

# STRATÉGIAALKOTÁSI FOLYAMATOK A KOPINT-DATORG Rt-nél\*

Annak ellenére, hogy a stratégia fogalma régóta ismert a szakirodalomban, mindazok a folyamatok, amelyek létrehozzák a stratégiát, ritkán kerülnek a figyelem középpontjába. Schwenk /1988/ olyan modellt állított fel, amely a stratégiaalkotást több szempontból elemzi, és feltételezi, hogy a folyamatok sokfélék és összetettek. A szerző ezt a modellt alkalmazta a KOPINT-DATORG Rt stratégiaalkotási folyamatainak elemzésekor, amikor mindazokat a folyamatokat és összefüggéseket vizsgálta, amelyek befolyásolják a létrejövő stratégiát.

A vállalati stratégia története már a század elején elkezdődött, igazi sikert azonban csak a hatvanas évtized óta ért el. A hatvanas években a hangsúly még a vállalat növekedési lehetőségein, valamint a növekedés jövőben követendő formájaként értelmezett stratégián volt. A szocialista országokban kialakult vállalati és központi közép- valamint hosszú távú tervezés gyakorlatára is hatott ez a tendencia.

A hetvenes évek folyamán a stratégia fogalma eggyé vált a stratégiai terv fogalmával. Ebben az időszakban a változó környezethez való alkalmazkodás egyedül üdvözítő módjának a formalizált stratégiai tervezést kiáltották ki. Központi kezdeményezésre Magyarországon is megkezdődött néhány nagyvállalatnál (Taurus, Hungária, Műanyagkutató) a stratégiai tervezés rendszerének kialakítása - méghozzá külföldi tanácsadók bevonásával. A nyolcvanas évek elejére előtérbe került az implementáció kérdése és bevezették a stratégiai vezetés fogalmát. A kilencvenes évtized elején új megközelítések láttak napvilágot (újraösszpontosítás, a nemzetközi integrációhoz való alkalmazkodás, stratégiai szövetségek stb).

A stratégia alkalmazásának elterjedése maga után vonta a stratégiaalkotási folyamatok elemzését is. Normatív és leíró vizsgálatokat különböztetünk meg aszerint, hogy mi az elemzés célja. (Antal és társai, 1992) A normatív elemzések azt vizsgálják, hogy az elemzés és a célkitűzés milyen folyamata vezethet megalapozott stratégiához, és hogy milyen eszközöket alkalmazhatunk a stratégiaalkotás során.

A KOPINT-DATORG stratégiaalkotásának elemzése során én a leíró közelítésmódot alkalmaztam. Ez a megközelítés a vállalatok stratégiaalkotási folyamatainak megismerésére törekszik. Azon a feltételezésen alapul, hogy az egyes stratégiák nemcsak tartalmukban, hanem

kidolgozási folyamatukban is eltérőek lehetnek és a stratégiaalkotásnak nincs egyetlen helyes útja, illetve módszere. A leíró megközelítés figyelembe veszi a szervezetek sokszínűségét, valamint a stratégiaalkotási folyamat összetettségét, s alapvető célja az összefüggések feltárása.

Választásom egyfelől a megközelítés újdonsága miatt esett erre a módszerre. Másfelől a KOPINT-DATORG stratégiaalkotását – jellemzői miatt – nehéz lett volna pusztán a racionális döntési folyamatok eredményeként értelmezni. A Schwenk által felállított modell alkalmazása lehetővé tette számomra, hogy a stratégiaalkotás folyamatát annak összetettségében elemezzem, és feltárjam mindazokat a tényezőket, amelyek hatással vannak – vagy lehetnek – a kialakuló stratégiára.

## Modell és a vizsgálat módszertana

A stratégiaalkotási folyamatok leíró elemzési módszere az elméleti és a gyakorlati tapasztalatok alapján a folyamat elemzését három különböző szempont szerint tárgyalja (Schwenk, 1988):

- a stratégia mint racionális döntési folyamat eredménye,
- a stratégia mint a szervezeti folyamatok terméke,
- a stratégia mint a hatalmi-politikai viszonyok függvénye.

Ez a megkülönböztetés csak analitikus célokat szolgál, a valóságban ezek mindig együttesen vannak jelen. A KOPINT-DATORG esetében is mindhárom értelmezés alkalmazható a folyamatok elemzésére, és látható, hogy a stratégia kialakítása bonyolult és többnyire nem is formalizált folyamat eredménye.

A stratégiaalkotás folyamatát az 1992-1994-es időszakra szóló stratégia kialakításának menete alapján elemzem. A KOPINT-DATORG esetében ez az első olyan stratégia, amelyet már részvénytársaságként alakított ki, és a megváltozott körülmények miatt már „piaci stratégiának” nevezhetünk.

\* A szerző ezúton köszöni meg Balaton Károlynak (Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem), Deák Jánosnak (KOPINT-DATORG Rt.) és Majos Piroskának (KOPINT-DATORG Rt.) a cikk megírásához nyújtott segítséget.

A KOPINT-DATORG stratégiaalkotási folyamatának feltárásához első lépésben vállalati dokumentumokat használtam. Ezután interjúkat készítettem a felső vezetőkkel, valamint néhány profitcentrum vezetőjével is. Ezenkívül két kérdőívet készítettem és ezeket elemeztem. Az egyik kérdőívet a profitcentrumok stratégia-alkotói töltötték ki, és a kérdések a profitcentrumok stratégiaalkotási folyamatának rész-leire kérdeztek rá. A másik kérdőív kitöltésére a felső vezetőket kértem meg. Ez a kérdőív a szervezeti kultúra jellemzőire, illetve a politikai-hatalmi viszonyok részleteire kérdezett rá.

## A KOPINT-DATORG Rt.

A Konjunktúra és Piackutató Intézet (KOPINT) a Magyar Kereskedelmi Kamarából 1964-ben kivált részlegéből alakult át önálló intézetté. Az elmúlt évtizedekben a kutatásokat állami támogatásból fedezték. Feladatuk – piackutató, árszolgáltató és információs rendszerek segítségével – a magyar nagyvállalatok és az állami intézmények információs igényeinek kielégítése volt.

A DATORG Külkereskedelmi Adatfeldolgozó és Szervező Rt-t 1968-ban a magyar külkereskedelmi statisztikai, számítástechnikai rendszer elkészítésére, karbantartására hozták létre. A minisztériumok és a kereskedelmi vállalatok számára készített adatfeldolgozást.

A KOPINT-DATORG e két vállalat összevonása révén 1987-ben jött létre. Ez a vállalat a külkereskedelmi ágazatba tartozó államigazgatási irányítású vállalatként működött.

Az egyesülés idején mindkét cég azzal nézett szembe, hogy a háttérintézményekre vonatkozó általános főhatósági átalakítások, valamint a működés erősebb piaci orientációra való átállítása bizonytalanra teszi fenállásukat. A leépítések, a gazdasági megszorítások elől kiutat jelentett mindkét intézménynek az egyesülés, bár az új vállalat megmaradt államigazgatási irányítás alatt a külkereskedelmi tárca fenntartása alá rendelve.

A vállalat történetében 1991 és 1992 mint a nagy változások éve szerepelnek, ugyanis ekkor történt meg a részvénytársasággá alakulás, valamint a lineáris-funkcionális szervezetből divízionális lett. Az átalakulást külső és belső tényezők egyaránt sürgették: az állam már nem vállalt garanciákat, miközben a vállalat vezetői úgy érezték, hogy sokkal nagyobb önállóságra lenne szükségük ahhoz, hogy a cég jól prosperáljon.

A privatizációt a KOPINT-DATORG vezetősége kezdeményezte. Az 1991-ben, az átalakulás évében a hatályos törvények szerint az állami igazgatás alatt álló vállalatok 100%-ban magántulajdonúvá válhattak. Az állam, pontosabban az NGKM úgy döntött, hogy a cég 100 százalékban privatizálható.

Az Intézmény vezetősége már 1990 nyarán, a részvénytársasággá válás előtt kidolgozott egy sajátos átalakulási, privatizálási megoldást. Ebben arra kerestek megoldást, hogy miképp lehet a kvalifikált dolgozókat többségi tulajdonosi pozícióba juttatni. A vállalat jövője szempontjából ugyanis meghatározó, hogy kinek a kezébe kerül a tulajdon.

A dolgozóknak juttatott részvények két csoportra oszlanak.

♣ Az ún. *dolgozói részvényeket* eltöltött idő, képzettség, publikációk stb. alapján kapott pontok szerint osztják el. Dolgozói részvényre minden olyan alkalmazott jogosult,

aki legalább két éve van a vállalatnál. A dolgozói részvényekre így 260 fő jogosult, az átlagos névérték 90 eFt.

