

BÖGEL György-SALAMONNÉ HUSZTY Anna

# VÁLLALATI STRATÉGIAALKOTÁS MAGYARORSZÁGON: JELENSÉGEK ÉS KÉRDŐJELEK

A stratégiaalkotás hazai gyakorlatát negyven esztendőn át a „command economy“ uralta. A leépítését követő privatizációval, a külföldi befektetők megjelenésével széles horizont tárult fel a sikerre áhítozó cégek előtt. A lehetőségek közül vázolnak fel a szerzők néhány jellegzetes megoldást.

A magyar származású Andrew Grove (1997) csúcsvezetői tapasztalatait összefoglaló könyvében *stratégiai inflexiók pontként* írja le azt a jelenséget, amikor valamely környezeti tényező radikális átalakulásának következtében az iparági versenyszituáció alapvetően megváltozik. Egy ilyen helyzet kezelésének módja meghatározza a versengő vállalatok jövőjét: egyeseket új magasságokba emel, másokat ideiglenesen vagy végleg letaszít az útról. A tét óriási, hiszen – ahogy Grove írja – a „halál völgyéből“ kell kivezetni az elbizonytalanodó szervezetet. Megváltozik a versenypálya, mások lesznek a szabályok, mások a versenytársak: ettől kezdve másképp kell vezetni a cégeket, másképp kell versenyezni. Sokan nem élik túl ezt a krízist, mert nem képesek stratégiai módon gondolkodni és időben váltani; ehelyett foggal és körömmel ragaszkodnak a múlthoz, vagy ülnek és csodára várnak, míg mások cselekednek.

*Magyarországon* a közelmúltban nemcsak egyetlen iparág, hanem szinte minden vállalat inflexiók ponthoz érkezett, a rendszerváltás ugyanis gyökeresen átalakította a versenyszituációt: a privatizáció és a piacok liberalizálása következtében mások lettek a tulajdonosi elvárások, megerősödött a vevők, és meggyengült a szállítók alkupoziója, rengeteg új versenytárs jelent meg a világ minden tájáról, és köztük ott vannak a legnagyobbak és legerősebbek is. Ismét Grove szavaival élve: nem egy, hanem egyszerre több *tízszeres erő* fejti ki hatását. Most jelentős részben a vállalatvezetőkön és választott módszereiken múlik, hogy ki kerül fel-, illetve leszálló ágba.

Ezért soha nem volt még nagyobb szükség stratégiai gondolkodásra, jól megválasztott stratégiák kidolgozására és megvalósítására, mint most.

Milyen állapotokat találhatunk ma a stratégiaalkotás területén *Magyarországon*, a stratégiai gondolkodás elterjedésére miképpen hatott a „command economy“ leépítése, a privatizáció, a külföldi befektetők megjelenése? Ezekre a kérdésekre keresünk választ a következőkben.

A kép meglehetősen tarka, ami már csak azért sem meglepő, mert a vállalati stratégiaalkotás világszerte *viták keresztjében* áll. A helyzetet sajátos kettősség jellemzi: miközben a stratégiaalkotásnak kialakult egy „standard“, menedzsment-szakkönyvek szerves részét képező, széles körben propagált és oktatott módszerkészlete (pl. portfólió-elemzés, SWOT, forgatókönyvírás), a szakirodalomban újabb és újabb viták lángolnak fel a stratégiaalkotás értelméről, céljáról és tartalmáról (lásd pl. Porter 1996; Mintzberg 1994), s ugyanakkor a nemzetközi vállalati gyakorlat sem tekinthető egységesnek.

## Örökségek: a tervtől a stratégiáig

A helyzet *Magyarországon* még bonyolultabb. A négy évtizeden át tartó tervegazdálkodási rendszer sajátos csendést adott a „terv“ szónak: azok számára, akik ebben a korban tanultak és dolgoztak, elsősorban az állami beavatkozás eszközeként jelent meg. A korábbi gyakorlat szerint (mintegy két évtizeden át) a vállalatoknak öt évre

szóló terveket kellett kidolgozniuk, amihez a központi tervezőszervtől és az ágazati minisztériumoktól útmutatókat, kitöltendő táblázatokat kaptak, a tervek tartalmát pedig „konzultációkon“ kellett egyeztetniük a központi elvárásokkal. Az elképesztően részletes tervek összeállítása hatalmas tömegű papírmunkát jelentett, táblázatok végtelen tömegét, amelyeket a gyakorlatban alig tudtak hasznosítani, a tervek vezetési szempontból feleslegesnek bizonyultak. Ily módon a múlt rendszerben nevelkedett magyarországi vezető a hosszú távú tervezéssel nem mint a vezetői munkáját segítő eszközzel, hanem mint az önállóságát korlátozó akadállyal találkozott. Ennek érzékeltetésére egy példa a közelmúltból:

Három évvel ezelőtt egyikünk stratégiával foglalkozó tananyag összeállítására kapott megbízást egy vállalatnál. A vállalati lektornak az volt az első kívánsága, hogy az írásműben a „terv“ szó ne szerepeljen. „Ehhez a szóhoz itt a vállalatnál egész más gondolatvilág kapcsolódik, ha benne marad a szövegben, senki sem fogja komolyan venni a stratégiát, ugye érti?“ – mondta.

