

## Új vállalati stratégia kidolgozása egy svájci médiakonzernnél

*A stratégiai menedzsment sokrétű kihívás: az előzmények összefonódnak és dinamikusak, a környezet állandóan változik. A rendelkezésre álló módszereket és eszközöket azonban a vezetők legtöbbször elszigetelten nézik és használják, így nagy a veszélye annak, hogy fontos információk és ismeretek elvesznek. A svájci médiaház, a Ringier esete jól érzékelteti, hogyan lehet újjászervezni egy olyan vállalati területet, ahol a felelősök megfelelő stratégiát fejlesztenek ki és valósítanak meg. Az egyes elszigetelt eszközök helyett az „átfogó stratégiai vezetés módszerét” alkalmazták, amelynek segítségével felismerhetők egy stratégiai helyzet hálózatszerű és dinamikus összefüggései. Vállalati stratégiák kialakításakor a külső és belső lehetőségeket, korlátozásokat és adottságokat egyaránt figyelembe kell venni – lehetőleg módszeres fejlesztési folyamatban.*

*Tárgyszavak: kiadóvállalat; konzern; média; stratégia; stratégiai menedzsment.*

### Vállalati stratégia változó környezetben

Hogyan találhatják meg a vezetők vállalatuk számára a megfelelő stratégiát az egyre összetettebbé váló üzleti-gazdasági környezetben? A korábban változatlan feltételek gyorsan változnak; ma már nem elegendő a stratégiai menedzsment meglévő módszereinek, eszközeinek és ellenőrző listáinak (checklists) alkalmazása, mivel ezeket rendszerint csak elszigetelten nézik és alkalmazzák. Fontos információk és lehetséges új ismeretek elvesznek. Bár az ellenőrző listák például messzemenően fontos tényezőket érintetnek a stratégiai vállalatvezetés összefüggésében, de semmiféle felvilágosítást nem adnak az egyes tényezők közötti összefüggésekről és interakciókról, azok egymásra gyakorolt hatásáról, valamint időbeli függéseiről. Egy ellenőrző listából nem lehet kiol-

vasni, hogy az adott helyzet vonatkozásában az egyes tényezőknek milyen szerepük van a kapcsolatok gyakorlati, valós hálójában.

A Ringier kiadványvállalat *Ringier ERD* nevű elektronikus szerkesztőségi szolgáltatása mint a stratégiafejlesztés példája jól mutatja, hogyan lehet új stratégia kifejlesztésekor figyelembe venni a belső és külső befolyásoló tényezők összefonódását, valamint azok dinamikus kölcsönhatását. Az elektronikus szerkesztőségi szolgáltatás (**ESZSZ**) történelmileg létrejött, decentralizáltan vezetett egységek konglomerátuma a Ringier médiaházon belül, amely belső és/vagy külső megbízók részére nyújt szolgáltatást, pl. képelőállítás (pl. fotózás), kép- és szövegfeldolgozást (pl. szedés és formázás), képparchiválást, valamint képeladást.

Minden ESZSZ-részlegre nagy nyomás nehezedik a változás érdekében. Az ügyfelek igényei erősen megváltoztak – just-in-time és „mindent egy kézben” szolgáltatást igényelnek, maximális minőségben, egyre több szaktudást várnak el, egyidejűleg azonban a költségekre is érzékenyek. Egyidejűleg óriásit fejlődött a technológiai környezet: jellemző tendenciák a digitalizálás, a helyfüggettség, az exponenciálisan csökkenő infrastruktúra-költségek és az alkalmazási know-how növekvő jelentősége.