♣ A *kvalifikációs részvények* elosztásánál első lépésben objektív pontozás történt a szakmai gyakorlat, képzettség, nyelvtudás és munkakör alapján. Ezt követi egy szubjektív elemeket is tartalmazó pontozás, melyet egy nagyobb vezetői kör véglegesít.

Az átalakulás belső követelménye a menedzsmenttel szemben, hogy valódi, aktív piaci stratégiát kell kidolgoznia, szervezetét termékszemléletűre kell átalakítania, és ehhez a megfelelő szervezeti és gazdasági intézkedéseket kell meghoznia.

Így az átalakulással szoros összefüggésben szervezeti változások mentek végbe, amelyeknek az volt a céljuk, hogy a már régóta túlhaladott formát a megváltozott külső és belső tényezőkhöz, valamint az ezek alapján változó stratégiához alkalmazkodó struktúra váltsa fel.

Az 1987-ben megtörtént egyesülést nem követte alapvető szervezeti átalakítás. A már egy cégként működő KOPINT-DATORG-on belül teljesen elkülönült a két jogelőd cég, a funkcionális felosztás egyértelműen követi az 1987. előtti állapotot. Ennek oka főként a vezetők és a dolgozók ellenállásában keresendő, mivel mindenki úgy gondolta, hogy az addigi szervezet megváltoztatásával többet veszíthet, mint amennyit nyerhet.

A részvénytársasággá alakulás után halaszthatatlanná vált a struktúra megváltoztatása a már említett okok miatt. Az új felépítés szerint a társaság élén az elnök-vezérigazgató áll. Közvetlen irányítása alá tartozik a Humán-politikai Főosztály. Munkáját segíti az Operatív Igazgatóság – tanácsadó testület –, amely két hetente ül össze. A társaság egységeinek közös ügyeit a Marketing Központ és a Gazdasági Igazgatóság viszi.

A termelő főosztályokat profitcentrumokká alakították és a Kereskedelmi Információs Központban gyűjtötték össze őket. A profitcentrumok „a magasabb hatásfokú gazdálkodáshoz szükséges meghatározott hatásköri és felelősségi köröket biztosítják”. A szervezeti „vágási problémát” tehát a KOPINT-DATORG vezetői úgy oldották meg, hogy a funkcionális megosztás egyik egységén belül divíziókat hoztak létre.

A KOPINT-DATORG fő tevékenységei három üzleti terület köré csoportosíthatók. A fő üzleti területek a kutatás, az üzleti információszolgáltatás valamint a számítástechnika és informatika.

A Társaság alapítókéje 304 080 eFt. A vagyoni helyzet alakulását jellemzi, hogy 1989 és 1992 között vagyonesztés nem következett be, megnövekedett a befektetett tőke és a készpénz értéke, valamint csökkent a készlet és a követelések nagyságrendje.

Ez fontos tényező a stratégia kialakításakor, hiszen a pénzügyi helyzet alapvetően meghatározza a stratégiát. Bizonyos eladósodási szint mellett vagy komoly likviditási problémák esetén – amely sajnos nem egy magyar vállalatot jellemez – „már nem beszélhetünk stratégiáról”. (Mészáros, 1993)

A stratégiával kapcsolatosan az elmúlt évek egyik legnehezebb feladata volt a cash flow alapú pénzügyi rendszer kialakítása. A vállalat 1991-ben (a vizsgált stratégia elkészítésének idején) komoly likviditási gondokkal nézett szembe a kintlévőségek magas aránya miatt. 1992-re a követelések értéke az 1989-es érték egyharmadára csökkent a megfelelő pénzügyi menedzselés következtében. Ez viszont azzal járt, hogy a stratégiában előtérbe kerültek a rövid távú szempontok. E szerint elsődleges cél

volt a kintlévőségek behajtása, a behajthatatlan követelések leírása, valamint az időszaki nyereség maximalizálása. Ez utóbbit segítette elő a kialakított érdekeltségi rendszer, amelyet az égető gondokon túljutva a hosszú távú stratégiai célokhoz alakítottak. Ez volt az egyetlen lehetséges útja annak, hogy túljussanak a likviditási problémákon és biztosítsák a túlélést.

## A stratégiaalkotási folyamat elemzése

### A stratégia mint racionális döntési folyamat eredménye

A KOPINT-DATORG stratégiaalkotási folyamatát elsőként mint racionális döntési folyamatot vizsgálom.

Sokáig uralta a stratégia irodalmát az a nézet, miszerint a stratégia tudatos választás eredménye. (Ansoff, 1965)

Az irodalom szerint „ez a megközelítés abból indul ki, hogy a stratégia a szervezet jövőjére, a környezethez való alkalmazkodás módjára vonatkozó céltudatos elképzelések és intézkedések összessége”. (Antal és társai, 1992) A témát feltáró írások felsorolják azokat a tényezőket, amelyeknek szisztematikus tervezési folyamat során meg kellene jelenniük, és leírják, hogy miként kellene elemezni ezeket lépésről lépésre. (Barakonyi-Lorange, 1991)

A folyamatot az 1. ábra mutatja.

Amint ez az ábrából is kiderül, a stratégiaalkotás ebben a felfogásban mint tervezési folyamat jelenik meg.

Az ábra szerinti tervezési folyamatot természetesen megelőzi a tervezés bevezetésére vonatkozó döntés. Ez igen komoly elhatározás, mivel gyökeres változásokat idéz elő a vállalat vezetési módjában. Bár tervezés már régóta folyt az intézménynél, ez nem jelentett mást, mint a szocialista vállalatok mechanikus tervezését. Mivel a vállalat háttérintézményként funkcionált, a mindenkori

környezet is szükségessé tette, hogy a jövőbeli terveket új módszerek szerint készítsék el.

Az ábra szerint a tényleges tervezési folyamat a jelenre vonatkozó vizsgálatokkal indul.

A jelen elemzésének egyik nagy területe a környezet vizsgálata.

A vállalat számára a környezet értékelése azoknak a külső eseményeknek a számbavételét jelenti, amelyek valójában érintik a vállalat működését. A KOPINT-DATORG esetében meglepő, hogy a kialakult arculat – piackutató cég – ellenére a saját piacaikról, illetve a vállalat környezetéről csak nagyon kevés és semmiképpen sem kielégítő vizsgálatok folytak. Ennek több oka is van.

Az egyik ok az, hogy a környezet analíziséhez szükséges szervezeti háttér hiányzik, hiszen a piackutató profitcentrum jelenleg mindössze két főből áll, akik még a külső megbízásoknak is nehezen tudnak eleget tenni. A Piackutató Iroda szakemberhiánya már régóta megoldatlan problémája az Intézetnek. A változások előtti gazdasági környezetben a piackutató részleg ún. „multi-client” tanulmányokat végzett, amely megfelelt az akkori keresletnek. Ekkor még a részleg létszáma mintegy 30 fő volt. A piacgazdaságra való áttérés megváltoztatta a piackutatás arculatát: az új, illetve megújuló vállalatok ma már nem átfogó elemzésekre, hanem speciális piaci szegmensek vizsgálatára tartanak igényt. Az adott szakembergárda nem volt alkalmas az új igények kielégítésére, ezért az utóbbi három év során leépítették ezt a létszámot. Ez idő alatt a KOPINT-DATORG vezetősége folyamatosan próbálja feltölteni a Piackutató Irodát megfelelő személyzettel, de ez – elmondásuk szerint – ma szinte lehetetlen a társaság anyagi hátterével. Ma ugyanis jóval nagyobb a kereslet, mint a kínálat megfelelően képzett marketinges szakemberek iránt. Ennek következtében a kevés jó szakember nagy része saját vállalkozásba fog, vagy a kiemelkedően magas jövedelmet biztosító vegyes vállalatok vonzzák őket magukhoz.

Másrészt az intézmény piacának felmérése amúgy is sok problémát vet fel, hiszen az üzleti területek eltérő piacokon vannak jelen. Ráadásul ezek közül néhány piac sajátos tulajdonságokkal is bír (pl. a makrofeldolgozás vagy a VÁM feldolgozás piaca).

A jelen elemzésének következő lépése a vállalat értékelése, az erős és a gyenge pontok feltárása.

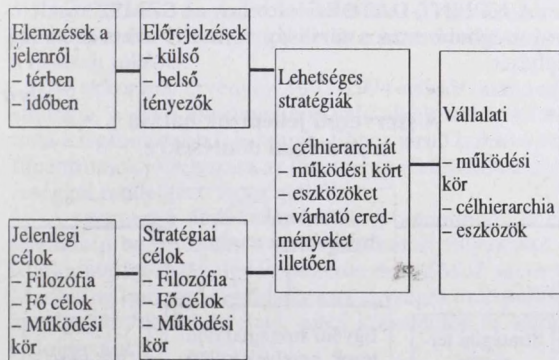
A jelenlegi stratégia kialakítása előtt 1991-ben a KOPINT-DATORG-nál elvégezték a vállalat részletes átvilágítását. Az elemzés elkészítéséhez külső szakember segítségét vették igénybe. Az elemzések kitértek a vállalat céljaira, teljesítményére, szervezeti felépítésére, a tevékenységek piacaira, felhasználói köreire.