A leírtak ellenére a korszerű értelemben vett vállalati stratégiai gondolkodás kezdete a rendszerváltás előtti évekre nyúlik vissza: néhány vállalat már a 70-es évek végén megpróbált elszakadni a szokásos tervekészítési gyakorlatától, és ehhez eszközöket keresett a nyugati üzleti világban már meghonosodott vállalati stratégiaalkotás módszerkészletében.

A cégek egy szűkebb, de egyre bővülő köre – miközben a gazdaság egészére a hiánygazdálkodás volt a jellemző – már a hetvenes évek végén kénytelen volt szembenézni azzal, hogy termékei eladására a piac nem nyújt korlátlan lehetőséget. A fejlett országokban, ahol a hetvenes évek első felében kitört olajválság következményeitől nem igyekeztek „megóvni“ a vállalatokat, az évtized közepén radikális átalakulások mentek végbe a termékszerkezetben és a műszaki fejlesztésben, aminek következtében a magyar áruk leértékelődtek. Súlyosbította a problémákat a *termelési eszközök kihasználatlansága, a magas költségszint, a tőkehiány*. Hazai nagyvállalataink – de még a kisebbek is – az erőltetett vállalatösszevonások és a hiánygazdaságra jellemző önállósági reflexek miatt túl sok mindennel foglalkoztak, túldiverzifikáltak voltak. Ezeket a stratégiai problémákat kezelni kellett valahogy, és mivel az egyes esetekben kifejezetten pozitív indíttatású, módszertani szempontból jól átgondolt, de felülről vezérelt, a „command economy“

logikájához igazodó központi akciók nem hoztak számottevő eredményt, a vállalatok egy része kezdte felismerni – vagy mondjuk inkább így: sejteni kezdte –, hogy problémái megoldásával hosszú távon magára marad.

Fehér Erzsébet, a ma is az egyik legsikeresebb vállalatnak számító Pannonplast elnök-vezérigazgatója így emlékezik ezekre az időkre:

„A vállalat (*amikor az élére kerültem*) a csőd szélén állt. Termékszerkezete teljesen szerteágazó volt, ehhez hasonlóan a technológiája is. Valakinek volt egy ötlete, belekaptak, majd váltottak – kapkodás jellemezte a magatartást. Fel sem merült az a kérdés, hogy a piacnak szüksége van-e mindezekre.

Az első stratégiánk központi kérdése a termékszerkezet átalakítása volt: értékben mérve a termékek 30-40%-ának gyártását megszüntettük, csak azokat hagytuk meg, amelyeknek volt piaca. A technológiákat hasonlóképpen szűrtük meg.“

A hetvenes évek végén, majd még inkább a nyolcvanas évek elején szétfoszlott az az illúzió, hogy a vállalatok környezete központi eszközökkel stabilizálható és „tervszerűsíthető“. A cégek stratégiai horizontján különböző *környezeti jövőképek* jelentek meg: egyes hazai vegyipari vállalatok például az olajár változásához illesztették a forgatókönyveiket (többnyire újabb áremelkedéseket jósolva, miközben az árak idővel csökkenni kezdtek). A jelenből visszatekintve azt kell mondanunk, hogy ezek a környezeti forgatókönyvek igen visszafogottak voltak: a valóság sokkal merészebbnek bizonyult a vállalatvezetők fantáziájánál; bár el kell ismernünk, hogy a prognóziskészítők ebben az időszakban a nyugati országokban is igen látványos tévedéseket produkáltak, az egypártrendszer időszakában pedig nem lehetett mindent kimondani, pláne egy vállalati dokumentumban leírni. A stratégiai gondolkodás mindenestre megindult.

