

BALATON Károly

A STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMATOK JELLEMZŐI HAZAI VÁLLALATOKNÁL¹

A tanulmány a stratégiai folyamatok nemzetközi kutatási eredményeinek összegzését követően, 1996-ban és 1999-ben végzett kérdőíves felmérések tapasztalatai alapján bemutatja a hazai vizsgálatok témánkba vágó legfontosabb következtetéseit.

A vállalati stratégiával kapcsolatos kutatások két fő csoportba sorolhatóak. Az első a stratégiák tartalmával és típusaival foglalkozik, s megpróbálja azonosítani a stratégiák magyarázó tényezőit, és vizsgálja a stratégiák hatását más szervezeti jellemzőkre, mint pl. a szervezeti struktúra dimenzióira (lásd pl. Porter, 1980, Chandler, 1962, Miles and Snow, 1978). A második a stratégiaalkotási és megvalósítási folyamatok jellemzőinek feltárására koncentrál (lásd pl. Chakravarthy and Lorange, 1991, Mintzberg and Quinn, 1991). E kutatások olyan kérdésekre összpontosítanak, mint például hogy kik vesznek részt a stratégiák kialakításában, milyen módszereket használnak, milyen szerepet töltenek be a tanácsadó cégek a vállalati stratégiaalkotási folyamatokban?

A jelen tanulmány az utóbbi kutatásokhoz kapcsolódik, s a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vállalatgazdaságtan Tanszéke által kezdeményezett és koordinált „Versenyben a világgal” kutatási program (lásd: Chikán, 1997, Czakó, Zoltayné és Wimmer, 2000) keretében 1996-ban és 1999-ben végzett vizsgálatok alapján összegzi a vállalati stratégiaalkotási folyamatok elemzése során szerzett tapasztalatokat. A tanulmány először röviden összefoglalja a stratégiai folyamatokkal kapcsolatos nemzetközi kutatásokat, majd bemutatja a hazai vizsgálatok eredményeit.

¹ Az adatok feldolgozásában közreműködtek: Buzády Zoltán, Magyarósi Péter és Regele Dóra.

A stratégiaalkotás nemzetközi tapasztalatai

A stratégiák tudatos kialakítása mint vezetői tevékenység szélesebb körben a II. világháborút követő időszakban terjedt el a fejlett ipari államok vállalatainál. Kezdetben – a háború utáni helyreállítási periódusban, valamint a kibontakozó gyors gazdasági növekedés időszakában – a vállalatok figyelme a stratégiák kidolgozásával kapcsolatban a hosszú távú – esetenként 15–20 évet is magában foglaló – tervezésre koncentrált. A vállalatok versenyképességének növelésében az egyes funkcionális területek kapcsolatának hosszú távú megtervezése fontos szerepet töltött be (Mohai, 1989).

Ez a folyamat a 70-es évek elején kialakult világgazdasági válság időszakáig tartott. A vállalatoknak ekkor új helyzettel, a növekedés korlátaival kellett szembenézniük. Ugyanakkor a környezeti feltételek a korábbi időszakokhoz viszonyítva sokkal gyorsabban és kiszámíthatatlanabban változtak. A versenyképesség javításában nem a növekedés volt az elsődleges szempont. A vállalati stratégiák időhorizontja lerövidült (gyakran háromöt éves időtávra), s a növekedés helyett a környezeti feltételekhez való alkalmazkodás került a középpontba.

A nyolcvanas évek elejétől kezdve a stratégiai vezetés területén újabb váltás következett be a fejlett ipari államok vállalatainál. A stratégiai tervezés mellett fokozott figyelem irányult a stratégiák megvalósítására. Ezt elősegítendő az alsóbb szintű vezetőket is egyre inkább

bevonták a stratégiaalkotási folyamatba, növelve ezáltal a stratégiákkal való vezetői azonosulást. Egy másik érzékelhető változás a komplex, részletes számításokkal alátámasztott, s vaskos dokumentumokban testet öltő stratégiai tervek helyett a rövidebb, de gyorsabban aktualizálható stratégiai koncepciók előtérbe kerülése, ugyanis ezáltal a vállalatok növelni tudták rugalmasságukat, ami a versenyképesség megőrzésében alapvető fontosságúvá vált. A „stratégiai menedzsment” korszaknak nevezett fejlődési fázis további jellemzője a vállalati kultúra és a stratégia közötti szorosabb kapcsolat kialakulása. Ezt mutatja egyrészt az alapvető vállalati értékrendeket tükröző víziók és missziók előtérbe kerülése, valamint a kultúra és a stratégia összhangjának fontosságát hangsúlyozó nézetek megjelenése (lásd pl. a 7S modellt).

Előzmények a hazai vállalatok gyakorlatában

A magyar vállalatoknál a stratégiai tervek kidolgozása a 80-as évek elejétől kezdve vált szélesebb körben elterjedő gyakorlattá. Voltak korábbi kezdeményezések is, de azok a vállalatok viszonylag szűkebb körét érintették, s központi (minisztériumi) döntésekre voltak visszavezethetők (lásd: Horváth és Csath, 1982).