Ez a fajta értékelés segítségére van a vállalatnak abban, hogy tisztázza a környezetéhez fűződő viszonyát. Lényegében azt a sajátos vállalati képet rajzolja meg, amely a vállalatot minden más cégtől megkülönbözteti. Az 1991-ben készült stratégia még nem elemezte strukturáltan a társaság gyenge és erős pontjait. Az 1993 során aktualizált változat már feltár néhányat a gyenge és az erős pontok közül. A vállalat *erősségeiként* a következő jellemzőket említették :

- a hazai és nemzetközi elismertségű kutatók és azok munkái
- a felső vezetés kiterjedt kapcsolatrendszere
- egyedülálló országos szakkönyvtár

1. ábra

### A stratégiai tervezés folyamata



Forrás: (Chikán, 1989. p.521.)

terveket a minisztériumok, illetve a hatóságok tervei, előirányzatai határozták meg. Ezen csak annyiban lehetett változtatni, amennyit a vezetőség lobbizással elért.

A KOPINT-DATORG esetében a részvénytársaságga alakulás maga után vonta a piaci stratégia kialakításának szükségességét. Ekkor már a dinamikus és összetett külső

- a makrófeldolgozásokban szerzett és elismert nagy múltú tapasztalat
- egyedülálló ágazati elemző munkák
- korszerű számítástechnika (hardver, szoftver, humán-felkészültség)

Az intézmény *gyengeségeként* értelmezték

- a bizonyos területeken felmerülő szűk keresztmetszeteket a megfelelő szintű munkaerőből
- az érdekeltségi rendszer nem eléggé differenciált voltát.

A racionális döntéshozatal modelljében a stratégia nem más mint a környezethez való alkalmazkodást elősegítő lépések terve. Így e felfogás szerint a stratégia kidolgozása során különleges figyelmet fordítanak a környezet jövőbeli alakulásának előrejelzésére. Emellett természetesen fontos szerepet kap a belső tényezőkre vonatkozó előrejelzések elkészítése is.

Az ábrán látható modell szerint az elkészített elemzések és előrejelzések ismeretében különböző lehetséges stratégiákat állítanak fel.

A KOPINT-DATORG esetében nem készültek stratégia változatok, hanem a stratégiaalkotás során az adott stratégia fokozatos finomítása, alakítása volt inkább a jellemző.

Ezzel a megállapítással azonban már át kell lépnünk a tervezés kevésbé vagy egyáltalán nem formális folyamatára.

### A stratégia mint a szervezeti folyamatok terméke

A racionális megközelítéssel szemben a stratégiát mint szervezeti folyamatok termékét is vizsgálhatjuk. Ez a felfogás számol a döntéshozók korlátozott racionalitásával; figyelembe veszi, hogy a szervezet múltbéli tapasztalatai, tradíciói, meglévő struktúrája, érdekeltségi rendszere befolyásolja, hogy milyen stratégia alakul ki.

A stratégia „sztori” kezdeté óta sokáig egyeduralgkodó volt az a nézet, miszerint a stratégia követi a struktúrát, és nem fordítva, mint ahogyan az általam használt modell állítja.

A stratégia és a struktúra viszonyának kutatása közel három évtizedes múltra tekint vissza. (Antal, 1991) Kezdetben arra az egyértelmű megállapításra jutottak a kutatók (Chandler, 1962), hogy a „struktúra követi a stratégiát”. Itt természetesen nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy ekkor még a stratégiát és a struktúrát is a maitól eltérő értelemben használták.

A hetvenes évekre megfelelő mennyiségű empirikus elemzés és elméleti munka állt már rendelkezésre ahhoz, hogy ezt az egyértelmű összefüggést feloldják; ekkor már inkább a megfelelés tényét hangsúlyozzák.

Mintzberg (1979) a hetvenes évek végén már egészen új megközelítést alkalmaz: azzal, hogy a stratégiaalkotás strukturális kontextusát helyezi előtérbe, el is szakad a stratégia-struktúra kutatás alapkérdésétől.

Az egyre összetettebbé és dinamikusabbá vált környezetben a nyolcvanas években megnőtt az adaptációra képes szervezet kialakításának igénye. Ahogyan Antal Mocos Zoltán cikkében (Antal, 1991) megállapítja, „a stratégiai irányítás új szerepkört kap; a stratégia tartalmának meghatározása helyett a megfelelő tartalmú stratégia kialakítására és megvalósítására képes szervezet (és az abban folyó stratégiaalkotás módja) kerül előtérbe”.

A stratégiát a szervezeti folyamatok termékének tekintő megközelítés figyelembe veszi az ember kognitív határait és mindazokat a szervezeti tényezőket, amelyek a stratégiaalkotási folyamatot befolyásolják.

Schwenk (1988) szerint kognitív, szervezeti és politikai tényezők egyaránt befolyásolhatják a stratégiát egy bizonyos orientáció felé mozdítva azt, és megnehezíthetik az irányváltoztatást. A szervezet tagjai sokszor abban a meggyőződésben élnek, hogy saját céljaikat egy adott stratégiai irány támogatja. A stratégiai orientáció megerősödésével új szervezeti struktúrák és folyamatok alakulnak ki, amelyek megerősítik az adott irányvonalat az új orientációnak megfelelő szervezeti szerepek definiálásán keresztül, valamint az irányvonalat támogató információk nyújtásával.

Larry Greiner (1983) egyértelműen azt állítja, hogy „a stratégia a belső szervezetből ered – nem a jövőbeni környezetből”. Írásában megállapítja, hogy a stratégia olyan nem racionális folyamat terméke, amelyet az informális értékrendek, tradíciók és viselkedési normák határoznak meg – vagyis semmiképpen sem racionális, formális, logikus és tudatos folyamatok eredménye. A stratégia a mindennapi informális döntéshozatal és akciók kumulatív eredménye, nem pedig a felső vezetők által előállított egyszeri kinyilatkoztatás, amelyet a szervezet minden szintjén követni kell.

Habár néhány stratégiakutató vitatja, hogy a stratégiát a szervezeti folyamatok és struktúra határozza meg, de mindenki egyetért abban, hogy ezek a tényezők jelentősen befolyásolják a stratégiai döntéshozatal folyamatát.

A folyamatot jellemző főbb összefüggéseket a 2. ábra mutatja.

Itt tehát a kialakuló stratégiát nem a környezet alakulása, hanem a meglévő szervezetben érvényesülő érdekek és értékrendek befolyásolják.

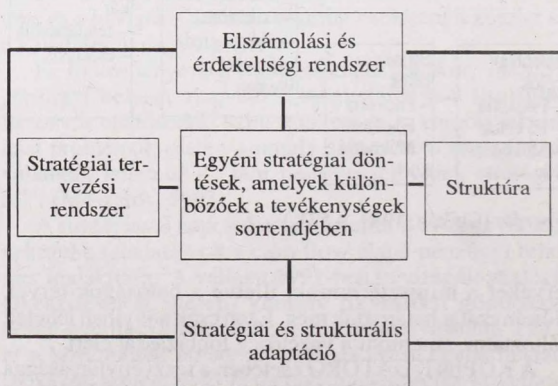
Ahhoz, hogy a KOPINT-DATORG stratégiaalkotási folyamatát e felfogás szerint értelmezhesük, részletesebben meg kell vizsgálni a szervezet felépítését.

Egy szervezet formális struktúrája meghatározza a munkamegosztás rendszerét, kijelöli a szervezeti hierarchiát, döntési és felelősségi hálókat ki.

A KOPINT-DATORG esetében az SZMSZ részletesen meghatározza a társaság formális szervezeti felépítését.

2. ábra

### A szervezeti jellemzők hatása a stratégiai döntésekre



Forrás: (Schwenk, 1988. p. 36.)

Az Intézményt bemutató részben már láthattuk, hogy a KOPINT és a DATORG egyesülése óta milyen szervezeti változások mentek végbe. Itt most a változásokat abból a szempontból vizsgálom, hogy azok milyen stratégia-változás következményei voltak, illetve milyen hatással voltak a stratégiaalkotás folyamatára.

1987-ben az egyesülés után - amint láthattuk - nem történt lényeges szervezeti változás, az újonnan létrejövő KOPINT-DATORG szervezeti felépítése az előd-vállalatok felépítését követte. Az egyesülés a stratégiára nem volt jelentős hatással, bár a stratégiaalkotás során tapasztalható volt a két előd-vállalat vezetőségének vetélkedése a minél nagyobb befolyásért.