A stratégiai tervezés bevezetését kiváltó speciális ok volt, hogy a *világbanki hitelprogramokban* érintett vállalatoknál megkövetelték a stratégiai célok tisztázását, még mielőtt a beruházásokhoz, a fejlesztésekhez a hitel folyósítását megkezdték volna, és ehhez a munkához a legnevesebb tanácsadó cégek nyújtottak segítséget. A hazai és külföldi *szervező-tanácsadó cégek* más vállalatoknál is úttörő szerepet tölthettek be a stratégiai tervezés bevezetésében. Gyakori volt, hogy más feladatokhoz – szervezeti átalakulás lebonyolításához, vezetői információs rendszer kialakításhoz, később pedig a privatizáció

előkészítéséhez, illetve lebonyolításához – kértek a vállalatok külső segítséget, és ezen munkákhoz kapcsolódóan ajánlotta a tanácsadó stratégiai terv kidolgozását. A hatás kétirányúnak bizonyult: a stratégiai tervezés tipikus csapatmunkaként gyakran látványosan és hatásosan hívta fel a figyelmet egyes vállalati funkciók (például a marketing, a piackutatás, a vezetői számvitel) és rendszerek (például az információs rendszer) esetenként krónikus gyengeségére vagy hiányára. Előfordult például, hogy ilyen munka során derült ki: a tervezésbe belekezdő vállalatnál nem lehet pontosan tudni, hogy mi mennyibe kerül, mely tevékenységek nyereségesek és melyek veszteségesek, azaz a továbblépés érdekében előbb át kellett fésülni az elszámolási rendszert, a korabeli számviteli szabályokat átlépve új kimutatásokat kellett készíteni – és csak mindezek után lehetett folytatni a stratégiaalkotási munkát.

A pozitív szerep mellett a képhez az is hozzá tartozik, hogy – akárcsak a fejlett országokban – a tanácsadók kezében a stratégiai tervezés bizonyos mértékig „arucikké” vált, amely szerepet leginkább formalizált, elegánsan „dekorált” formájában (ez a tartalomra és a kidolgozás módjára egyaránt vonatkozik) tölthette be; mindez – miközben kétségtelenül szervezetté és strukturálttá tette a tervezési munkát – nem mindig tett jót az érdemi stratégiaalkotásnak: a *formai* elegancia esetenként *tartalmi* ürességet takart.

Előfordult, hogy a stratégiai tervezés bevezetése mögött kifejezetten *személyes motívumok* húzódtak meg: a vállalat vezetői vagy más szakemberei közül valaki „beleszeretett” a stratégiai tervezésbe: külföldi partnereitől hallott erről a módszerről, szakirodalomban olvasott róla, vezetői továbbképzésen tanulta és indítványozta a saját vállalatánál is e módszer kipróbálását.

### Stratégiaalkotás napjainkban

A gazdasági-társadalmi-politikai rendszer átalakulása – mint a bevezetőben említettük – inflexiók pontot hozott szinte minden vállalat életében. Voltak, akik a Grove-féle „halál völgyén” való átjutáshoz aktívan és sikeresen hasznosították a stratégiaalkotás eszköztárát – magát a rendszerváltást is stratégiai problémaként kezelve –, míg mások inkább sodródtak a változásokkal, és külső tényezőktől, főleg új tulajdonosaiktól függően alakult a stratégiaalkotási gyakorlatuk. Bármelyik kategóriába tartoztak, kettős teherrel kellett megbirkózniuk: szembekeverültek az inflexiók pont okozta gondokkal, miközben le kellett számolniuk a múlt örökségeivel is.

A következőkben – a teljesség igénye nélkül, jelezve azt, hogy nem egy cég többféle csoportba is besorolható, a bemutatott csoportok pedig nem fedik le a teljes magyarországi palettát – felvázolunk néhány jellegzetes megoldást.

### Stratégia belső indíttatásra

Azokat a cégeket soroljuk az elsőként bemutatott csoportba, amelyek vezetőinél hosszabb ideje megfigyelhető a *belső indíttatású* stratégiai gondolkodás, a stratégia fontos és hasznos vezetői eszközként való kezelése, és sikereiket jelentős részben jó stratégiai döntéseiknek köszönhetik. Ebben a csoportban található olyan cégeket, amelyek – annak ellenére, hogy állami tulajdonban voltak – már a rendszerváltást megelőző időszakban elkészítették a stratégiájukat, mindenféle központi kezdeményezés és nyomás nélkül; számukra az önálló stratégia bizonyos értelemben a *függetlenség* jelképe is volt. Ilyen vállalat például az előző részben már említett, a műanyagiparban tevékenykedő, a Budapesti Tőzsde egyik „kedvencének” számító Pannonplast: a cég évtizedek óta rendelkezik időről időre felülvizsgált és aktualizált stratégiai tervvel, amelynek elkészítéséhez a „klasszikus” módszereket használja, következetesen hasznosítva mindazt, amit a szakirodalomban talál. A privatizációt nem „átélte”, hanem „csinálta”. Idézzük ismét a cég vezérigazgatóját:

„A cégstratégiánk alapján készített privatizációs stratégia tudta meggyőzni a döntéshozókat, hogy a vállalatot az általunk javasolt módon kell privatizálni. Be tudtuk mutatni, hogy a privatizáció révén mit akarunk elérni. Ez jelentős érv volt. Egy céltudatos vezetés tudja, hogy mit akar a jövőben csinálni. Így tudtuk érvényesíteni a saját érdekeinket.”