## **A jövőben kézi munka helyett automatizált folyamatok**

A közeljövőben ezért bizonyos területeken a munka-, ill. rendelésvolumen erős csökkenésével lehet számolni. Ma még sok kézi munkát végez például a Ringier szövegdokumentációs osztálya, amely a Ringier nyomtatott termékeiből a szövegadatokat a svájci médiaadatbankba viszi be, mivel a mai szerkesztési rendszerek nem teszik lehetővé a megfelelően strukturált automatikus bevitelt. A jövőbeni szerkesztőségi rendszerek ezzel szemben ezeket a munkafolyamatokat messzemenően automatizálják, aminek tagadhatatlanul az osztály átszervezéséhez kell vezetnie.

Más osztályok nagy növekedési lehetőséggel rendelkeznek, mint pl. a kizárólag Svájc részére működtetett *Corbis* képeladás, amely a világ egyik legnagyobb képügynöksége. Az erős márkanev, a széles kínálat és a professzionális kiszolgálás kielégíti a reklámügynökségeknek és a vállalati kommunikációfelelősöknek a képek iránt növekvő igényét. Ennek a lehetőségnek a feltárásához is feltétlenül szükség van nagy átszervezésekre.

Ezenkívül az elektronikus szerkesztőségi szolgáltatások teljes területén jelentős, eddig kevésbé feltárt termelékenységnövelési és szinergia-potenciál van. Egyidejűleg fennáll a veszély, hogy a Ringier konzernvezetése közvetlenül befolyásolja az ESZSZ fejlődését. Lineáris megtakarítási gyakorlatok keretében az ESZSZ-en belül radikális létszámleépítést határozhattak el.

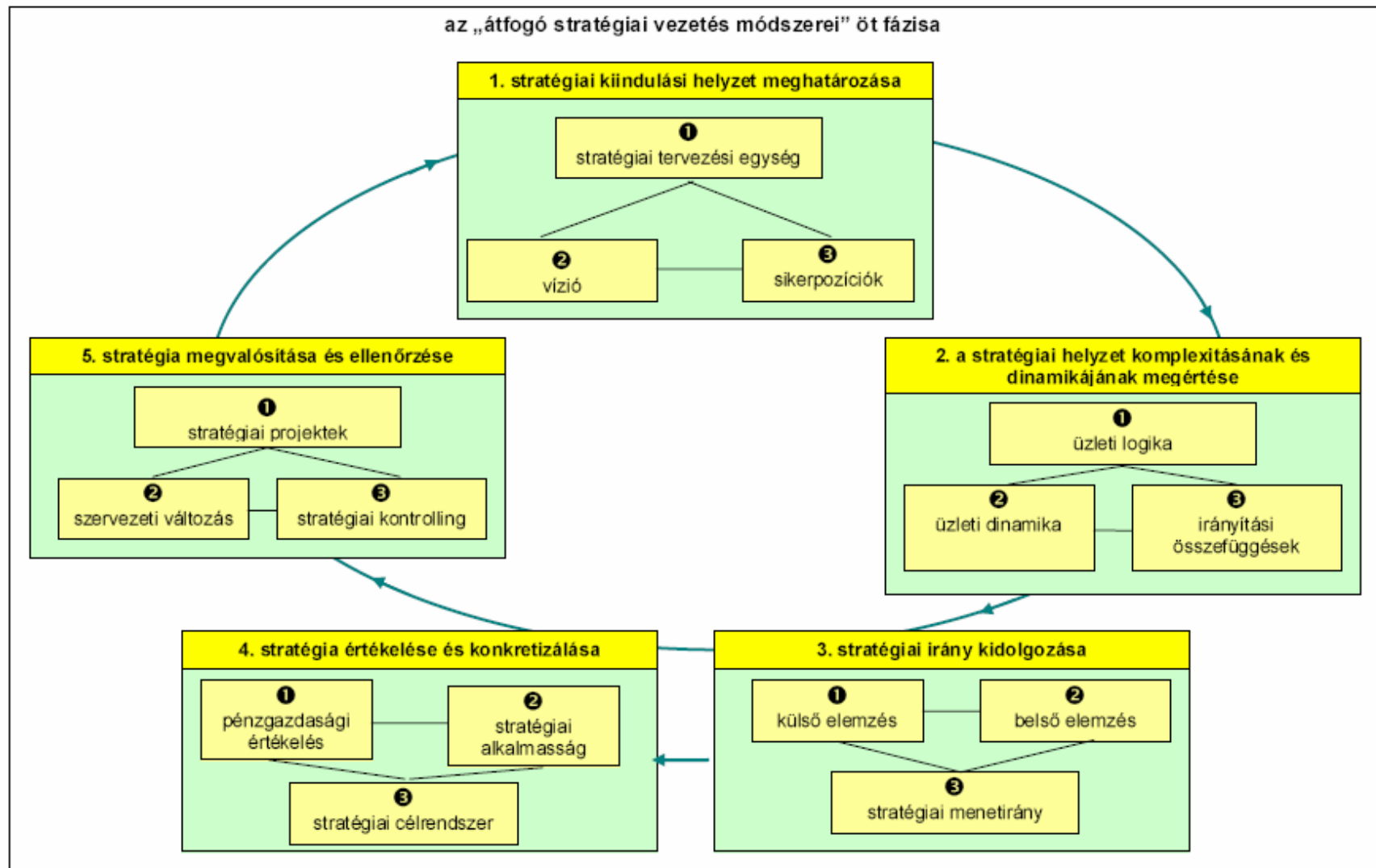
## **Profitcenter a digitális szolgáltatások részére**