Az 1988-as szervezeti felépítés tehát azt tükrözi, hogy a stratégia nem változott alapvetően attól, hogy a két cég egyesült. Az akkori stratégia a hatóságok előirányzatainak lebontható volt és a szervezeti egységek létrehozása, illetve megszüntetése is ezeknek a hatóságoknak az igényeit követte.

Az 1989-es szervezeti felépítés azt mutatja, hogy a főosztályokon belül termékelvű felosztást valósítottak meg. 1989 már a környezet alapvető megváltozásának kezdete, ezért a stratégia annyiban módosult, hogy a vállalat megpróbált minél több lábón állni. Ezt bizonyítja a szervezeti egységek számának megnövekedése (és így a termékek számának növekedése). Másrészt a szervezeti ábra tartalmazza mindazokat az érdekeltségeket, amelyeket 1989 folyamán hoztak létre. Ez a tény azt bizonyítja, hogy a vezetőség felismerte hogy változtatnia kell az addigi stratégián (háttérintézményként feladat a hatóságok igényeinek kielégítése). A szervezetet és az érdekeltségek későbbi sorsát tekintve azonban az derül ki, hogy a döntések sokszor esetlegesek voltak, illetve a megvalósítás során nem tudtak a terveknek megfelelően funkcionálni. A kereskedelemmel foglalkozó érdekeltségek alapítása maga után vonta a kintlevőségek megnövekedését, amely a már vázolt módon befolyásolta később a stratégiát. A szervezet megváltozása azonban nem volt hatással a stratégiaalkotási folyamatra, hiszen a változás csak az egyes főosztályok bővülését és nem olyan változást jelentett, amely befolyásolta volna az addigi folyamatokat.

Az 1992-es szervezeti felépítés már a részvénytársasággá alakulás és a divizionális szervezet kialakításának a hatásait tükrözi.

Az ekkor már érvényes, 1992-1994-es időszakra szóló stratégia a piaci viszonyokhoz való alkalmazkodást tartotta a legfontosabb feladatnak. Ehhez járult hozzá a profitcentrumok létrehozása az Intézmény elkülöníthető nyereséggel rendelkező egységeiből.

A szervezeti átalakulás másik momentumja, amely jelentősen befolyásolta a stratégiaalkotási folyamatot, a Marketing Igazgatóság létrehozása. Az SZMSZ szerint a Marketing Igazgatóság feladata az egységes üzletpolitika kidolgozása és felügyelete, piaci koncepciók és akciók kidolgozása.

A stratégia szerint az Intézmény összes tevékenységét át kell hatnia a marketing szemléletnek. Ezt segíti elő, hogy maga a stratégia kialakítása a Marketing Igazgatóság kezébe kerüljön. A Marketing Igazgatóság tényleges feladata az, hogy alulról és felülről is összegyűjtse a stratégiára vonatkozó elképzeléseket és ötleteket és ezek alapján stratégiát dolgozzon ki, amelyet a különböző operatív szervek vitatnak meg és az Igazgatóság fogadja el.

Ezek a változások egyértelműen azt jelentik, hogy a struktúra követte a stratégiát, ugyanakkor a továbbiakban

viszont a megváltozott struktúra megváltoztatta a stratégiaalkotási folyamatot és így befolyásolta a létrejövő stratégiát.

A végbement folyamatot a 3. ábra mutatja.

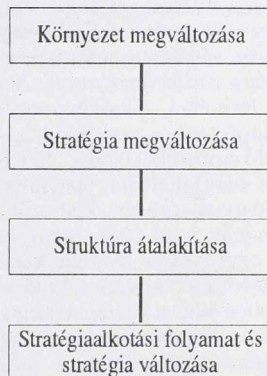
A szervezeti folyamatok szerinti megközelítés magában foglalja annak vizsgálatát is, hogy kik kezdeményezik a stratégiát, és kik vesznek részt annak kidolgozásában. Burgelman (1983) ezzel összefüggésben megkülönbözteti az indukált és az autonóm stratégiai magatartást.

- Az indukált stratégiai magatartás esetében a szervezet felső szintű vezetői fogalmazzák meg a stratégiai irányvonalat, s a szervezeti struktúra alakítása révén fejlesztik ki az alsóbb rendű szinteken a stratégia megvalósulását elősegítő magatartásformákat.

- Az autonóm stratégiai magatartás esetén a kezdeményezés alsóbb szintről, a vállalat egyes vállalkozási egységeiből és divízióiból indul ki. Az önálló

3. ábra

### Környezet-stratégia-struktúra kapcsolata a KOPINT-DATORG-nál



elképzelésekhez támogatókat keresnek, hogy a stratégiai koncepciót a szervezet széles körben magáévá tegye, s megnyerjék a felső vezetőség támogatását.

A profitcentrumok vezetőinek kiadott kérdőívek alapján a következő képet kaptam arról, hogy miként alakul a stratégiaalkotás folyamata a divizionális szervezet bevezetése óta:

A profitcentrumok vezetőinek nagy része úgy tartotta, hogy ők felső utasításra készítik el a stratégiát. Ugyanakkor többen említették azt is, hogy nagy szerepe van a saját ötleteknek is. A felső vezetőkkel folytatott beszélgetések alapján azonban az derült ki, hogy a felső vezetők szeretnék, ha a stratégia kérdésében az egyes profitcentrumok önállóbbak lennének. A felső vezetők szerint a profitcentrumok vezetőinek többsége jó szakember a saját szakterületén, de kevesen rendelkeznek menedzseri képességekkel, ezért a stratégia területén amennyire lehet igyekeznek a felső vezetőkre támaszkodni. Nehéz azonban általánosságban beszélni indukált vagy autonóm stratégiai magatartásról, mivel az egyes üzleti területeket eltérő gyakorlat jellemzi.

A Kereskedelmi Igazgatóságon belül azok a profitcentrumok, amelyek a nagy hatósági megrendelésekből élnek (Vám és Makroszervezési Stúdió, Számítástechnikai Stúdió) egyértelműen indukált stratégiai magatartást

követnek a felső vezetőség ezzel ellentétes akarata ellenére. Ezeket a profitcentrumokat számítástechnikai szakemberek vezetik, akik szerint az üzleti lehetőségek figyelése a piackutatók, illetve a marketingesek feladata, hiszen ők értenek hozzá. Egyelőre a körülmények még nem kényszerítik rá őket a kezdeményezésre, hiszen a hatósági megrendeléseket a felső vezetőség szerzi számukra.

A többi profitcentrum azonban kénytelen autonóm stratégiai magatartást követni annyiban, amennyiben számukra nincsenek adott megrendelések, azokat saját maguknak kell megszerezni. Mivel ugyanaz az érdekelt-ségi rendszer jellemző rájuk is, mint az előbbiekre annak ellenére, hogy egészen mások a feltételek, ezek a profitcentrumok sokkal nagyobb önállóságot mutatnak a stratégia tekintetében. Jellemző, hogy ezen profitcentrumok vezetői voltak azok, akik nagy fontosságot tulajdonítottak a saját kezdeményezésnek, amíg a többi profitcentrum stratégiaalkotói a felső vezetőséget jelölték meg kezdeményezőként.

Sajátos helyzete van a Tudományos Igazgatóság alá tartozó vállalkozási egységnek. Az ilyen jellegű kutatás sehol sem profitorientált. A Tudományos Igazgatóság stratégiáját sem a nyereség elérése motiválja legfőképpen. A kutatás színvonala a teljesítmény mérője. Ezekben a vállalati egységekben a termékek, azaz a kutatási témák is másképp viselkednek, mint a hagyományos profilú egységek termékei. Általában egy-egy kutató egy témában igazán járatos és egy új témára sokszor nagyon nehéz megfelelő embereket találni. Itt tehát szó sem lehet az – amúgy is meglehetősen speciális – piac változó igényeihez való gyors alkalmazkodásról. Itt tehát a stratégiaalkotás nem más, mint a piac igényeinek felmérése és az adottságok egybevetése nyomán kialakuló témák/termékek meghatározása a következő időszakra.

Összességében tehát a stratégia irányvonalát általában a felső vezetőség fogalmazza meg, vagyis az indukált stratégiai magatartás jellemzőbb az intézmény egészére, bár az autonóm magatartás jegyei is megtalálhatók bizonyos vállalkozási egységeknél.