A gazdaságirányítási rendszer átalakulásának hatására egyre inkább növekedett a vállalatok önállósága, ami lehetővé és egyúttal szükségessé is tette valós stratégiák kidolgozását.

A vállalati stratégiaalkotás területén az alapvető változás a rendszerváltást követően következett be. A piaci viszonyok gyors ütemű fejlődése Magyarországon is a vállalatvezetés nélkülözhetetlen eszközévé tette a stratégiai szemléletet (Csath, 1990, Barakonyi és Lorange, 1991). Amint valós versenyviszonyok jelentek meg, úgy – szinte automatikusan – egyre nagyobb figyelem irányult a stratégiák kidolgozására és megvalósítására. Természetesen a kezdeti időszak nem csupán sikereket, hanem – viszonylag nagy gyakorisággal – kudarcokat is hozott (lásd: Mészáros, 1993). A kudarcokhoz hozzájárult mind a korlátozott ismeret és gyakorlati tapasztalat a stratégiai vezetés területén, mind pedig az ún. transzformációs válság, azaz a társadalmi-politikai átalakulást követő gazdasági visszaesés (Kornai, 1993).

A stratégiák kidolgozása során a vállalatok vezetői gyakran támaszkodnak külső tanácsadó cégekre. A magyar vállalati szférában 1990 után viszonylag gyorsan jelentős piaci részesedést szereztek a külföldi stratégiai

tanácsadó cégek. Ennek egyik hatásaként azt figyelhettük meg, hogy a Nyugat-Európában, illetve Észak-Amerikában sikeresen alkalmazott módszereket alkalmazták a hazai vállalati stratégiáinak kidolgozásánál is. Viszonylag kevésbé érzékenyek e cégek a sajátos magyar körülményekre és korábbi vállalatfejlődési tapasztalatokra (Balaton, 1994).

A stratégiaalkotási folyamatok vizsgálatának szempontjai

A vállalati stratégiák kidolgozása magában foglalja a jövőre vonatkozó tudatos elképzelések felvázolását, célok, elérendő állapotok és megvalósítási módszerek meghatározását. A stratégiaalkotás tehát megközelíthető mint racionális tervezési, problémamegoldási folyamat. Ennek megfelelően a stratégiák kidolgozása magában foglalja a külső és belső feltételek elemzését, az üzleti terület, a küldetés és a stratégiai célok kiválasztását, az üzletági és funkcionális stratégiák kialakítását, valamint a stratégia megvalósítását (akciók, szervezeti és vezetési feltételek biztosítása) (Montanari, Morgan and Bracker, 1990). Nemcsak az elméleti publikációk, de a vállalatok gyakorlata is azt mutatja, hogy a stratégiák kidolgozását megtervezhető, konkrét lépésekre és módszerekre specifikálható feladatként fogják fel a vállalatok.

Ugyanakkor nem téveszthetjük szem elől, hogy a vállalati stratégiák egy meglévő szervezeti struktúra és az abban kialakult hatalmi viszonyok keretei között jönnek létre. Ez azzal a következménnyel jár, hogy a kialakuló új stratégiákat befolyásolják a szervezetek meglévő struktúrai, hatalmi viszonyai és kulturális jellemzői.

A vállalati stratégiák kialakításának racionális döntésként való feltételezése a modern magatartástudományi döntésemélet eredményei szerint nem reális elvárás. Az ismeretek korlátozottsága, a jövőbeli események értékelésének nehézségei, az információ feldolgozásának korlátai, valamint az alternatívák kiválasztásának korlátozottsága inkább a kielégítő döntések eléréséért, nem pedig optimális stratégiák kialakítását teszi lehetővé (Simon, 1982).

A stratégiák kialakítását befolyásolják a meglévő szervezeti struktúra és folyamatok keretében kialakult érdek- és hatalmi viszonyok. Ezek hatására a szervezet a fennálló viszonyok fenntartására törekszik, tehát a stabilitás kerül előtérbe a változtatással szemben. A stratégia tehát követi a struktúrát, szemben a Chandler (1962) által hangsúlyozott tétellel, miszerint a struktúra követi a

stratégiát. A stratégiák kialakítása egyúttal politikai folyamat is. A szervezet tevékenységében érdekelt külső és belső érdekcsoportok a saját törekvéseiknek megfelelő irányban fejtenek ki befolyást a stratégia követendő irányára.

A stratégia kialakítását befolyásolják a szervezet múltbeli tapasztalatai, valamint az azokból levont következtetések. A stratégiák kidolgozása tehát egyúttal egy tanulási folyamat jellemzőit is mutatja. A tanulás azonban nem csupán a múltból származhat. March (1991) a múltbeli tapasztalatokra épülő tanulás (learning by exploitation) mellett megkülönbözteti a kísérletezés útján történő tanulást (learning by experimentation). Ez utóbbi jellemző azon szervezetekre, amelyek rendszeresen kísérleteznek új, eddig még ki nem próbált célkitűzésekkel és megoldási módszerekkel.

