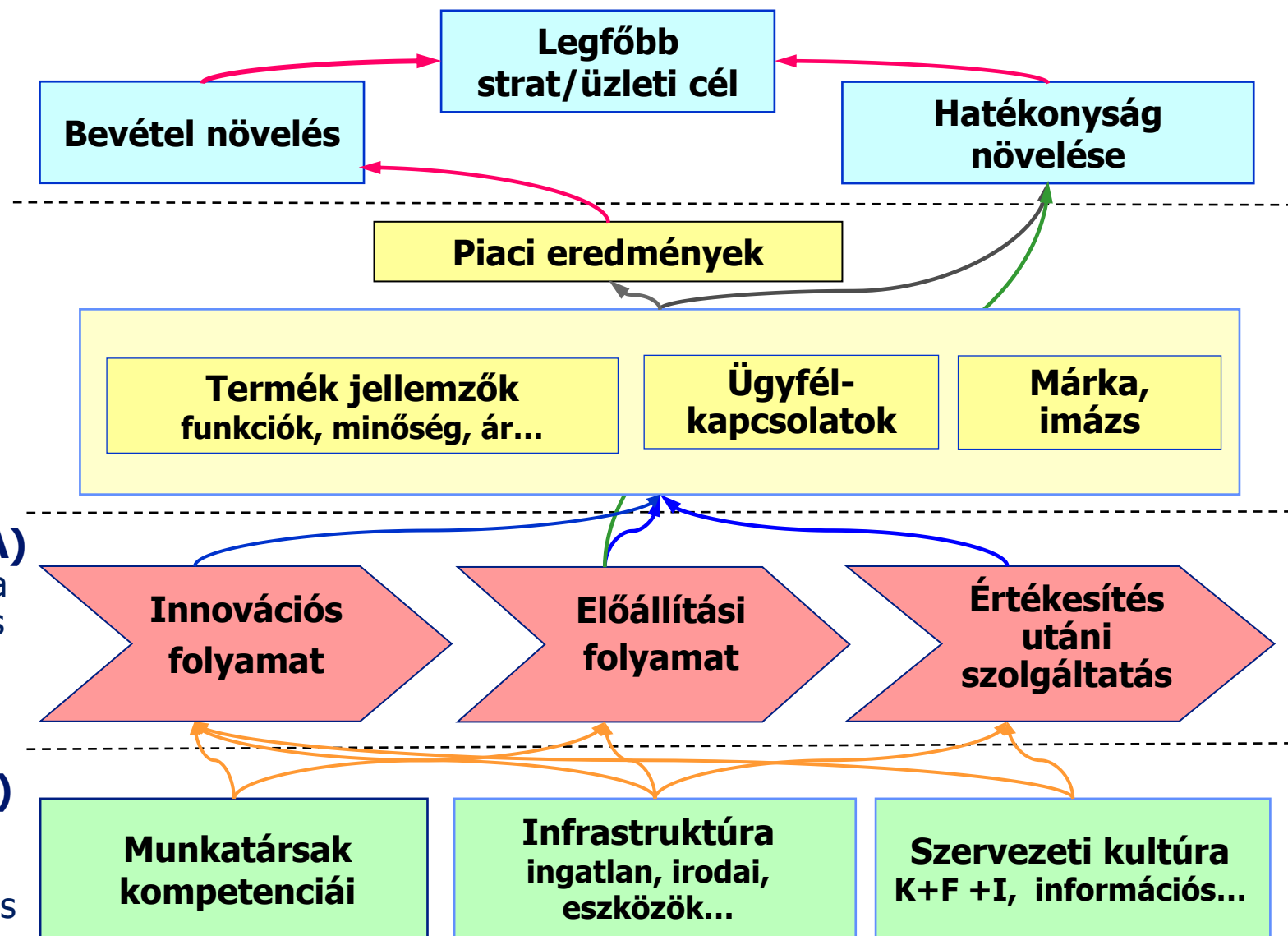
Hogyan ítélik meg az ügyfelek a vállalat piaci teljesítményét?