A struktúra vizsgálatánál azonban nem szabad megfeledkeznünk az informális felépítés jelentőségéről sem. Az informális struktúrát a formális szervezetet alkotó emberek egymáshoz való viszonya alakítja ki. Ez azért is fontos, mivel az egyének közötti viszony sokszor alapvetően befolyásolja a stratégiát. A KOPINT-DATORG esetén az informális struktúra jelentősen nem tér el a formálistól, de semmiképpen sem azonos vele. A stratégia szempontjából az egyik legszembetűnőbb különbség, hogy a Marketing Igazgatóság SZMSZ szerinti kulcsszerepe a stratégiaalkotásban szinte senki előtt sem nyilvánvaló.

A marketingfunkció beillesztése ezideig nem volt teljesen sikeres, hiszen még ma is „idegen szakértőként” működnek inkább, mintsem a csoport tagjaiként. A felső vezetőség és a stratégia hangsúlyozza a vevőorientáltság fontosságát, de ez nem a marketingvezetői pozícióban, hanem a végrehajtói szinten valósul meg.

A Schwenk-modell alapján a stratégiaalkotást az érdekelt-ségi és elszámolási rendszer is befolyásolja. A téma kutatói szerint a rövid távú profitra összpontosító érdekelt-ségi rendszer gyakran gyengíti a hosszú távú stratégiai gondolkodást.

A KOPINT-DATORG esetében is megfigyelhető ez a tendencia, hiszen az érdekelt-ségi rendszer alapja az elért nyereség, amelyet egy-egy hosszabb távú befektetés pil-

lanatnyilag sokszor negatívan befolyásolhat.

A KOPINT-DATORG ösztönzési rendszerével kapcsolatosan felmerült problémák pontosan az értékelési és elszámolási rendszer, valamint a stratégiaalkotás közvetlen kapcsolatát mutatják.

A jelenlegi anyagi ösztönzési rendszer alapkitűzése, hogy „a különböző területekre a meghatározott feltételek teljesítése biztosítsa az Intézmény eredményes gazdálkodását”. A rendszer az egyes területekre eltérően határozza meg az ösztönzés alapjait a következők szerint:

A profitcentrumok ösztönzése az egy fő által ténylegesen elért nyereség (eredmény) alapján történik. Nyereségen a Cash Flow szerinti pénzügyi teljesítést értik, ami azt jelenti, hogy semmiféle már elkészített és kiszámlázott munka nem számít bele, amíg kifizetésre sor nem kerül. Ennek a szemléletnek a bevezetése 1992-ben egy az addigi gyakorlattól teljesen idegen rendszer alkalmazását jelentette. A vállalkozási egységek teljesítményét azelőtt ugyanis a kiszámlázott munkák alapján mérték. Sok energia-ráfordítást igényelt, hogy minden vállalkozással megértessék azt, hogy a kiszámlázás önmagában nem érték, csakis a pénz befolyása után válik azzá. A már leírt körülmények (követelések megnövekedése) miatt a túléléshez elengedhetetlen volt, hogy ez a szemlélet uralkodóvá váljék minden tevékenység esetén. A szabályzat szerint az egyes profitcentrumok közti átcsoportosításra nincs lehetőség. Ez a rendszer élt mindenféle kiegészítés nélkül a tavalyi év végéig, amely azt jelentette, hogy azok a profitcentrumok, amelyek hosszabb távon megtérülő beruházásba kezdtek, jelentős hátrányba kerültek az alapterületnél és a prémiumfizetésnél. A hosszú távon megtérülő piaci fejlesztések költségei ugyanis még a fejlesztés évében jelentkeznek, amíg a bevételek csak később realizálódnak. Ez a stratégiaalkotást, illetve a stratégia adaptációját jelentősen befolyásolta, mivel az egyes profitcentrumok igyekeztek a fejlesztéseket a lehető legalacsonyabb szinten tartani, hogy az évi nyereségüket maximalizálják. Így tehát a körülmények hatására kialakított rövid távú eredmények (likviditás helyreállítása a lehető legrövidebb időn belül) elérését célzó érdekelt-ségi rendszer következtében a hosszabb távú stratégiai célokkal szemben hátrébe kerültek.

A likviditási helyzet megfelelő alakulása miatt lehetővé vált az ezirányú célkitűzések felülvizsgálata.

Az 1994-es szabályozás megkísérli feloldani ezt a paradoxont, méghozzá úgy, hogy a hosszabb távú fejlesztések költségeit – megfelelő indokok esetén – kivesszük az éves elszámolásból. A jelenleg érvényes szabályzat szerint „a meglévő termékek pótlólagos fejlesztése, illetve új termékek piacbővítést szolgáló fejlesztés esetében azokon a területeken, ahol az eddig elért eredmény nagyságrendje nem nyújt ennek költségeire fedezetet, a rövid távú (éves) érdekelt-ségi eredményből kikerülnek. Ennek eldöntésére minden esetben Operatív Vezetőségen kerül sor”. A vezetők azt remélik, hogy ez a változtatás jelentősen módosítja majd a profitcentrumok viselkedését a hosszú távú befektetések tekintetében.

A szervezeti folyamatok tehát a KOPINT-DATORG-nál is jelentős hatással vannak a stratégiaalkotásra, a stratégiára és annak adaptációjára.

### **A stratégia mint a hatalmi-politikai viszonyok függvénye**

Ez a megközelítés sok közös vonást mutat a stratégiát a szervezeti folyamatok eredményének tekintő felfogással.

Legfőbb jellemzője, hogy a kialakuló stratégiát hatalmi, alkudozási folyamatok és hatalmi játékok eredményeképpen alakítja. A folyamat résztvevői korábbi pozícióik megőrzésére, illetve új hatalmi befolyásolási lehetőségek megszerzésére törekednek.

A politikai folyamat elemeinek stratégiai döntésekre vonatkozó hatását a 4. ábra mutatja be.

A megközelítés szerint fontos szerepet kap a külső befolyás. Mintzberg (1983) részletes összefoglaló listát állított össze a lehetséges külső befolyást gyakorló szereplőkről.

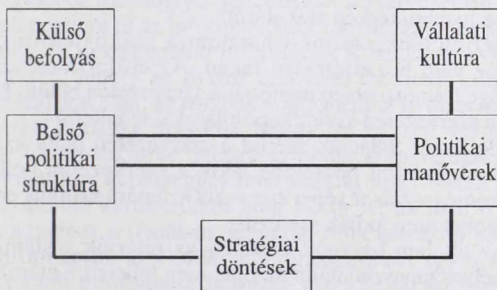
Ezeket a szereplőket Mintzberg négy csoportba osztotta. E szerint a külső befolyás származhat a tulajdonosoktól, az alkalmazottakat képviselő szervezetektől, a kormányzattól, illetve a közvéleményt kifejező más csoportoktól.

A KOPINT-DATORG tulajdonosi struktúrája a már bemutatott – de még be nem fejezett – privatizációs folyamat eredményeképpen az 1. táblázatnak megfelelően alakul.

A vállalat vezetői a hosszú távú stratégia eléréséhez – tulajdonosi funkciók érvényesülése – szeretnék befejezni a privatizációt, de az ÁVÜ még ezideig nem tett lépéseket ennek érdekében, a vállalati akarat pedig nem elegendő a folyamat beindításához.

4. ábra

#### A politikai folyamat elemeinek hatása a stratégiai döntésekre



Forrás: (Schwenk, 1988. p. 52.)

Az ÁVÜ tehát ma még többségi tulajdonos, és mint ilyen meg lenne a jogi alapja arra, hogy jelentősen befolyásolja a kialakuló stratégiát. A gyakorlatban azonban nem vesz részt sem a stratégiaalkotásban, sem annak ellenőrzésében. Az ÁVÜ egy munkatársával képviselteti magát a Közgyűlésen, és itt mint többségi tulajdonos véghez tudja vinni akaratát. A tapasztalat azt mutatja, hogy közvetlenül nem akarnak hatalmi pozíciójukkal élni a stratégiaalkotás területén. Ez az adott keretek között nem is meglepő, hiszen nem képviseltetik magukat a vállalat vezetésében és így nincs is rálátásuk az Intézmény döntéseire, illetve a döntéseket befolyásoló tényezőkre. A stratégiát azonban mégis közvetett módon befolyásolják, hiszen többségi részesedésüknél fogva kezükben van a döntés az osztalék-kifizetés kérdésében. Az osztalék-kifizetés számukra fontos kérdés és ragaszkodnak is hozzá, hogy minden évben a nyereséggel arányos osztalék

kerüljön kifizetésre. A vállalat vezetői illetve az alkalmazottak – akik mint tulajdonosok a Közgyűlés tagjai is – ellenezték az utóbbi években az osztalékfizetést, de a kezükben lévő tulajdonosi hányad (1. táblázat) kevés volt ahhoz, hogy ezt az akaratukat keresztülvigyék. A vezetők szerint az Intézmény számára stratégiai szempontból több okból is kedvezőbb lenne, ha nem fizetnének osztalékot. Egyrészt a vállalat számára kiemelt fontossága van az új technika alkalmazásának és ehhez az osztalék visszatartása nagyban hozzájárulna, hiszen ez a befektetéshez anyagi alapot adna. De még ennél is fontosabb, hogy az osztalékfizetés az alkalmazottak szemében nem más, mint a nyereség elvétele. Úgy érzik, ma is ugyanúgy elveszik az intézmény bevételeit mint a régi rendszerben, csak a forma más.