Ez a kiindulási helyzet az elektronikus szerkesztőségi szolgáltatás felelőseit arra ösztönözte, hogy maguk is aktívak legyenek, és az osztályok laza konglomerátumát homogén, központilag irányított, nyereséges digitális szolgáltató központtá alakítsák át. De melyik volt a megfelelő út, ill. a célravezető stratégia? Első nekifutásban a felelősök megkíséreltek egy, minden ESZSZ-osztályra érvényes kommunikációs koncepciót létrehozni, hogy a belső és külső piacmegdolgozás területén szinergiákat hozzanak létre. Hamarosan világossá vált azonban, hogy alapvető kérdések megválaszolása nélkül a kommunikációs, ill. marketingkonceptió tartalmát nem lehetett továbbfejleszteni:

- Milyen a közös elképzelés?
- Melyek a jövőbeni stratégiai sikerpozíciók?
- Hogy néznek ki a jelenlegi erősségek és gyengeségek, illetve az ESZSZ számára fontos esélyek és kockázatok?
- Mire irányul a közös stratégia?

Ezeknek a stratégiai vezérfonalaknak a meghatározása nélkül megalapozatlan lenne a további pontok tisztázása (pl. az igényeknek megfelelő ESZSZ-szolgáltatásportfólió vagy megfelelő ESZSZ-struktúra kialakítása). Ez a felismerés volt az elindítója annak a módszeres stratégiafejlesztési folyamatnak, amelyet a svájci vállalatvezetési tanfolyam (Schweizer Kurse für Unternehmensführung, SKU) keretében mint „az átfogó stratégiai vezetés módszereit” dolgoztak ki és valósítottak meg. Az SKU-nak is nevezett módszer öt fázisra épül (1. ábra):

1. fázis: Stratégiai kiindulási helyzet meghatározása.
2. fázis: A stratégiai helyzet összetettségének és dinamikájának megértése.
3. fázis: Stratégiai menetirány kidolgozása.
4. fázis: Stratégia értékelése és konkretizálása.
5. fázis: Stratégia megvalósítása és felülvizsgálata.



1. ábra Stratégiafejlesztés öt fázisban: szisztematikus módszer, amely a komplexitást minden lépésben figyelembe veszi

A módszer a Peter Gomez és Gilbert Probst tudósok által kifejlesztett „hálózatban gondolkodás” szempontjain alapszik, és a svájci vállalatvezetési tanfolyam (SKU) keretében 15 éve a képzés és a konkrét vállalati gyakorlati munka alapjául szolgál. A „hálózatban gondolkodást” olyan szempontként kell értékelni, amely a vezetési helyzetek konkrét összefüggéseit és feszültségmezőit felismerhetővé és a vállalati cselekvésben figyelembe vehetővé teszi.