Értéklánc szp. (A)

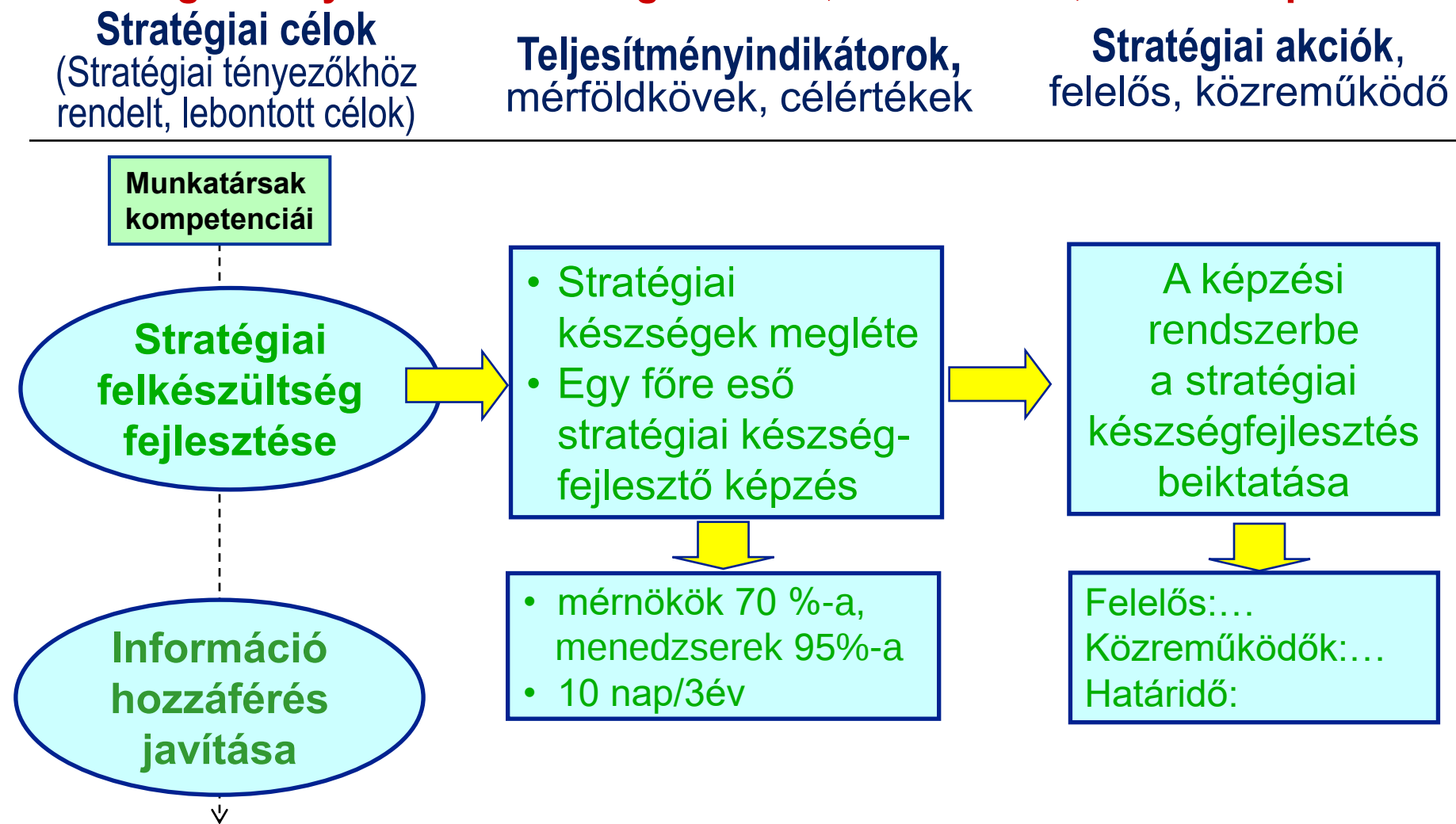
Hogyan segítik elő a belső folyamatok és a szervezet az értékteremtést?