Összességében tehát az ÁVÜ közvetve befolyásolja a stratégiát, amennyiben az erőforrásokat csökkenti az osztalék kivételével, de a stratégiaalkotás folyamatában közvetlenül nem vesz részt.

Az alkalmazottakat képviselő szervezetek nem játszanak szerepet a stratégiaalkotás során a KOPINT-DATORG-nál, ugyanis sem a Vállalati Tanács, sem a Szakszervezet nem rendelkezik ilyen jogosítványokkal.

A külső befolyásolás szereplői közül a kormányzat annyiban van hatással a stratégiára, amennyiben az árbevétel nagy százalékát adó megrendeléseket a

1. táblázat

#### A KOPINT-DATORG tulajdonosi struktúrája

Tulajdonos	Érték (eFt)	Részarány (százalék)
ÁVÜ	238 000	78.2
Dolgozói tulajdon	23 400	7.7
Kvalifikált dolgozói tulajdon	40 750	13.4
Jelenlegi dolgozói ösztulajdon	64 150	21.1
KOPINT-DATORG RT.		
RT. tulajdon	810	0.3
Alapítványi tulajdon	1120	0.4
Mindösszesen	304 080	100.0

KOPINT-DATORG az Ipari Minisztériumból, illetve azelőtt a Nemzetközi Gazdasági Kapcsolatok Minisztériumától illetve a Vám és Pénzügyőrség Országos Parancsnokságától kapja. Ez viszont azt jelenti, hogy a stratégiát és annak sikerességét jelentősen befolyásolják a kialakított kapcsolatok és azok fenntartása.

A jelenlegi állapotot, amelyet a bizonytalanság jellemez a VÁM feldolgozásra kiírt pályázat és annak elvesztése okozza, alapvetően összefügg a kormányzattal és így a külső befolyásolással. A KOPINT-DATORG 1989-ben szerezte meg a hazai VÁM feldolgozást ami az akkori vezetőség egyik legnagyobb sikere volt. A nagy volumenű megrendelés azóta is az árbevétel csaknem hatvan százalékát adja. A hatóságok 1991-ben jelentették be, hogy a következő évben pályázatot írnak ki a megrendelésre. Ez a tény kulcsszerepet játszott abban, hogy az

Intézménynek új piaci stratégia kialakítására volt szüksége, hiszen a legnagyobb megrendelés elvesztésének lehetősége nélkülözhetetlenné teszi egy olyan stratégia meglétét, amely több a lehetőséget biztosít.

Az 1992-ben kiírt pályázat finanszírozása a PHARE program kezében volt, ami azt jelenti, hogy a tenderről a magyar hatóságok csak a brüsszeli hatóságok jóváhagyásával dönthettek. A pályázatra a KOPINT-DATORG szakmailag nagyon jó színvonalú munkát adott be, amely már az addig szerzett tapasztalatok miatt is érthető. A tender bírálói magyar részről azonban egy külföldi vállalat pályázatát találták jobbnak. A brüsszeli bírálók viszont nem osztották ezt a nézetet, és kérték a vélemény indoklását. Némi huzavona után végül a brüsszeli bírálók is elfogadták a magyar hatóságok döntését.

A KOPINT-DATORG vezetői szerint a nyertes vállalat nagyon jó kapcsolatokkal rendelkezett, és ezért kaphatta meg a megbízást. A tender eredményhirdetése óta történtek alátámasztják ezt a véleményt. A tender eredményhirdetése 1993 nyarán volt, és a nyertes vállalatnak a megadott határidőn belül kellett leadnia a szervezési tervet. Az akkor leadott tervet sem a hazai, sem az EK hatóságai nem fogadták el szakmai hiányosságok miatt. Így újabb határidőt adtak számukra, amikor megfelelő javaslattal kell előállniuk. Erről a változatról még nem született döntés, de az látható, hogy a PHARE pályázat nyertese majd egy év alatt nem tudott érdemi munkát végezni a szervezés területén. A KOPINT-DATORG szakértői szerint a megfelelő szervezési terv birtokában is még körülbelül egy évet vesz igénybe a programozási rész elkészítése. Ez a KOPINT-DATORG szempontjából annyit jelent, hogy addig náluk marad a VÁM feldolgozás, és így lehetőségük van új üzleti lehetőségek feltárására. Éppen ezért jelenleg új stratégián dolgoznak, és igyekeznek kapacitásukat majd más társadalmi szervezeteknek felajánlani.

Így tehát jelenleg a kormányzat a KOPINT-DATORG saját helyzete miatt jelentős hatással van a stratégiára.

Összességében megállapítható, hogy a külső befolyásoló tényezők alapvetően alakítják a stratégiaalkotási folyamatot.

Schwenk modellje szerint a stratégiaalkotást alapvetően befolyásolja a szervezet politikai-hatalmi struktúrája.

Max Weber a hatalmat a következőképpen definiálja: „minden olyan esetben hatalomról beszélünk, ha egy társadalmi kapcsolaton belül van rá esély, hogy valaki saját akaratát az ellenszegülés ellenére is keresztülvigye, függetlenül attól, hogy min alapul ez az esély... Mindenféle emberi kvalitás és mindenféle konstelláció elképzelhető, amely olyan helyzetbe hozhat valakit, hogy egy adott szituációban mindenáron keresztülviszi akaratát.”

Ennél a „statikus” megfogalmazásnál talán még jobban tükrözi a hatalom lényegét a francia Crozier dinamikus definíciója, miszerint „a hatalom az egyének, csoportok, rétegek stb. képessége arra, hogy az érdekeik közötti állandó alku folyamán kedvező feltételeket kényszerítsenek ki saját maguk számára”.

A hatalom mögött mindig valamilyen függés áll, és ez a függés valaminek a bizonytalanságán és/vagy szükségén alapul.

A szervezeten belüli hatalom forrása lehet

- maga a személy
- a szervezet

- a szervezet függése külső tényezőktől. (Bakcsi és társai, 1991)

A hatalmat gyakorló személytől eredő hatalom alapja lehet karizma és szakértelem. A karizmatikus hatalom a személyiség jellemzőiből ered, amellyel a vezető elismerést szerez. A szakértői hatalom alapja pedig olyan valós vagy feltételezett tudás, valamihez értés, információ birtoklás, ami mások számára fontos és ugyanakkor azok kevésbé tudják, értik, birtokolják.

A szervezet által biztosított hatalom források az adott szervezeti-hatalmi struktúra meghatározott szereplőjéhez tapadnak.

Intézményesült vagy pozícióból eredő hatalomnak nevezük a szervezet egy státusához kapcsolódó jogosítványok körét. Ez az a hatalomforma, amelyet autoritásnak, hatáskörnek szoktak nevezni, ahol a hatalom mértékét, határait szabályokba foglalt jogosítványok jelölik ki. Ebben az esetben a hatalom csak akkor kötődik személyhez, ha a személy az adott státus betöltője.

A pozícióból eredő hatalmat tovább erősíti a szervezet szabályaiban rögzített módon a státuson keresztül futó információk széles körének birtoklása, a döntésekhez való jobb személyes hozzáférés, valamint az adott szervezet(rész)re vonatkozó döntési és szervezési jogosítványok.

A hatalom strukturális felfogása szerint a szervezeti erőforrásokhoz (pénz, eszközök, tudás, információ stb.) való hozzáférés hozhat hatalmi helyzetbe valakit. E megközelítés szerint tehát a hatalom nem egyszerűen személyközi viszony, hanem a szervezeti struktúrában elfoglalt hely egyben a hatalmi struktúrában is kijelöli a helyet.

A hatalom eddig leírt forrásain kívül fontos szerepet játszhat – és amint majd látni fogjuk, játszik is a KOPINT-DATORG-nál – a szervezet külső függése amely befolyásolja a hatalmi térkép alakulását.

Definíciónk szerint a hatalom a szűkös erőforrásokhoz való hozzáférésekből fakad. Az erőforrások szűkössége természetesen nemcsak a szervezeten belüli, hanem a szervezeten kívüli kapcsolatokat is jellemzi.

Pfeffer és Salancik szerint a szervezeten belül azok kerülnek hatalmi pozícióba, akik a szervezeten belüli munkamegosztás révén a szervezet számára kritikus erőforrásokat meg tudják szerezni.