Hasonlóképpen viselkedik Magyarország legnagyobb olajvállalata, a MOL Rt. is, ahol hosszabb ideje jól felkészült szakértői gárda foglalkozik a stratégiakészítés módszertani támogatásával, az új modellek és módszerek adaptálásával, vigyázva arra, hogy a stratégiaalkotás rugalmas és kreatív folyamat maradjon, ne váljon formalizált rutinná.

Ebbe a csoportba sorolunk be egyes olyan *magán-cégeket* is, amelyeket még a rendszerváltás előtt alapítottak (változatos jogi formákban), és átgondolt üzletpolitikát alkalmazva kezdettől fogva szép sikereket tudtak felmutatni. Szinte minden esetben karizmatikus egyé-

niség, igazi „leader“ állt a szervezet élén, akinek a későbbi rendszerváltás „szárnyakat adott“, lehetőséget a szakmai érvényesülésre, vezetési képességei kibontakoztatására. Az egyik legjobb példa az 1982-ben alapított, a közelmúltban a Frankfurti Tőzsdére is bevezetett Graphisoft: stratégiai gondolkodása nem a „klasszikus“ tervezési eljárásokra épül, hanem inkább a Mintzberg-féle (1987) „crafting“ eljáráshoz hasonlít: szakértelmet vegyítenek szakmai elkötelezettséggel és tapasztalattal, a stratégia formálása és megvalósítása náluk nem válik el egymástól, állandó folyamattá egyesül, aminek eredményeként szép fejlődési ív rajzolódik ki egy néhány fős kisvállalkozással az egyik végén, és egy sikeres nemzetközi céggel a másikon.

E kategóriában kell megemlítenünk azokat a cégeket is (legyenek akár hazai, akár külföldi tulajdonban), amelyek a kilencvenes években jelentek meg a magyarországi piacon, és azonnal gyilkos versenyhelyzetben találták magukat: számukra a stratégia – készüljön bármilyen módszerrel – egyszerűen a *túlélés eszköze*. Példát sokfélélt találhatunk a csúcstechnológiai iparágaktól kezdve a kereskedelemig.

A vállalatoknak ez az elsőként bemutatott csoportja rendkívül fogékony a vezetési újításokra, többféle forrást felhasználva gyorsan megkeresi és elsajátítja azokat az új módszereket – köztük a stratégiaalkotás eszközeit –, amelyek segítségével megerősítheti versenypozícióját. Az ide tartozó cégek stratégiai menedzsmentjében ugyanolyan jelenségek és trendek figyelhetők meg, mint a fejlett gazdaságok versenyszférájában: a stratégiaalkotás a vállalati kormányzás szerves részévé válik, tisztázni igyekeznek a külső és belső érdekcsoportokhoz való viszonyukat, vállalati missziót fogalmaznak meg és kommunikálnak változatos eszközökkel, a részletes, számszerűsített tervek mellett, illetve helyett egyre nagyobb szerepet szánnak a nagyvonalú jövőképeknek. Közös jellemzőjük, hogy még a rendkívül nagy horderejű változásoknak sem az elszenvedői, hanem inkább a *nyertesei* lettek. Nem sodródtak, hanem különböző módokon megalkotott és érvényesített stratégiáik segítségével megpróbálták sorsuk formálói lenni.

Sajnos ebben a csoportban vannak a legkevesebben. A magyarországi vállalatok jelentős része passzívan vagy zavarodottan viselkedett a rendszerváltás során, és hagyta, vagy (egyres stratégiai fontosságú ágazatokban) hagyta kellett, hogy külső tényezők (elsősorban a kormányzati privatizációs döntések) vezéreljék a sorsát.

## Stratégia külső indíttatásra

A külső stratégiai impulzusok tekintetében döntő tényező a privatizáció módja és az új *tulajdonosok viselkedése*. Magyarországon az elmúlt közel tíz évben sok céget külföldi vállalatok vásároltak fel, illetve számos nemzetközi vállalat alapított itt leányvállalatot. Stratégiaalkotási gyakorlatuk igen változatos képet mutat.