Fejlődés szp. (I)

Hogyan biztosítjuk a jövőbeli célok eléréséhez szükséges felkészültséget?



2. Stratégiai tényezőkhez stratégiai célok, indikátorok, akciók kapcsolása



3. A stratégia nyomon követése és kontrollja

Az előrehaladás mérése és az eltérések kezelése

STRATÉGIAI INDIKÁTOROK

Példa: Okosváros-mérőszámok

Számos nemzetközi, nemzeti, ipari, akadémiai, városi szervezet értelmezett **indikátorokat** a városok különféle teljesítményeinek mérésére, amelyeket egy definiált Smart City **indexben** összesítve összehasonlítják és **rangsorolják** a városok meghatározott körét. Ezek a mérőszámok alkalmasak lehetnek egy város fejlődésének értékelésére, a nyilvánosság figyelmének felkeltésére, támogathatják a digitális átalakulási folyamat tervezését.

Extrém példák:

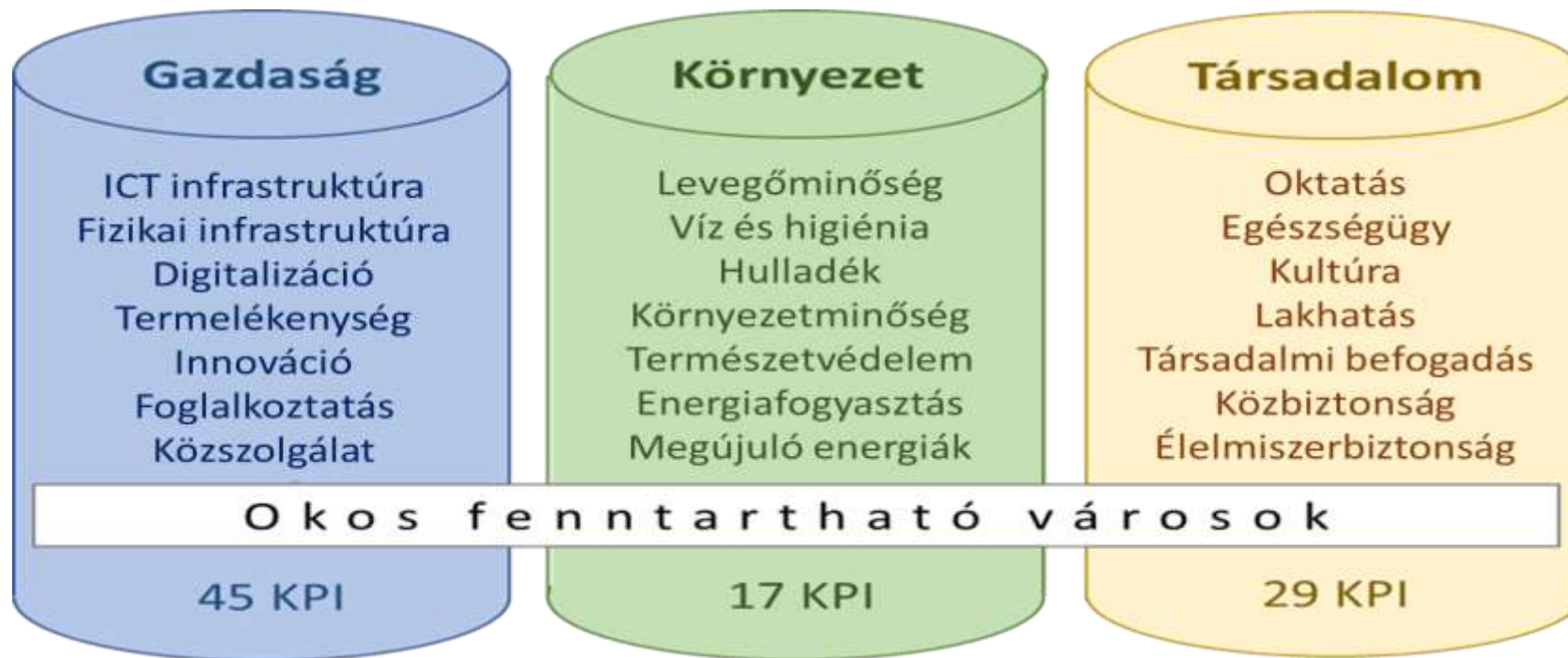
Networked Society City Index (Hálózatos társadalom városi index, Ericsson): a legnagyobb városokat $\frac{1}{2}$ - $\frac{1}{2}$ súllyal az ICT érettség (infrastruktúra, megfizethetőség és használat kategóriákban, $\frac{2}{5}$, $\frac{1}{5}$ és $\frac{2}{5}$ súllyal) és a társadalmi hatások (humán, gazdasági és környezeti kategóriákban, egyaránt $\frac{1}{3}$ súllyal) alapján, jól specifikált 35 indikátorral méri, és mértani aggregációval összesíti.