Az általam használt kérdőív, az interjúk, valamint személyes tapasztalataim alapján meg lehetett határozni a KOPINT-DATORG hatalmi hierarchiáját. (A kérdőívet – amely bizonyos kérdéseivel kényes, illetve csakis szubjektívan megítélhető témákat feszegetett – egy kivételével minden megkért feltétel nélkül kitöltötte.)

A kérdőív alapján nem volt ugyan felírható teljesen tiszta hatalmi hierarchia a felső vezetők között, de annyit meg lehetett állapítani, hogy az egyes vezetők mely hatalmi szinthez tartoznak. (2. táblázat)

Mindenki egyetértett abban, hogy a négy legbefolyásosabb vezető – sorrend szerint – az Elnök-vezérigazgató, a Kereskedelmi Információs Központ vezetője, a Tudományos Igazgatóság vezetője és a Vámfejlesztési Igazgató.

A legnagyobb befolyással tehát az Elnök-vezérigazgató rendelkezik. Azt gondolom, hogy ez a legtöbb vállalat esetén így van. Az Elnök-vezérigazgató hatalmának alapjaként a válaszadók minden lehetséges tényezőt megjelöltek. Ez azt jelenti, hogy az elnök-vezérigazgató befolyása személyes jellemzőin, szakértelmén, szervezetben elfoglalt pozícióján, információhoz való hozzájutásán, valamint külső erőforrások megszerzésén az intézmény



**Hatalmi hierarchia a KOPINT-DATORG Rt.  
felső vezetői között a kérdőív alapján**

1. szint	Elnök-vezérigazgató
2. szint	a Kereskedelmi Információs Központ vezetője (vezérigazgató-helyettes)
3. szint	a Tudományos Igazgatóság vezetője (vezérigazgató-helyettes)
4. szint	Vámfejlesztési Igazgató
5. szint	a Humánpolitikai Osztály vezetője Gazdasági Igazgató
6. szint	Marketing Igazgató Marketing Igazgató helyettes
7. szint	Belső ellenőr Külső tanácsadó

számára alapul. Az a tény, hogy a vállalat vezetőjének befolyása ilyen sok forrásból táplálkozik, azt eredményezi, hogy hatalma tartós és nehezen megkérdőjelezhető. Rajta kívül nem volt más a felső vezetők között, aki ilyen sok tényezőre alapozott befolyással rendelkezne.

Tapasztalataim alapján ő volt az egyetlen, akinek igazi vezetői víziója volt arra vonatkozóan, hogy merre tart a vállalat, és hogy ehhez mit kell tenni.

A vállalat „második embere“ a Kereskedelmi Információs Központ vezetője. Befolyásának forrásaként legelőször a személyes jellemzőket, a szervezetben elfoglalt pozíciót és az információhoz való hozzájutást jelölték meg. A Kereskedelmi Információs Központ az a vállalati egység, amely az összes árbevétel csaknem kilencven százalékát adja: ez részben magyarázatot nyújt arra, hogy miért került a második helyre az egység vezetője a befolyást tekintve. Másrészt olyan kommunikációs és empátikus képességgel rendelkezik, hogy sokan hozzá fordulnak kérdéseikkel még akkor is, ha nem ő lenne kompetens a témában. Gyakran rajta keresztül jutnak a információk az Elnök-vezérigazgatóhoz. Így a Kereskedelmi Információs Központ vezetője az, aki leginkább átlátja az Intézmény egységeit, azok problémáit, illetve a vállalaton belüli összefüggéseket. Ezen túlmenően pozíciójából eredően is hozzájut az információkhoz.

A hatalmi hierarchiában a következő helyet a Tudományos Igazgatóság vezetője foglalja el. Befolyása alapjaként legelőször a szakértelmet és a szervezetben elfoglalt pozíciót említették.

A hatalmi hierarchia negyedik szintjén a Vámfejlesztési Igazgató áll az egybehangzó válaszok alapján. Mindenki egyetértett abban, hogy befolyásának alapja a szakértelem, de volt aki megemlítette a szervezetben elfoglalt pozíciót, illetve az információhoz való hozzájutást is. Pozícióját tekintve érdemes megjegyezni, hogy az ő vezetése alá tartozik a Vám és Makroszervezési Stúdió, amely az Intézet összes árbevételének mintegy nyolcvan százalékát adja.

A következő szinten két funkció vezetője, a Gazdasági Igazgató, illetve a Humánpolitikai Önálló Osztály vezetői állnak.

A Gazdasági Igazgató befolyásának alapja legelőször a szervezetben elfoglalt pozíció és az információ-

hoz való hozzájutás. A Humánpolitikai Osztály vezetője esetében legelőször a személyes jellemzőket, szakértelmet, illetve a szervezetben elfoglalt helyet jelölték meg a befolyásosság alapjaként.

A kérdőív alapján a hatodik szintre került a Marketing Igazgató és helyettese. Mindkettőjük esetében a befolyás alapjaként legelőször a szakértelmet, valamint az információhoz való hozzájutást említették. Legkevesebb befolyásosnak a belső ellenőrt és a külső tanácsadót tartották.

A belső ellenőr befolyásának alapjaként a szervezeten belüli pozíciót és az információhoz való hozzájutást említették.

A külső szakértő esetében csak a szakértelmet jelölték meg, mint – gyenge – befolyása alapját.

A hatalmi hierarchia, valamint a stratégiára való befolyás összevetése sok tanúsággal szolgál.

A kérdőívben arra kértem a válaszadókat, hogy külön rangsorolják kollégáikat a stratégiaalakítási folyamatra, illetve a stratégia tartalmára gyakorolt hatás alapján. A válaszok alapján kialakult kép sokban hasonlít a hatalmi hierarchiára, itt most csak az eltérő momentumokat szeretném hangsúlyozni.

A stratégiaalkotás folyamatát és a kialakuló stratégia tartalmát legnagyobb mértékben az Elnök-vezérigazgató, a Kereskedelmi Információs Központ vezetője és a Tudományos Igazgatóság vezetője befolyásolják a hatalmi hierarchiában betöltött helyüknek megfelelően.

A többi vezető befolyása nem mutatott olyan egyértelmű rangsort a stratégia kapcsán, mint az a hatalom esetén tapasztalható volt.

A stratégia kialakításának folyamatát a külső tanácsadó sokkal erősebben befolyásolja, mint az a hatalmi hierarchiából adódna. Ez érthető is, hiszen egyik legfontosabb feladata a vezetőség segítése a döntések előkészítésében, illetve új módszerek – a stratégia kapcsán is – bevezetésének előkészítésében.

A Marketing Igazgató, aki feladatkoránál fogva elméletileg a stratégia kialakulásánál kulcsszerepet tölt be, előbbre került ugyan befolyását tekintve a hatalmi hierarchiához képest, de a válaszok alapján korántsem hat oly mértékben a stratégiára, mint az várható lenne.

A Gazdasági Igazgató sokkal kevésbé befolyásolja a stratégia tartalmát, illetve a stratégiaalkotás folyamatát, mint az a hatalmi hierarchiában elfoglalt helyéből adódna. A válaszok szerint alig jobban hat a stratégiára, mint a belső ellenőr, aki a legkevesebb befolyásolja azt.

Összességében elmondható, hogy jelentős hatással van a hatalmi hierarchia csúcsán helyet foglaló három vezető – az Elnök-vezérigazgató és a két vezérigazgató-helyettes –, illetve az ő elképzeléseik a stratégiára és a stratégiaalkotási folyamatra egyaránt. A hatalmi hierarchia és a stratégiára gyakorolt befolyás alapján kialakult rangsor közötti hasonlóság pedig egyértelműen alátámasztja a modell feltételezését, miszerint a politikai-hatalmi struktúra jelentős hatással van a stratégiára.

A modell szerint jelentősen befolyásolja a stratégiaalkotást menetet a szervezeti kultúra. Itt a KOPINT-DATORG szervezeti kultúráját csak annyiban elemzem, amennyiben az szoros összefüggést mutat a stratégiaalkotással.

A szervezeti kultúra „a szervezeti tagok által osztott alapvető előfeltevések, hiedelmek és értékek rendszere, amelyek segítségével meghatározzák önmagukat és környezetüket.“ (Bakacsi és társai, 1991)

A KOPINT-DATORG szervezeti kultúrája sokat változott az elmúlt évek során. Az egyesülés előtt a KOPINT és DATORG szervezeti kultúrája teljesen eltérő – ha nem ellentétes – volt.

A KOPINT kutatóintézetként működött a hatóságok háttérintézményeként. A teljesítmény mérője nem a nyereség, hanem a színvonalas kutatói munka volt. A szervezet kultúráját a környezet és az intézmény feladatai határozták meg.