### **1. fázis: Stratégiai kiindulási helyzet meghatározása**

A stratégiai munka kezdetekor a felelősöknek meg kellett határozniuk, hogy a jövőben az elektronikus szerkesztőségi szolgáltatás (ESZSZ-) konglomerátum mely osztályainak kell egy fedél alatt működniük. Ez konkrétan azt jelentette, hogy meg kellett húzni az ESZSZ-határokat, és közös képet kell kialakítani. Egy stratégia-workshopban azonban megmutatkozott, hogy egyes osztályvezetők számára nehéz feladat volt évek alatt kialakított osztályszerkezetű és osztályközpontú szemléletük megváltoztatása, és az átállás az ESZSZ-szintű gondolkodásra. Az osztályvezetők erősen azonosulnak eredendő „birtokaikkal”, és az ESZSZ-összkép meglehetősen elvontnak tűnt számukra.

Mindazonáltal meg lehetett határozni „az elektronikus képet”, mint az ESZSZ-osztályok közös nevezőjét (fotóstúdió, fotólabor, képátvitel, képfeldolgozás, tárgy és alakítás, képparchiválás és -eladás). Bár ezután a szövegarchiválási és dokumentációs osztály már (vagy még) nem illett a stratégiai tervegyységbe, de a bátran megfogalmazott „képek tekintetében az elsők akarunk lenni Svájcban” vízió néhány lehetséges sikerpozíciót világossá tett és nagy fejlődési lehetőségeket jelzett. Az addig követett kompromisszummentes és osztályközpontú munkafolyamat-optimalizálások egyrészt nagy (költség-)hatékonyságot eredményeztek, másrészt azonban a folyamatok nagyfokú rugalmatlanságához is vezettek. Az új kép itt mentális lazítást eredményezett.

**Összefoglalás:** A stratégiai kiindulási helyzet megvitatása azt mutatja, hogy a résztvevők az aktuális helyzetet és az előttük álló kihívásokat eltérően érzékelik. Közös elképzelés kialakításával ez a sok perspektíva integrálható. Az elképzelésnek a jövő ösztönző és identitást adó képeinek kell lennie.

### **2. fázis: A stratégiai helyzet összetettségének és dinamikájának megértése**

Egy további workshopban az üzleti logikát, dinamikát és irányítási összefüggéseket elemezték. Bár ennek során elvileg üzleti összefüggé-

sek látszólag kibogozhatatlan rendszere jött létre, egyidejűleg ez a folyamat minden résztvevő számára bepillantást nyitott az üzletet mozgató tényezőkbe (a „motor” azonosítása). Az „állítócsavarokról”, „emelőhatásokról”, „közgazdasági zsákutcákról” stb. folytatott intenzív vita azt mutatta, hogy egy ESZSZ-osztály elszigetelten nézve egészen másképp működik, mint egyen jogú partnerekkel szövetkezve. Az is megmutatkozott, hogy a feltételezett „igazságok” részben nem voltak találóak: Az ESZSZ-osztályoknak a Ringier-konzernbe történő beágyazása csak vélt biztonság volt, s tulajdonképpen nagy függőség-, és ezáltal veszélylehetőséget képviselt. Ha a laza ötletet még a képkialakítás keretében kidolgoznák, és a meglévő termelőeszközöket, a saját szolgáltatásokat, a készenléti szolgáltatásokat, valamint a meglévő know-howt külső vevőknek is el lehetne adni, akkor a stratégiai helyzet elemzése világossá tenné, hogy végső soron csak a külső bevételek ilyen erőteljes növelése, valamint a párhuzamosságok megszüntetése tenné hosszú távon lehetővé a növekedést és ezáltal egy Ringier képkompetencia-központ további fennmaradását.