Global Cities rangsorok: A Kearney tanácsadó cég évente publikálja a világ legnagyobb városainak rangsorát. A Global Cities Index rangsora a jelenlegi állapotot (üzleti, humán, információcsere, kultúra, politika kategóriákban, 30-30-15-15-10% súllyal), a Global Cities Outlook a várható jövőbeli állapotot (jóllét, gazdaság, innováció, kormányzás kategóriákban, egyaránt 25% súllyal) tükrözi, a komponensek aritmetikai súlyozásával.



Az U4SSC teljesítményértékelés (ENSz, 2016)

Az SDGs szellemében, 3 dimenzióban, az ITU-T Y.4903 ajánlás alapján, célértékekkel
(United Key Performance Indicators for Smart Sustainable Cities)



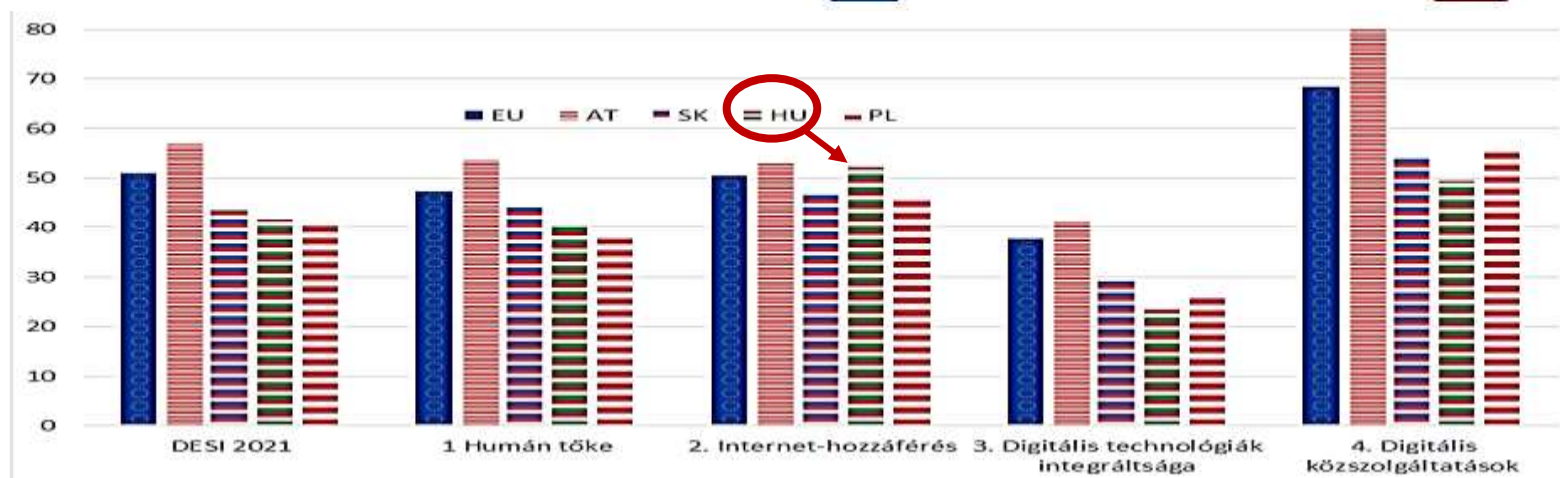
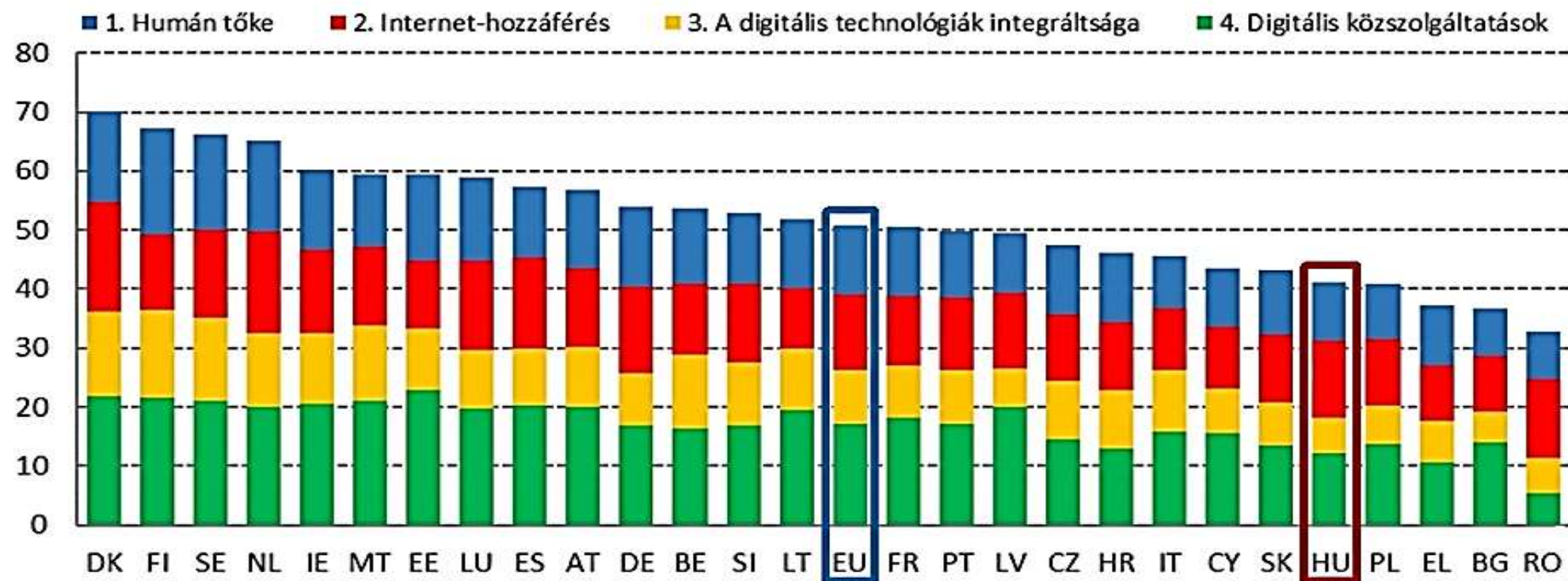
KPI	Össz	Gazd	Körny	Társ
Okos/Smart	20	18	0	2
Fenntart	39	17	17	5
Ált/Strukt	32	10	0	22
Összesen	91	45	17	29
Alap + Progr	54+37	23+22	13+4	18+11
MultiKPI	6	3	3	0