A szervezetek átalakulása, megváltozása jelentős részben a stratégiák módosulásával kapcsolatos. A stratégiai jelentőségű szervezeti változások egyik jellemzője, hogy azok nem kizárólag egy előre meghatározott terv vagy program alapján mennek végbe, hanem lépésről-lépésre haladva, szükség esetén visszacsatolásokkal, időbeli késleltetésekkel, menet közbeni változtatásokkal együtt. A változások ezen ún. logikai inkrementalista felfogása szerint a vezetők tudatosan választják ezt a változásvezetési módszert annak érdekében, hogy a szervezet tagjai alkalmazkodni tudjanak az új körülményekhez, csökkentsék a bizonytalanságot, és javítsák a stratégiai döntések minőségét (Quinn, 1980).

A hazai vállalatok stratégiaalkotási folyamatainak vizsgálata

Tanulmányunk a vállalati versenyképesség 1996. és 1999. évi vizsgálatának eredményeire támaszkodik. A vállalati versenyképesség 1999. évi kérdőíves vizsgálatánál megismételtük azokat a kérdéseket, amelyeket a korábbi, 1996-os felvételnél is feltettünk. A korábbi felmérésnél azt tapasztaltuk, hogy a mintába tartozó vállalatok 44,7 %-a alkalmaz formális stratégiai tervezési rendszereket. Akkor nem kérdeztünk rá arra, hogy mi jellemzi azokat a vállalkozásokat, amelyek nemmel feleltek arra a kérdésre, hogy „*folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?*” Lehetséges, hogy e vállalatoknak, vagy azok egy részének nincsen stratégiája. Feltehető azonban, s egyéb vizsgálataink inkább erre utalnak, hogy a vállalkozások jelentős hányada informális stratégiai tervezést folytat. A formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalkozásokra jellemző stratégiakészítést azért is

indokolt volt elemezni az 1999. évi felmérésnél, mert az utóbbi mintában a korábbinál nagyobb arányban szerepeltek kis- és közepes méretű vállalkozások. Az 1996-os minta elemzése is igazolta azt az összefüggést, hogy a nagyobb méretű vállalkozások gyakrabban alkalmaznak formalizált stratégiai tervezést, s ennek folyamatát szabályzatokban is rögzítik (Balaton és Regele, 1996.)

Az 1999-es felvételnél a fenti megfontolások miatt a formalizált stratégiai tervezést nem folytató vállalatoknál megkérdeztük, hogy mi jellemző stratégiaalkotásukra. Az alábbi lehetséges válaszokat fogalmaztuk meg:

- Nincs stratégia;
- A stratégia menet közben, spontán alakul ki;
- A stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg, a folyamat nincs szabályozva;
- A stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki;
- Egyéb, éspedig:

A formalizált stratégiai tervezési rendszerek elterjedtsége

Arra a kérdésre, hogy „*Folytat-e a vállalat formalizált stratégiai tervezést?*”, 290 vállalkozástól kaptunk választ. A vállalati adatok szerint 113 vállalatnál alkalmazzzák, 177-nél pedig nem használják a formális stratégiai tervezést. Tehát a megkérdezett cégek alig 40 %-ánál (38,9 %) működtetnek csupán formális rendszereket, 60 %-nál pedig nem. A megkérdezett vállalatok méret szerinti megoszlása szerinti elemzés azt igazolta, hogy a kisebb vállalatoknál kevésbé használják a formalizált stratégiai tervezést.

Mintánkat a létszám szerinti vállalatnagyság alapján két részre bontottuk: 250 fő alatti, és 250 fő feletti vállalkozások. A 290 elemből álló vállalati minta megoszlása a következő volt:

- 250 fő alatti: 193 vállalkozás (66,6 %),
- 250 fő feletti: 97 vállalkozás (33,4 %).

A formalizált stratégiai tervezést nem folytató 177 vállalkozásból 142 a 250 fő alatti kategóriába tartozik. A formalizált stratégiaalkotást folytató 113 vállalatból 62 a 250 fő feletti, 51 a 250 fő alatti méretkategóriába tartozik. A fenti adatok egyértelműen mutatják, hogy a nagyobb vállalkozásokra jellemző a formalizált stratégiai tervezés alkalmazása 1999-ben.

Az 1996. évi felvételnél a vállalatok 44,7 %-a használt, 55,3 %-a nem használt formalizált stratégiai tervezési rendszereket. Az akkori mintában ugyanakkor a vállalati méret átlagosan nagyobb volt, illetve nagyobb

arányban szerepeltek a nagyobb méretű vállalatok, mint a mostani felvételben. Az 1996-os mintában a vállalatok 47,7 %-a 300 fő alatti méretkategóriába tartozott, míg most 67,6 % a 250 fő alatti csoportban szerepel.

Fenti megállapításainkat a méret és a formalizált stratégiaalkotás közötti kapcsolatra vonatkozóan megerősítik az eszközérték szerinti méret alapján végzett elemzés adatai.

Az eszközérték szerint két kategóriát különböztettünk meg:

- 2.700 millió Ft alatti, és
- 2.700 millió Ft feletti vállalkozások.