A DATORG a külkereskedelmi vállalatokat üzleti alapon látta el információval, és ugyanakkor hatósági háttérintézményként is működött. Az akkori külkereskedő vállalatok talán a leginkább voltak hasonlóságok céljaikat illetve értékrendjüket tekintve a nyugati vállalatokhoz, ahol is a teljesítmény értékmérője az anyagi teljesítmény. Ez abból adódott, hogy a külkereskedő vállalatoknak eleget kellett tenniük a nyugati elvárásoknak és közvetlen kapcsolatba kerültek a piaczgazdasággal, így elkerülhetetlen volt, hogy az hasson rájuk. A DATORG-nak pedig alkalmazkodnia kellett ehhez az értékrendhez. Ebből következik, hogy a DATORG-ot sokkal inkább profitorientált értékrendszer jellemezte, mint a KOPINT-ot.

Az egyesülés sem az egykori feladatokat nem változtatta meg, sem a környezetet nem változott lényegesen, bár bizonyos eltolódás már ekkor is megmutatkozott a teljesítményorientáltság irányába a kutatás területén is a vezetőség kezdeményezései folytán.

Igazi változás csak 1991 és 1992 folyamán jellemezte a szervezet kultúráját, ekkor ugyanis a környezet nyomására már alapvető fordulatnak kellett bekövetkeznie, hogy talpon maradhassanak. Ez azt jelenti, hogy egyre inkább előtérbe kerül a teljesítmény-orientáltság, amelynek alapja az elért profit. Ezt tükrözi a profitcentrumok létrehozása, a veszteséget termelő egységek felszámolása, illetve a nyereségen alapuló érdekeltiségi rendszer kialakítása. A kutatás és az üzleti területek kultúrája mindazonáltal máig eltérő. Ezt bizonyítja, hogy a profitcentrumokat csakis a kereskedelmi és számítástechnikai tevékenység egységeiből hozták létre, valamint, hogy a kutatási tevékenységet végző egységek számára más standardok alapján kezelő elszámolási és érdekeltiségi rendszer létezik.

Számomra ebben a témában az egyik legérdekesebb az a megjegyzés volt, miszerint a kutatók nem szeretik, ha árbevételük és költségeik különbségét veszteségnek nevezik. Az ő értékrendjük szerint ez nem veszteség, hanem a színvonalas kutató munkához szükséges ráfordítás – ahogyan az egyik interjú során megtudtam. Ez teljesen nyilvánvaló módon bizonyítja az eltérő szervezeti kultúrát.

A stratégiaalkotás folyamatát vizsgálva biztosan lehetünk abban, hogy az előbb elemzett eltérések megfigyelhetők a stratégia kialakításakor is.

A szervezetek kultúráját tükrözik a vezetés jellemzői is. Amint Schein (1985) megállapítja, „a vezetés és a szervezeti kultúra egy érme két oldala”.

A felső vezetők által kitöltött kérdőív tartalmazott néhány ide vonatkozó kérdést. A vezérigazgató szerint a demokrácia egy vállalat vezetése esetén veszélyezteti a döntések életképességét. A jó döntésekhez az kell, hogy valaki – természetesen megfelelő kompetenciával rendelkező egyén – magára vállalja a döntések kézbentartását, valamint a felelősséget.

A téma szakértői (Mészáros, 1993) kétféle vezérigazgató típust különböztetnek meg. Az egyik, aki most ment

a vállalathoz, a másik pedig, aki már régóta tagja a vállalati vezetőségnek.

A javaslatok úgy szólnak, hogy aki most ment a vállalathoz, az inkább a stratégiaalkotási folyamatba kapcsolódjon be. Ha beszáll a folyamatba és közösen alkot a többi vezetővel, megismerheti vállalatát és idomulhat hozzá, a folyamatban való részvétellel pedig befolyásolhatja a kialakuló stratégiát.

Az a típusú vezérigazgató, aki régen a vállalatnál dolgozik, veheti a bátorságot, hogy az akaratát közvetlenül a stratégia tartalmának meghatározásán keresztül érvényesítse. Ebben az esetben tehát a vezérigazgató kijelölheti a legfőbb célokat önmaga, és csak a rögzített célokhoz való út kijelölésére vonja be a vezetőség többi tagját. Ez az elmélet alátámasztani látszik a KOPINT-DATORG gyakorlatát.

A KOPINT-DATORG nem rendelkezik vállalati krédóval, ami azt mutatja, hogy az értékrend még nem tisztult le, nincsen irányadó hitvallás, amely az Intézmény tevékenységét – és így a kialakuló stratégiát is – befolyásolná.

\*\*\*

A KOPINT-DATORG stratégiaalkotási folyamatának elemzése után elmondhatjuk, hogy az Intézménynek mindazokkal a tipikusnak mondható problémákkal szembe kell néznie a stratégia kialakításakor, amelyek ma megnehezítik a magyar vállalati vezetők munkáját.

A környezet gyors és drasztikus megváltozása (piaczgazdaság kialakulása, a vállalat monopolhelyzetének megszűnése) teljesen új, piaci stratégia kialakítását követeli a menedzsmenttől, amit azonban több tényező is megnehezít. Kettőt emelnék ki ezek közül.

Egyrészt a magyar vállalatok – köztük a KOPINT-DATORG – egyik legnagyobb problémája, hogy a szervezet vezetőinek nagy része nincsen mindannak a tudásnak és menedzseri képességnek a birtokában, amely lehetővé tenné, hogy piaci körülmények között sikeres stratégiát alakítsanak ki.

Másrészt a stratégia kialakításakor nem támaszkodhatnak kiferrotta, a gyakorlatban eredményesen alkalmazható módszertanra.

Az a tervezési rendszer, amelyben a vállalatok eddig működtek, a megváltozott környezetben nem alkalmas a jövőké kialakítására. Az igazi piaci viszonyok között született elméletek alkalmazása viszont nemcsak nehéz, de sokszor veszélyes is a hazai körülmények között. Így tehát a helyzetet az jellemzi, hogy minden vállalat vezetőjének saját utat kell keresnie, hogy jövőt és lehetőleg fejlődést biztosítson vállalatának.

Az elemzésekből az derült ki, hogy a kialakuló stratégiát ráadásul nagyban befolyásolja az a feltételrendszer, amely a vállalatok vezetőit kényszerpályákra irányítja.

A KOPINT-DATORG azon kevés vállalatok egyike, amelyek az említett nehézségek ellenére képesek voltak olyan stratégiát kialakítani, amely sikeresnek bizonyult a feltételrendszer megváltozása óta.

Nehézségek, szakemberek és módszertan hiánya, kényszerpályák. Érdemes-e, lehet-e akkor stratégiát készíteni? Mindenképpen érdemes tervezniük a magyar vállalatoknak, hiszen az legalább esély a sikerre, amint ezt a KOPINT-DATORG példáján is láthattuk.

## Irodalomjegyzék

- Ansoff, H. I.* (1965): Corporate strategy. Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill.
- Antal M. Zoltán* (1991): A stratégia tartalma, kialakításának folyamata és a szervezeti struktúra. Vezetéstudomány, 2. szám
- Antal M. Zoltán–Balaton Károly–Drótos György–Tari Ernő* (1992): Új megközelítések a stratégia vizsgálatában. Vezetéstudomány, 3. szám
- Bakacsi és társai* (1991) Vezetés-Szervezés. /Szerkesztette: Bakacsi Gyula–Balaton Károly–Dobák Miklós/ Tankönyv. Aula, Budapest
- Barakonyi Károly - Lorange, P.* (1991): Stratégiai management. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest
- Burgelman, R. A.* (1983): Vállalati vállalkozás és stratégiai management: egy folyamatvizsgálat tapasztalatai. Management Science, Vol. 29 No. 12.
- Burgelman, R. A.–Sayles, L. R.* (1986): Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills. The Free Press, New York
- Chikán Attila* (1989): Vállalatgazdaságtan. Tankönyv. Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem, Aula, Budapest
- Chandler, A. D.*(1962): Strategy and structure. M. I. T. Press, Cambridge, Mass.
- Greiner, L. E.* (1983): Senior Executives as Strategic Actors. New Management, Vol. 1, no. 2, Summer
- Dolgozói opció a KOPINT-DATORG RT.-ra. Magyar Nemzet 1992. november 25. p. 9.
- Kvalifikált tulajdonosok. Magyar Nemzet 1992.március 2. p.7.
- Dr. Mészáros Tamás* (1993): Magyar vállalati stratégiák csődje. Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás, október
- Mintzberg, H.* (1979): The structuring of organizations. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Mintzberg, H.–Quinn, J. B.* (1991): The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Peters, T. J.* (1984): Strategy follows structure: Developing distinctive Skills. California Management Review, Spring
- Schwenk, C. R.* (1988): The Essence of Strategic Decision Making. Lexington Books, Lexington
- Vállalati dokumentumok