Vannak olyan esetek, amikor az anyacég semmiféle stratégiai önállóságot nem ad a felvásárolt vállalatnak: a stratégia az előbbi központjában készül, a helyi telep pedig egyszerűen *végrehajtja* a neki kiosztott feladatokat. Ez főként akkor fordul elő, ha a felvásárló csak valamilyen jó definiált (esetleg nem is tartós) gazdasági versenyelőny – pl. alacsony bérek, telítetlen piac – kihasználása érdekében jelenik meg a térségben, és ha az megszűnik, szedi a sátorfáját és odébbáll. Az anyavállalat stratégiai kontrollja néha annyira erős, hogy a helyi cég vezetése jóformán csak adminisztratív feladatot kap, a tényleges szakmai irányítás a divíziók szintjén érvényesül, azok tulajdonképpen a központi üzletágak meghosszabbított karjai. Jellemző példákat találhatunk erre például a gyógyszeriparban vagy egyes bankoknál.

A szoros kötődés sajátos esete az úgynevezett „bérmunka“: tulajdonosi szál ilyenkor nincs, a helyi cég szerződéses alapon dolgozik, végrehajtói szerepet vállalva, gyenge alkupozícióban, és ha adott esetben nem tud megbízót váltani, teljesen ki van szolgáltatva az „anyacégnek“. Még szélsőségesebb eset az, amikor a külföldi cég a privatizáció során tulajdonképpen nem vállalatot, hanem piacot vásárol: a megvásárolt cégre felszámolás vár, amit nem egy esetben, különböző bonyoldalmaktól tartva, nem mondanak ki nyíltan, mi több arra is van példa, hogy a helyi vezetés figyelmét stratégiai tervezési megbízásokkal kötik le: a csapat dolgozik, és nem érti, hogy a terveket miért dobják újból és újból vissza.

Más esetekben a felvásárló nemzetközi cég határozott stratégiával rendelkezik, ezt helyi viszonylatban is érvényesíti, de kellő mozgásteret hagy a helyieknek a stratégia *adaptálására*, a helyi viszonyokhoz való illesztésére. A magyarországi Unilever tevékenységében például jól felismerhetők az anyacég stratégiai irányvonalai, de a stratégiai mozgásteret mégis teljesen beszűkítve, ami jó dolog, hiszen a fogyasztási szokások, a reklámokra adott reakciók országonként eltérő képet mutatnak és eltérő kezelést igényelnek.

Hasonló módon vezetett cég a Nokia, ahol a legfontosabb értékek egyike az egyén tisztelete, és ennek jegyében rendkívül nagy gondot fordítanak a helyi saját-

tosságok figyelembevételére. A nemzeti kultúrák összehangolása szinte minden globalizálódó cég számára gondot okoz, s ebben a Nokia Magyarországon különösen pozitív eredményeket ért el. A vállalati kultúra egyik fontos eleme a *bizalom*: a külföldi tulajdonos akkor ad stratégiai kérdésekben szabadságot a helyi vezetésnek, ha megbízik benne. Sajnos számos helyen ennek éppen az ellenkezőjét tapasztalhatjuk: sok jobb sorsra érdemes helyi szakember nézi értetlenül, hogy az új tulajdonos nála gyengébb képességű külföldieket ültet fölé, vagy ami még rosszabb, „árnyékkormányként“ a háta mögé. Értékes évek veszhetnek el így, sok értékes tudás és tapasztalat mehet veszendőbe.

További alcsoportnak tekinthetők ebben a kategóriában azok a privatizált cégek, amelyeket nem stratégiai, hanem *pénzügyi* megfontolásokból vásároltak meg. Ezeknél a helyi vezetés gyakran nagy önállóságot kap, a tulajdonosok felől nem stratégiai iránymutatások érkeznek, hanem pénzügyi elvárások. A felvásárlás utáni első időszak többnyire a rendrakásé és a *racionalizálásé*: megtörténnek a vezetőcserék, az elbocsátások, megtisztítják a cég profilját, csökkentik a költségeket, korszerűsítik az információs rendszert, minőségbiztosítási rendszert vezetnek be, ISO minősítést szereznek, és így tovább; ez a munka bonyolultabb esetekben éveket is igénybe vehet. A klasszikus értelemben vett stratégiaalkotásra inkább az ezt követő időszakban kerül sor, megújult vezetői gárdával és sokszor új tulajdonosokkal.