A 2.700 millió Ft eszközérték alatti vállalkozások 30,7 %-a, az e feletti méretkategóriába tartozó cégek 72,1 %-a alkalmaz formalizált stratégiai tervezési rendszereket.

Az 1999. évi kérdőíves felvétel alapján nem tudjuk megmondani, hogy volt-e elmozdulás a formalizáltság tekintetében a vállalatok stratégiaalkotási tevékenységében. Nem tudjuk ugyanis beazonosítani a vállalkozásokat, s megvizsgálni, hogy milyen változás következett be az egyes vállalkozásoknál a stratégiaalkotási tevékenység formalizáltságában. Határozottan állíthatjuk viszont, hogy mind 1996-ban, mind 1999-ben a stratégiaalkotás formalizáltsága a vállalati méret függvénye. A nagyobb vállalkozásoknál gyakoribb a formalizált stratégiaalkotási rendszerek használata, mint a kisebb cégeknél.

A stratégiaalkotás jellemzőit vizsgáltuk a vállalkozások domináns tulajdonosai szerinti megoszlás alapján is. E szempontból három domináns tulajdonosi kategóriát különböztettünk meg:

- ↔ Állami (magyar) tulajdon;
- ↔ Belföldi (nem állami) tulajdon;
- ↔ Külföldi tulajdon.

Mintánk megoszlása a többségi tulajdonos fenti kategóriái szerint az alábbi:

- Állami (magyar) tulajdonban lévő szervezetek: 25,9 %;
- Belföldi (nem állami) tulajdonban lévő szervezetek: 55,8 %;
- Külföldi tulajdonban lévő szervezetek: 18,3 %.

Formalizált stratégiai tervezési rendszereket a többségi tulajdonos szerinti megoszlásban az alábbi mértékben használnak a vállalatok:

- Állami (magyar) tulajdonban lévő szervezetek: 64,7 %;
- Belföldi (nem állami) tulajdonban lévő szervezetek: 27,1 %;
- Külföldi tulajdonban lévő szervezetek: 46,3 %.

A fenti adatok arra engednek következtetni, hogy a magyar állami tulajdonban lévő szervezetek a nagyobb méretük következtében inkább alkalmaznak formalizált stratégiai tervezést, mint a belföldi nem állami tulajdonban lévő szervezetek. A külföldi többségi tulajdonban lévő szervezeteknél a formalizált tervezési rendszerek elterjedtsége nem meglepő. A nagyobb külföldi szervezeteknél szinte általánosnak tekinthető a formalizált stratégiaalkotás, s ezen jellemzők a hazai szervezeteknél is megjelennek.

A formalizált stratégiai rendszerek alkalmazása nem mutat lényeges eltérést annak függvényében, hogy mennyire exportorientált a vállalat. A döntően külföldön értékesítő vállalkozások 18 %-a használ formalizált rendszereket. Ez a részarány a nem jelentős exporttal rendelkező vállalkozásoknál 55 %.

A stratégiaalkotási folyamat jellemzői a formalizált stratégiai tervezési rendszereket alkalmazó vállalatoknál

A stratégiák időhorizontja

A formalizált stratégiai tervezést alkalmazó 113 vállalatból mindössze ötnél nincs előre meghatározva a stratégiai időhorizontja, ebből is négy a nagyobb méretkategóriába tartozik. 10–15 év közötti stratégiai időhorizont hét vállalatra jellemző, ezek közül öt a 250 fő feletti vállalatok csoportjába tartozik. 5 és 10 év közötti időhorizont csupán kilenc vállalatra jellemző, ezek kétharmada a nagyobb vállalatok között található.

A leggyakoribb stratégiai időhorizont a két-öt év közötti időtartam. A 113 vállalkozásból 68 (60 %) ebbe a kategóriába tartozik.

A létszám szerinti méret alapján való megoszlást vizsgálva azt találjuk, hogy 37 vállalat (54,4 %) a 250 fő feletti kategóriában található, míg 45,6 % a 250 fő alatti létszámot foglalkoztatóknál.

Eszközérték szerint 60 % a kisebb, 40 % a nagyobb méretű vállalatok között található a két-öt éves stratégiai időhorizontnál. Árbevétel szerint 68–32 a %-os megoszlás a kisebb méretű szervezetek javára.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a mintánk egésze szempontjából domináns kettő-öt év közötti időhorizont szempontjából drasztikus különbségek nincsenek a méret alapján. A kisebb méretű vállalkozások az átlagosnál gyakrabban tartoznak ebbe a stratégiai időhorizont szerinti kategóriába.

A stratégiák időhorizontja egy-két év 24 vállalatnál, ami a formalizált stratégiai tervezést folytató vállalkozá-

sok 21,2 %-át jelenti. A létszám szerinti vállalatcsoportjaink egyharmada a kisebb, kétharmada a nagyobb vállalkozások közé tartozik e szempont alapján. Eszközérték és árbevétel szerint a kisebb vállalatok kb. 70 %-os aránya jellemző a rövid stratégiai időhorizontot alkalmazó cégekre.