Digitális gazdaság és társadalom index (DESI)

A 2015 óta évente kiadott Digitális gazdaság és társadalom index (Digital Economy and Society Index, DESI) egy összetett mérőszám, amely *Európa Unió egyes tagállamainak digitális teljesítményét mérő jellemzők súlyozott összegzésével* áll elő. 2021 óta a tagállamok digitális fejlettségét négy kategóriában (ún. dimenzióban) 33 indikátorral méri, illeszkedve az Európa digitális évtizede (*Digital Compass 2030*) négy fő szakpolitikai területének célkitűzéseire:

- 1. Humán tőke** (Human Capital): 25%, 7 indikátor
- 2. Internet-hozzáférés** (Connectivity): 25%, 10 indikátor
- 3. Digitális technológiák integráltsága** (Integration of DTs): 25%, 11 indikátor
- 4. Digitális közszolgáltatások** (Digital Public Services): 25%, 5 indikátor

A 2021-es DESI indexek és Magyarország helyzete



A STRATÉGIAI VEZETÉS ÖSSZEGZÉSE

A stratégiai tervezés és irányítás kulcstényezői

SIKERTÉNYEZŐK:

1. Figyelem felkeltő, motiváló jövőkép, a győzelem perspektívája
2. A stratégia lebontása, a részcélokhoz összehangolt akciók rendelése
3. Az erőforrások következetes összpontosítása
4. Az előrehaladás mérése, stratégia-konform jelentéstétel
5. Stratégiai irányultságú személyzetfejlesztés
6. Stratégiának megfelelő szervezeti struktúra
7. A vállalati stratégia és a vállalati kultúra összhangja
8. Kölcsönös *bizalom* légköre, érdekközösség

Módszertani
segítségek
összefoglalása

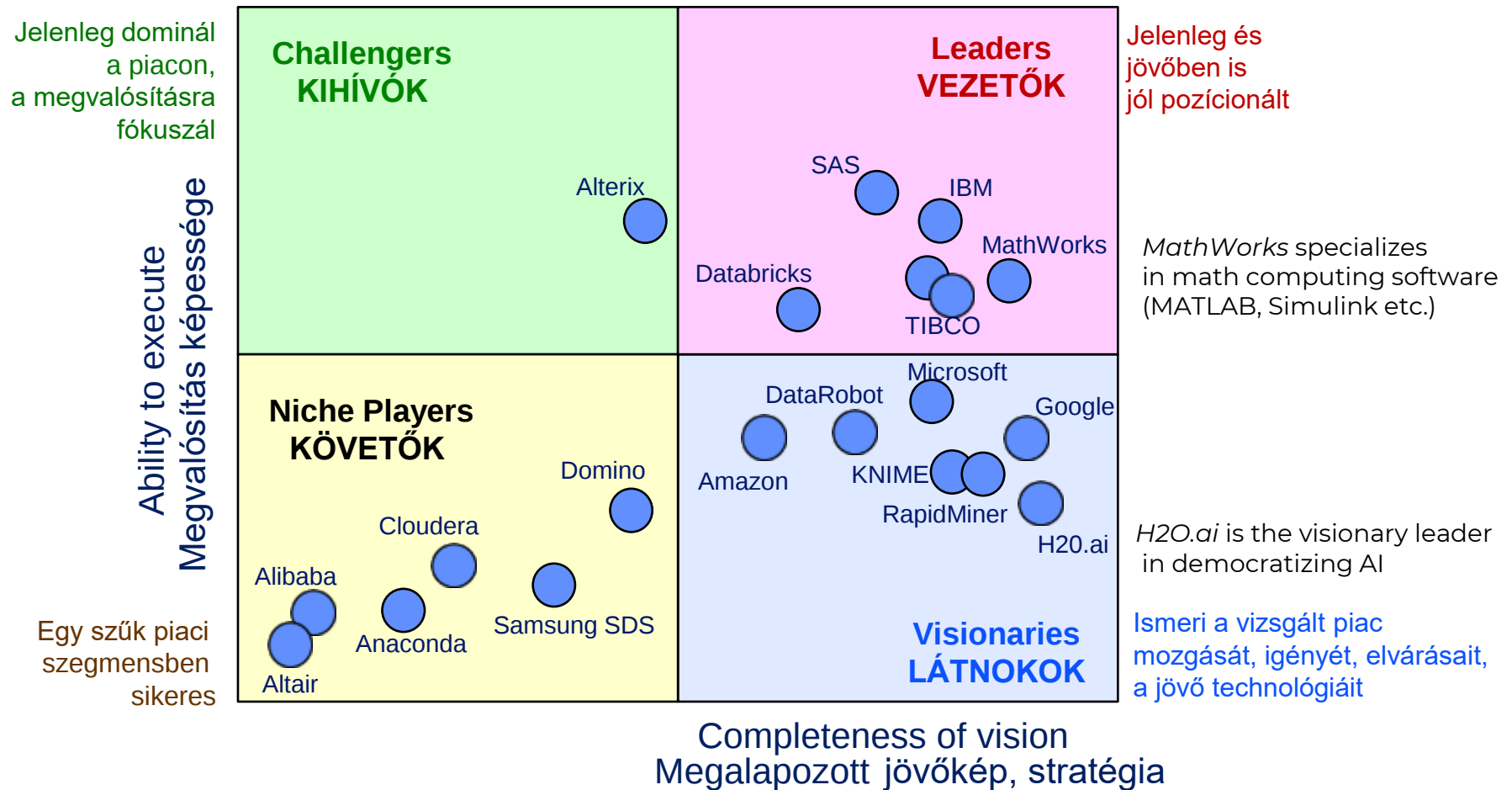
BUKTATÓK:

1. Az elemzés túltengése, múltbeli tapasztalatok extrapolálása
2. Lapos stratégia készül, „mindenkinek jó”
3. Csak funkcionális és ésszerűsítésben való gondolkodás
4. Felső vezetés passzivitása, ellentétei a célokról, prioritásokról
5. A megvalósulás mérésének, az eredmények előrejelzésének hiánya
6. Alapvető üzleti folyamatok, vezetési eszközök, kommunikáció hiánya
7. Stratégiai célok ösztönzésének hiánya, szervezeti korlátok
8. A vállalati stratégia és kultúra ellentéte

MÁGIKUS KVADRÁNS

Technológiai cégek stratégiai összevetése valamely piacon, előrejelzésük és felkészültségük szerint

Példa: Data Science and Machine Learning Platforms (20 cég, Gartner 2021)



STRATÉGIAI MÓDSZEREK ÖSSZEFOGLALÁSA

JELLEMZŐ MÓDSZEREK

FUNKCIÓJA

1. Az üzleti tevékenység szegmentálása Stratégiai üzleti egységek meghatározása	<i>Az üzlet definiálása és felosztása</i>
2. SWOT analízis Belső: átvilágítás, értéklánc-elemzés, piacrészesedés Környezet: versenyanalízis (Porter) STEP/STEEP analízis	<i>Elemzés és stratégiai fókuszok üzletáganként</i>
3. Portfólióanalízis és állásfoglalás Üzleti tevékenység átfogó elemzése: pl. BCG portfólió mátrix Stratégiai következtetések megfogalmazása: Természetes és alapstratégiák... Stratégiai fókuszok, szinergiák, eszközök...	<i>Egyesít, átfogó üzleti stratégia meghatározása, tervezése</i>
4. A megvalósítás követése Stratégiai tényezők, stratégiai térkép, Balanced Scorecard (BSC) Kiegyensúlyozott mérőszámrendszerek	<i>A stratégia megvalósításának irányítása, kontrollja</i>