A racionalizálási munkafázis sokszor látványos sikereket hoz (nem csoda, hiszen a hiánygazdaság és a bürokratikus irányítás korszakában felnövekedett helyi cégekben rengeteg tartalék van), ami sajátos csapdahelyzetet okoz: a szépen javuló pénzügyi mutatók vezetőkben és befektetőkben egyaránt illúziókat kelthetnek, miközben a legjobb módszereket adaptáló cégek a totális verseny feltételei közepette idővel törvényszerűen beleütköznek a Porter-féle (1996) termelékenységi határvonalba, és meg kell tanulniuk, hogy a hatékonyság növelése önmagában nem azonos a stratégiával: a sikeresen megnövelt nyereség hiányában a hiperverseny hatására gyorsan elolvad, a présen állandóan csavarnak egyet. Féltő, hogy a tartós versenyelőnyöket biztosító pozíciók megtalálása és elfoglalása nehéz feladat lesz egy olyan időszakban, amikor nagyon kevés pénz jut kutatásra és fejlesztésre. Mint már említettük, ebben a csoportban elég nagy a cégek stratégiai önállósága, de a stratégiai gondolkodás megerősödésének gátat szabhat a pénzügyi befektetők igénye a gyors megtérülésre, ami a vezetők figyelmét is a következő negyed- vagy félévi pénzügyi mutatókra irányítja.

## Monopóliumok és félmonopóliumok

Magyarországon a rendszerváltás előtt sok vállalat volt részleges vagy teljes monopóliumhelyzetben, és némelyek közülük ezt a pozíciót speciális okoknak, vagy egyszerűen a méretükből adódó dominanciának köszönhetően máig megtartották, függetlenül attól, hogy állami tulajdonban maradtak-e, vagy már átestek a privatizáción. Ide tartoznak például egyes természetes monopóliumok, közüzemek, közlekedési vállalatok, de a távközlési szektor jelentős része is ma még ide sorolható.

Stratégiaalkotási szempontból e csoport helyzete rendkívül *ellentmondásos*: a megőrzött monopóliumok miatt sok régi gondolkodási és viselkedési minta (bürokrácia, termeléscentrikusság, mennyiségi szemlélet, biztonságérzet, piaci arrogancia, hierarchikus irányítás stb.) él bennük tovább, de tulajdonosaik és vezetőik gyakran tudják (vagy tartanak tőle), hogy a kiváltságos helyzet csak ideig-óráig marad fenn, a cégnek tehát szüksége van – szüksége lesz – jól átgondolt versenystratégiára.

Az alaphelyzet tekintetében legjobb és legérdekesebb példának a távközlés tekinthető: a vonatkozó előírások és megállapodások a magyarországi távközlési cégeknek a hagyományos hangos telefonálás területén 2002-ig monopolhelyzetet biztosítanak, miközben az üzleti távközlésben már szabad verseny van, az Európai Unió belül pedig 1998-ban megtörtént a szektor liberalizálása; ma még élvezhetőek a monopólium gyümölcsei, de holnap a legkeményebb versenyben kell helytállni.

E harmadikként bemutatott csoport tipikus vállalatának stratégiaalkotási gyakorlatában a fentebb leírt ellentmondásos helyzet tükröződik: korszerű megoldások keverednek elavultakkal, új vállalati kultúra vegyül régi reflexekkel, elkerülhetetlen műtéteket hajtanak végre esetenként kínzó lassúsággal. Szinte senki sem tagadja, hogy stratégiára szükség van, de a kivitelezés és a megvalósítás módjában sok a bürokrácia és a „politikai“ manőver. A késlekedő változások miatt a cég könnyen *átpolitizálódik*, a stratégia, illetve a stratégiaalkotási folyamat hatalmi harcok eszközévé válik.

Ismerünk például olyan vállalatot, ahol stratégiai igazgatónak lenni formailag igen magas pozíciónak számít, de a valóságban parkolóhelyről van szó, ahová a kiszorítani kívánt volt vezetőket helyezik. Találkozhatunk azzal a véleménnyel, hogy a stratégiai tervezés a tervezési osztály dolga, a stratégia pedig valami olyasmí, mint a rendszerváltás előtti időszak öt éves tervei voltak: némi bevezető után forintra kiszámolt táblázatok tömkelege.