A tulajdonosi struktúra szerinti megoszlás alapján a stratégiák időhorizontjában jelentős eltérések nem tapasztalhatóak.

A vállalati stratégiák időhorizontja hasonló képet mutat az 1996. évi vizsgálat eredményeihez. Akkor a vállalatok 58 %-a, most 60 %-a készített két-öt éves időtávra vonatkozó stratégiákat. Az egy-két éves stratégiakészítés korábban 24, most 21 %-os elterjedtségű. Nagyrészt hasonló a többi stratégiai időhorizontot alkalmazó vállalatok aránya is.

A stratégiák felülvizsgálatának gyakorisága

Adatok a 113 formalizált stratégiai tervezést folytató vállalkozásra vonatkozóan állnak rendelkezésre.

A vállalatok megoszlása a stratégia aktualizálása szempontjából a következő:

- A gyakoriság nincs meghatározva: 19 vállalat (16,8 %),
- Évente 71 vállalat (62,8 %),
- Két-öt évente 21 vállalat (18,6 %),
- Egyéb 2 vállalat (1,8 %).

Látható, hogy a mintába tartozó vállalatokra az évenkénti stratégia-felülvizsgálat jellemző, ezt a gyakorlatot a vállalkozások 62,8 %-a követi.

A létszám szerinti vállalati méret alapján karakterisztikus eltérések nem tapasztalhatóak a stratégia-felülvizsgálat gyakoriságában. Létszám szerint mérve a vállalati nagyságot a meghatározatlan gyakoriság, illetve a két-öt évenkénti felülvizsgálat szinte azonos a kisebb és a nagyobb méretkategóriában. Az évenkénti aktualizálás szerint 55-45 % a megoszlás a nagyobb méretű vállalatok javára. Eszközérték és értékesítési árbevétel alapján érdemleges különbségek nem mutathatóak ki a kisebb és a nagyobb vállalkozások között a stratégia-aktualizálás gyakoriságában. Az évenkénti felülvizsgálat mérettől függően jellemzőnek tekinthető a vizsgálati mintánkra.

Az 1996-os felmérésnél az éves felülvizsgálat gyakorisága 65,2 % volt, hasonló mint a mostani megkérdezésnél. Kismértékben csökkent a meghatározatlan gyakoriság (22,9 %-ról 16,8 %-ra), illetve némileg nagyobb a kettő-öt évenként felülvizsgálatot alkalmazó vállalkozások aránya (18,6 %, szemben a korábbi 11,1 %-kal).

Alapvető különbségeket azonban nem fedezhetünk fel az 1996. és az 1999. évi felmérés adatai között.

A stratégiák kidolgozásában részt vevők köre

A stratégiaalkotásban részt vevők köre szempontja alapján jelentősen eltérő a vállalati gyakorlat. A részvétel szempontjából mintánk egésze az alábbi képet mutatja:

- A stratégiát a vállalat felsőszintű vezetői dolgozzák ki: 34 vállalat (30,1 %),
- A felsőszintű vezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátusok dolgozzák ki a stratégiát: 24 vállalat (21,2 %),
- A felsővezetők, a középvezetők és a szakapparátus egyaránt résztvesz a stratégiaalkotásban: 33 vállalat (29,2 %),
- Valamennyi vezetői szint résztvesz a stratégiák kidolgozásában: 17 vállalat (15,0 %),
- A vezetők és a beosztott dolgozók egyaránt résztvesznek a stratégiák kialakításában: 5 vállalat (4,5 %).

A fenti adatok alapján megállapíthatjuk, hogy a vállalati stratégiák kidolgozását a mintánkba tartozó szervezetek mintegy felénél vállalati felsőszintű vezetők, illetve a szakapparátusok végzik. A középszintű vezetőket a vállalkozások közel egyharmadánál bevonják a stratégiák kidolgozásába. Az alsószintű vezetők és a beosztottak részvétele kevésbé jellemző.

A részvétel gyakorlata a méret szerinti vállalatcsoportoknál ellentmondásos képet mutat. A létszám alapján mért vállalatnagyság szerint azt mondhatjuk, hogy a kisebb méretű vállalatokra jobban jellemző a kizárólag felsővezetők által kidolgozott stratégia. A felsővezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátusok közreműködésével kialakított stratégiáknál a nagyobb méretű vállalatok háromnegyedes részarányt képviselnek. Ez feltehetően összefügg azzal, hogy a nagyobb cégeknél formalizált rendszerek működnek, amelyek igénylik a szakapparátusok bekapcsolását az elemzési és stratégia-kidolgozási munkába.

A felsővezetők, szakapparátusok és középvezetők együttes részvétele alapján vizsgálva a mintánkat a nagyobb vállalatok kétharmados aránya állapítható meg.

A beosztottak részvételét mindössze öt vállalat jelezte, közülük kettő a kisebb, három a nagyobb méretkategóriába tartozik.

Eszközérték és árbevétel alapján mérve a vállalat nagyságát ugyancsak azt figyelhetjük meg, hogy a kisebb méretű szervezetekre inkább jellemző, hogy kizárólag a felsőszintű vezetők dolgozzák ki a stratégiát.

A felsővezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátusok együttes részvétele ugyanakkor nagyobb részben jellemző a kisebb méretű vállalkozásokra, ami ellentétes a létszám szerinti méret alapján tapasztaltakkal.

A felsővezetők, középvezetők és szakapparátusok által kidolgozott stratégia a létszám, az eszközérték és az árbevétel szerint ellentétes képet mutat. Létszám és eszközérték szerint a nagyobb, árbevétel szerint inkább a kisebb szervezetekre jellemző ez a stratégiaalkotási gyakorlat.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy a méret alapján nem lehet markáns különbségeket megfigyelni a stratégiaalkotásban részt vevők között a vizsgálati mintánkban.

Az 1999. évi adatok nagyfokú hasonlóságot mutatnak az 1996. évi felvétel értékeivel. A kizárólag felsővezetők általi stratégia-kidolgozás némileg gyakoribb, mint három évvel korábban (30,1 %, szemben a 23,3 %-kal), illetve kismértékben alacsonyabb a felsővezetők és a tervezési/stratégiai szakapparátusok részvételével történő stratégiakészítés (21,2 %, szemben a korábbi 29,5 %-kal). Ha figyelembe vesszük, hogy az 1999. évi mintában a kisebb vállalatok nagyobb részarányt képviselnek, mint az 1996-osban, akkor érthető, s a korábbi gyakorlattal megegyező a szakapparátusok némiképp alacsonyabb részvételi aránya. (Ugyanis a nagyobb vállalatok inkább alkalmaznak formalizált tervezési rendszereket, amelyek működtetésében nélkülözhetetlen a szakapparátusok részvétele.)

Külső tanácsadók igénybevétele a stratégiaalkotásban

Külső tanácsadót a 113 formalizált stratégiai tervezést alkalmazó vállalat közül 36 cég alkalmaz, ami kevesebb mint a vállalatok egyharmada. Leggyakrabban hazai tanácsadó céget foglalkoztatnak (húsz szervezetnél), külföldi tanácsadó hét vállalatnál dolgozik, míg hazai és külföldi tanácsadót párhuzamosan kilenc vállalatnál vesznek igénybe.

A hazai tanácsadókat a létszám szerinti kisebb vállalatok 55 %-a bízta meg, a nagyobb vállalatoknál ez a mutató 45 %. Külföldi tanácsadó a hét vállalatból hat esetében a nagyobb méretkategóriában fordult elő. Hazai és külföldi tanácsadót párhuzamosan csak a létszám sze-

rinti nagyobb vállalatok foglalkoztatnak. Az árbevétel és az eszközérték alapján mért vállalati méret esetében az előzőekhez hasonló megállapításokat tehetünk a külső tanácsadók igénybevételeire vonatkozóan.

A külső tanácsadó cégek alkalmazásának gyakorisága alacsonyabb, mint az 1996-os felvételnél. Korábban a vállalatok 40 %-a, most 31,8 %-a veszi igénybe stratégiai tanácsadó cégek szolgáltatásait. Ez feltehetően összefügg a vállalati stratégiaalkotási tapasztalatok bővülésével.

A stratégiai tervezés során alkalmazott módszerek

A kérdőíves felmérés során az alábbi stratégiai elemzési és tervezési módszerek elterjedtségét vizsgáltuk:

- SWOT-elemzés,
- Szenárió (forgatókönyv) technika,
- Porter-féle iparágelemzés,
- Értéklánc-elemzés,
- Technológiai portfólió elemzés,
- Csoportos alkotó technikák,
- Egyéb módszerek.

Az elterjedtség mértékére az alábbi válaszlehetőségek alapján kértünk információkat:

- Nem is hallottunk róla,
- Ismerjük, de nem alkalmazzuk,
- Kipróbáltuk, de nem vált be,
- Esetenként alkalmazzuk,
- Rendszeresen alkalmazzuk.

A SWOT-elemzésre vonatkozóan 87 szervezettől kaptunk információt. A leggyakoribb válasz az volt, hogy ismerik, de nem alkalmazzák, amely 27 szervezetre (a válaszolók 31 %-a) jellemző. Rendszeresen 24 vállalat, esetenként 21 használja ezt az eljárást. 11 vállalat (12,6 %) nem is hallott ezen eljárásról. 1996-tal összehasonlítva a módszer ismertségének és elterjedtségének kismértékű javulása figyelhető meg.

A szenárió (forgatókönyv) technika elterjedtsége vonatkozóan 78 vállalattól kaptunk válaszokat. Itt viszonylag magas (25,6 %) azon vállalkozások aránya, amelyek nem is hallottak ezen eljárásról. A leggyakoribb válasz az volt, hogy ismerik, de nem alkalmazzák, ezt válaszolta 32 szervezet (41 %). Esetenként tizenkét, rendszeresen kilenc vállalatnál használják a szenárió technikát. Az ismertség és az elterjedtség itt is kismértékben nagyobb, mint 1996-ban.