Más esetekben a stratégia – néhány jól felkészült lelkes szakembernek köszönhetően – a legkorszerűbb módszerekkel készül, tartalmi szempontból sem kifogásolható, a megvalósítás azonban akadozik: nem történik meg a jövőkép *kommunikálása* (a dokumentumokat nem egy helyen egyszerűen titkosítják), vagy ha mégis, az alkalmazottak látványos ellentmondásokat látnak a tervek és a valóság között. Nagy kihívás tehát a jövőképek, küldetési nyilatkozatok, magatartási elvek, értékek, etikai normák *elfogadtatása*. Ezen a ponton John P. Kotterre (1996, p.90) kell hivatkoznunk, aki szerint ha fontos emberek nem a jövőképnek megfelelően viselkednek, akkor ez az inkonzisztencia a kommunikáció egyéb formáit is aláássa. Veszélyes állapot ez, hiszen a tapasztalatok alapján a vezetői gárdában és az alkalmazottakban *negatív attitűdök* alakulhatnak ki a stratégiaalkotással kapcsolatban, amit sajátos történelmi-kulturális tényezők tovább erősíthetnek. Látni kell ugyanis, hogy például a küldetési nyilatkozatokban megfogalmazott, szép prospektusokban és plasztikkártyákon közzétett célok és elvek egyike-másika kísértetiesen hasonlít a korábbi rendszer lejáratot jelszavaihoz. Az alkalmazottaknak a vállalathoz való érzelmi kötődését olyan időszakban kell megteremteni, amikor a privatizált vállalatoktól esetenként tömegesen bocsátják el az embereket, a reálbérek jó darabig csökkentek. Ráadásul az esetleges kölcsönös jó szándék mögött ott lapulhat a Schein-féle (1985) kulturális csapda: a nyugati tulajdonos vízióról és misszióról beszél, mert ehhez szokott hozzá, a magyar partnere pedig helyesel, mert ő meg ahhoz szokott hozzá, hogy a főnöknek mindig igaza van – éppen csak a tényleges álláspontok nem közelednek egymáshoz.

### Kisvállalkozások

Magyarországon a rendszerváltás után kisvállalkozások tízezrei jöttek létre. Stratégiai gondolkodásuknak akad néhány jellegzetes sajátossága, ezért érdemes külön csoportként szólni róluk.

Tapasztalataink szerint a kisvállalkozók tervei kezdetben a *pénzügyekre* és a *mindennapos üzletmenetre* koncentráltak. A pénzügyi szemlélet nyilvánvaló háttere az általános tőkehiány. Látható, hogy a szükséges tőke megszerzésének gondja, majd a hitelek visszafizetésének kötelezettsége beivódik a kisvállalkozások gondolkodásába. A napi üzletvitelhez kapcsolódó kötelezettségek elmulasztása pedig olyan terheket róhat az egyébként is pénzhiánnyal küszködő vállalkozóra, ami nyilvánvalóan eltereli a figyelmét a hosszú távú kérdésekről. Nem véletlen, hogy a kisvállalkozók számára indított oktatási

programok általában az operatív (hitel, adózás, számvitel stb.) területeket célozzák meg, és ezt a szemléletet erősíti egyes bankok hitelezési gyakorlata is.

Sajnos kevés kezdő vállalkozó érzékeli, hogy vállalkozásának környezeti feltételei idővel megváltoznak. A pillanatnyi állapotra koncentrálnak, és nem a várható változásokra. Ha az első ötlet megszületett, akkor kiszámítják, hogy a megvalósításhoz mekkora tőke kell, és átgondolják az operatív ügyeket. Eközben sokan egyszerűen „elfelejtik” megvizsgálni, hogy hosszabb távon lesz-e igény a termékre, milyen törvények szerint fejlődik a kereslet és a piac, kiépíthető-e a választott üzlet körül belépési korlátok, a törvényszerűen erősödő verseny idején milyen lehetőségek nyílnak majd a kérdéses termék vagy szolgáltatás pozicionálására. A stratégiai gondolkodás hiányára utaló észrevételekre reagálva sok vállalkozó azzal érvel, hogy számára a „túlélés” a fontos, nem a hosszú távú kérdések megválaszolása.

Az üzleti tervek tipikus gyenge pontja a versenyhelyzet elemzése. Szerencsés esetben felsorolnak néhány meglévő versenytársat, vagy megállapítják, hogy a vállalkozás egyedül áll a piacon. Belépési korlátokkal viszont szinte senki sem foglalkozik, és csak később, a gyakorlat során figyelnek fel arra, hogy a jó ötleteket vilámgyorsan lemásolják, a piac pedig nem növekszik arányosan az új belépők számával.

Nagyon kevés vállalkozó gondolja át a *növekedés* problémáját, vagy ezt pusztán egy szerencsés lehetőségnek tekinti, és nem gondol arra, hogy számos üzletágban – különösen ott, ahol éles verseny bontakozik ki – a növekedés nem lehetőség, hanem kényszer. Akárcsak a fejlettebb országokban, a magyarországi vállalkozói csődök jelentős része is átgondolatlan növekedési programok következménye. Az események a klasszikus sémát követik: egy jó ötlet sikert hoz, a siker gyors növekedésre csábít, a növekedés meghozza a szokásos finanszírozási és irányítási problémákat; stratégia, világos jövőkép, szervezetátalakítási elképzelések, határozott értékrend híján a vezetés kapkodni kezd, hibát hibára halmoz, és végül a rakéta a földbe csapódik.