A Porter-féle iparágelemzés szerte a világon a viszonylag ismertebb és elterjedtebb módszerek közé tartozik. Meglepő emiatt, hogy a mintánkban szereplő, s a kérdésre válaszoló vállalatok 70 %-a nem használja. A

hetven válaszoló vállalatból huszonhárom nem is hallott róla, 27 ismeri, de nem alkalmazza. Rendszeresen mindössze négy, esetenként tizenkét vállalatnál alkalmazzák ezen eljárást. A módszer némiképp ismertebbnek bizonyult, mint 1996-ban, alkalmazásának gyakorisága azonban érdemben nem változott.

A portfólióelemzésre vonatkozóan 84 szervezettől kaptunk válaszokat. Hét vállalat nem hallott e módszerről, s 24 mondta azt, hogy ismeri, de nem alkalmazza. Az esetenként alkalmazó vállalatok száma 28 (33,3 %), a rendszeres alkalmazóké 17 (20,2 %). Nyolc vállalat azt válaszolta, hogy kipróbálták, de nem vált be. A módszer ismertsége és elterjedtsége hasonló az 1996-ban tapasztaltakkal.

Az értékláncelemzésre vonatkozó kérdésre 72 vállalat válaszolt. 17 vállalat nem is hallott róla, s 30 mondta azt, hogy ismeri, de nem alkalmazza. A módszer elterjedtsége alacsony, mindössze hat vállalatnál használják rendszeresen, s tizenkettőnél esetenként. Hét vállalat kipróbálta, de nem vált be. Az eljárás ismertsége és elterjedtsége hasonló az 1996-os felvétel adataihoz.

A technológiai portfólióelemzéssel kapcsolatban feltejt kérdésekre 73 vállalat adott választ. 14 nem hallott róla, 34 ismeri, de nem alkalmazza. A rendszeres alkalmazók száma mindössze öt, az esetenként alkalmazóké tizenhat. A kevésbé elterjedt módszerek közé sorolható. A kapott kép hasonló az 1996. évihez.

A csoportos szellemi alkotó technikák az előzőeknél ismertebbek és jobban is el vannak terjedve. A 76 válaszoló vállalatból tizenhét rendszeresen, tizenöt esetenként alkalmazza. Ugyanakkor viszont húsz szervezet ismeri, de nem használja, 15 pedig nem is hallott róla. Széles körű ismertségről és elterjedtségről tehát ez esetben sem beszélhetünk. A módszer használatának gyakorisága kismértékben növekedett 1996-hoz viszonyítva.

A stratégiaalkotási módszerek használatára vonatkozó válaszok ellenőrzésére a lehetséges módszerek közé felvettünk egy nem létező módszert, amelynek az „értéknövelt portfólió módszer” nevet adtuk. Az egyes módszerek felismerésének bizonytalanságát jelzi, hogy csupán 21 vállalat válaszolta azt, hogy nem is hallott róla. 33 vállalat mondta azt, hogy ismeri, de nem alkalmazza, sőt három rendszeresen, négy pedig esetenként alkalmazza a kapott válaszok szerint. Ezen adatok mindenesetre óvatosságra kell, hogy intsenek bennünket a kapott válaszok megbízhatóságát illetően. Feltehető, hogy a válaszok a valóságnál szebb képet mutatnak, ugyanis a válaszolók nem szívesen mondják azt, hogy nem ismerik, illetve nem alkalmazzák azt az eljárást, mely ismereteik szerint hozzátartozik a vállalatok által széles körben

használt eszköztárhoz. A nem létező módszerrel kapcsolatos válaszok hasonló eloszlást mutatnak, mint az 1996-os megkérdezésnél kapott adatok.

Összességében megállapíthatjuk, hogy a stratégiai tervezési módszerek ismertsége és elterjedtsége kismértékben javult 1996-hoz viszonyítva. Ha figyelembe vesszük, hogy az 1999. évi mintában a kisebb vállalkozások nagyobb részarányban szerepeltek, akkor még jelentősebb a módszertani fejlődés. A kisebb cégekre ugyanis a módszerek kisebb fokú ismertsége és alkalmazása jellemző, s e tekintetben hasonlóak az 1996. évi és az 1999. évi eredmények.

➤ A formalizált stratégiai tervezési rendszereket nem alkalmazó vállalatok stratégiaalkotási jellemzői

Amint azt fentebb már említettük, vizsgálati mintánkban a vállalkozások mintegy 60 %-a nem alkalmaz formalizált stratégiai tervezési rendszereket. A magas részarány miatt indokolt megvizsgálni, hogy milyen tulajdonságok jellemzik e vállalkozásokat a stratégiák kidolgozása szempontjából.

A kérdőívben megfogalmazott válaszlehetőségek alapján a következőket állapíthatjuk meg:

- Nincs stratégiája a vállalatnak: 9 vállalat,
- A stratégia menet közben, spontán alakul ki: 17 vállalat,
- A stratégiát az elsőszámú vezető határozza meg: 42 vállalat,
- A stratégiát a felsőszintű vezetők informális folyamat keretében alakítják ki: 89 vállalat,
- Egyéb: 8 vállalat.