A legjellemzőbb példát erre a kilencvenes évek elején az irodatechnikai piac szolgáltatotta. A hiánygazdaság okozta piaci vákuumot kihasználva néhány hazai magánvállalkozás rendkívül rövid idő alatt példátlan magasságokba emelkedett, majd látványos, de ugyanilyen rövid agónia után eltűnt a porondról. A hasonló vákuumok a kilencvenes évek második felére megszűntek, de a stratégia nélküli növekedés csapdájába ma is szép számmal esnek bele magánvállalkozások.

A sok negatív példa mellett az utóbbi években egyre több pozitíval is találkoztunk, főleg a csúcstechnológiai szektorban: a gyors felfutás után bekövetkező „növekedési fájdalom” háttérében egyes tulajdonos-vezetők felismerik a problémáik stratégiai összefüggéseit, és hozzákezdnek a stratégiaalkotáshoz: jövőképet dolgoznak ki, elérendő pozíciókat határoznak meg, tevékenységi portfóliót állítanak össze, és így tovább. Tapasztalataink szerint a stratégia „lágycsontjait” (értékek, viselkedési minták, küldetési nyilatkozat) óvatosan kezelik, nem tartják őket eléggé hatékonyak az üzlet fókuszálására. Hasonlóképpen – a már említett okok miatt – nem örvendenek népszerűségnek a jelszavakba öntött megfogalmazások sem.

Ebben a körben is felvetődnek sajátos *kommunikációs* problémák. Megismerhettünk például egy olyan informatikai kisvállalkozást, amelyben néhány fiatal dolgozik egy idősebb, tapasztaltabb vezető irányítása alatt, aki afféle „apafigura”: jóindulatúan gyámlik alkalmazottai felett, biztosítja számukra a munkát, a jövedelmet, segít egyes személyes problémáik megoldásában is, csak éppen „elfelejti” elmondani nekik, hová tart a cég, mit is akar tulajdonképpen elérni. Van stratégiája, de nem kommunikálja, amit egy idő után egyre nehezebben viselnek el a munkatársai. „Miért nem kérdezték?” – mondta meglepetten egy problémafeltáró műhelymunkán.

A stratégiai problémákat felismerő és arra szakértően reagáló kisvállalkozásoknak mindenesetre jó esélyük van arra, hogy bekerüljenek a belső stratégiai impulzusok alapján dolgozó cégek fentebb leírt csoportjába. A legutóbbi választások után alakult kormány programjában kiemelt szerepet kap a hazai kis- és középméretű vállalkozások támogatása. Szilárd pozíciójú, szépen fejlődő vállalkozásokhoz átgondolt stratégiák kelletnek – enélkül csak a kockázatos bedolgozói szerep és az állandó fenyegetettség marad a nagy multik árnyékában.

## Összefoglalás és következtetések

A magyarországi vállalatok stratégiaalkotási gyakorlatában a fejlett gazdaságokban megfigyelhető jelenségek és tendenciák helyi sajátosságokkal keverednek. A stratégiaalkotáshoz való hozzáállás, a kapcsolódó attitűdök, a felhasznált módszerek, a stratégiák tartalma jól megfigyelhetően összefügg a cégek történeti sajátosságaival, tulajdonviszonyaival, versenypozíciójával, méretével. A mezőny erősen széthúzott: a legmodernebb módszereket és technikákat alkalmazó cégek mellett vannak olyanok is, amelyek még sohasem csináltak valódi stratégiai tervet. A tervezés mikéntjéhez, a tervekhez való viszonyulást, a tervek kommunikálásának módját nehezen megváltoztatható kulturális tényezők befolyásolják. A rendszerváltás befejezettnek még nem tekinthető folyamatai (privatizálás, liberalizálás, külföldi tőke térhódítása stb.) pozitív ösztönzést adtak a stratégiaalkotáshoz, ugyanakkor számos veszélyt is magukban rejtenek. Szakszerűen elkészített és megvalósított stratégiákra különösen nagy szükség van abban az időszakban, amikor a racionalizálás tartalékai kimerülnek. Fontosnak tartjuk, hogy a stratégiák elkészítésénél és megvalósításánál a vállalatok helyi vezetői gárdája kellő önállóságot kapjon (még akkor is, ha egy nemzetközi vagy globális rendszer kereteibe kell illeszkednie), ugyanis e nélkül sok értékes információ, tapasztalat és kreatív energia mehet veszendőbe.

## Hivatkozások

- Grove, A.: *Only the Paranoid Survives*. HarperCollins, 1996
- Kotter, J.: *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996
- Mintzberg, H.: *Crafting Strategy*. Harvard Business Review, 1987. július-augusztus
- Mintzberg, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall, 1994
- Porter, M.: *What is Strategy?* Harvard Business Review, 1996 november-december
- Schein, E.: *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, 1985