A válaszok alapján megállapíthatjuk, hogy a formalizált stratégiai tervezési rendszerek alkalmazásának hiánya döntően nem azt jelenti, hogy a vállalkozásnak nincs stratégiája. Ilyen választ mindössze hét vállalatól kaptunk, ami a teljes minta mintegy három százalékát teszi ki. Jellemző vállalati gyakorlatnak az tekinthető, hogy a vezetők szabályozatlan folyamat keretében dolgozzák ki a stratégiát, illetve hogy az elsőszámú vezető dönti el a stratégiai irányt. Mintánkon belül is a kisebb vállalkozásokra jellemző inkább, hogy az informális stratégiaalkotási módszereket alkalmazzák.

➔ A stratégiaalkotási módszerekben 1996 és 1999 között bekövetkezett változások értékelése

Amint azt fentebb már megjegyeztük, a két felvétel adatainak összehasonlításánál óvatosságra int bennünket az a tény, hogy az 1996-os felvételen a nagyobb méretű vállalkozások részaránya magasabb volt, mint az 1999. évi mintában. Az 1996. évi adatok feldolgozásánál megállapítottuk, hogy a nagyobb méretű vállalatokra inkább jellemző a formalizált stratégiai tervezési rendszerek alkalmazása, s módszertanilag is felkészültebbek mint a kisebb vállalkozások.

Az 1999. évi válaszok feldolgozása azt mutatta, hogy a módszerek ismeretében kismértékben előrelépés következett be, tehát annak ellenére, hogy a kisebb méretű szervezetek nagyobb részt képviselnek a mintában, a módszerek ismertsége és alkalmazása gyakoribb, mint három évvel korábban. Ebből a módszertani felkészültség javulására következtethetünk.

Az informális stratégiaalkotás a kisebb vállalkozásoknál széles körben alkalmazott vezetési gyakorlat. Pozitívan értékelhetjük, hogy alig volt olyan vállalkozás a mintánkban, amelyik nem rendelkezett stratégiával. Ez azt mutatja, hogy a piacgazdaság fejlődésével a vállalatok körében terjed a fejlett ipari államokban alkalmazott vállalatvezetési gyakorlat, amelynek szerves részét képezi a stratégiák kialakítása és azok aktualizálása. A vállalatok környezetében bekövetkező gyakori változásokra való reagálás jeleként érzékelhető, hogy jellemzően évente sor kerül a stratégiák felülvizsgálatára és aktualizálására. E tekintetben a kis- és közepes méretű vállalkozások is piacgazdaságokban elterjedt megközelítést alkalmaznak.

A stratégiák időhorizontjában érdemi változás nem következett be: mindkét felvételnél a két-öt év közötti stratégiák domináns részaránya figyelhető meg, ami megfelel a gyors környezeti változások által támasztott követelményeknek.

Az 1996. és 1999. évi felmérés adataiban sok a hasonlóság a stratégiaalkotási gyakorlat tekintetében. Ezen időszakban nem következett be alapvető módosulás sem a részvételt, sem a módszerek alkalmazását tekintve. Ez egyúttal azt is mutatja, hogy még bőven van lehetőség tanulásra és fejlődésre a korszerű stratégiaalkotási eljárások alkalmazásában.

Hivatkozások

- Balaton K. és Regele D. (1996): A stratégiaalkotás folyamata a hazai vállalatoknál. A „Versenyben a világgal” kutatási program keretében készített tanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem
- Balaton, K. (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990-1994). *Vezetéstudomány*, 9. szám (1-17. oldal)
- Barakonyi, K. és Lorange, P. (1991): *Stratégiai management*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Chakravathy, B.S. and Lorange, P. (1991): *Managing the Strategy Process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Chikán, A. (1997): Jelentés a magyar vállalati szféra nemzetközi versenyképességéről. A Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem kiadványa.
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA.: MIT Press
- Csath, M. (1990): *Stratégiai vezetés – vállalkozás*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Czakó E., Zoltayné Paprika Z. és Wimmer Á. (2000): Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről. A Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem kiadványa
- Horváth L. és Csath M. (1982): *Stratégiai tervezés–elmélet és gyakorlat*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Kornai J. (1993): Transzformációs visszaesés. *Közgazdasági Szemle*, 7-8. szám, 569-599. oldal
- March, J. G. (1991): *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*. Vol. 2. No. 1.
- Mészáros, T. (1993): Magyar vállalati stratégiák csődje 1993. *Anyaggyártás és Raktárgazdálkodás*, 10. szám
- Miles, R. E. and Snow, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill
- Mintzber, H. and Quinn, J. B. (1991): *The strategy process*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall
- Mohai Gy. (1989): *A vállalati tervezéstől a stratégiai módszerekig*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó
- Montanari, J. R., Morgan, C. P. and Bracker, J. S. (1990): *Strategic management: a choice approach*. Chicago: The Dryden Press
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy*. New York: The Free Press
- Quinn, J. B. (1980): *Managing Strategic Change*. *Sloan Management Review*, No. 4. 3-20. oldal
- Simon, H. A. (1982): *Korlátozott racionalitás*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Kiadó