**Összefoglalás:** Ha a „hálózatban gondolkodás” segítségével vizualizálják, hogy mely tényezők befolyásolják az aktuális helyzetet, a résztvevők jobban megértik az összetettséget. A környezeti tendenciák világosak lesznek, látható, hol van értelme intézkedéseknek, de az is, hogy ezeket milyen mellékhatások érhetik. Megszüntetésre kerülnek tehát a fehér foltok, új felismerések születnek, a meglévő feltételezéseket megerősítik vagy elvetik.

### **3. fázis: Stratégiai menetirány kidolgozása**

Miután az 1. és 2. fázis a helyzetet tisztázta és a befolyásoló tényezőket láthatóvá tette, erre alapozva a stratégiai irány meghatározása céljából úgy külső, mint belső elemzést lehetett végezni. Nehéz volt meghatározni az erősségeket és gyengeségeket, ill. esélyeket és veszélyeket, mivel az (osztály-)optikától függően egy körülményt különbözőképpen lehet értelmezni. Ha a résztvevők a módszertani szempontot következetesen követték, egy pontra összpontosítva dolgoztak. Az egyedi érdekek egyre inkább az ESZSZ-összkép mögé szorultak. Ennek a harmadik fázisnak az eredménye egy már figyelemre méltó stratégiafejlesztési papír.

**Összefoglalás:** A módszer első két fázisának eredményei a környezetre és a belső értékteremtési területekre vonatkozó pontos elemzéseknek az alapjai. Ezáltal biztosított az olyan stratégiai irány kifejlesztése, amely figyelembe veszi a mindenkorai stratégiai helyzet összetettségét, és ezáltal a megvalósítás során jó esélyei vannak a sikerre.

#### **4. fázis: Stratégia értékelése és konkretizálása**

A negyedik szakaszban a résztvevők értékelték a stratégia megvalósíthatóságát és konkretizálták azt. Ennek során figyelembe kellett venni, hogy a jövőbeni képkompetencia-központ a Ringier-konzern része, és az infrastruktúrával, helyiségekkel, forrásokkal vagy IT-szolgáltatókkal kapcsolatos kérdéseket ebben az összefüggésben kell megválaszolni.

A felelősök döntöttek arról is, hogy intézkedéseket hoznak eltökéltségük kifejezésre juttatása érdekében – azaz az egykori költségközpontot nyereségközponttá alakítják. A jövőben a belső kapcsolatokat „szolgáltatásszint-megállapodásokkal” következetesen szabályozni kell; a saját kínálatot kifelé intenzíven reklámozzák és árulják, abból a célból, hogy a képek szegmensében piacvezetővé váljanak. A stratégia megvalósítása három lépésben történt:

1. A felelősök először a stratégiából levezetett az **ESZSZ értékesítésére vonatkozó koncepciót** tették le a konzernvezetés elé, amely ezt jóváhagyta (Specter mint új fedőmárka, márkateremtés, új értékesítési koncepció, új értékesítési személyzet, képesemé-nyek).
2. A konzernvezetés már két hónappal később áldását adta egy **új szoftver bevezetésére**, amelyen keresztül a kép webshopok és minden más ESZSZ-szolgáltatás összes tranzakciója rögzíthető, értékelhető és elszámolható. A felelősök a konzernvezetés gyors hozzájárulását a szoftver nagy gazdasági hasznával, valamint a módszertanilag tiszta levezetéssel érték el.
3. Ennek a szoftvernek a bevezetésével párhuzamosan minden elektronikus szolgáltatást, ill. annak előállítási folyamatát részlete- sen be kellett vezetni egy **folyamatkézikönyvbe**. Ezzel megte- remtették az operatív stratégiamegvalósítás bázisát, és a munka- társak betanítás keretében ismerték meg az új folyamatokat.

**Összefoglalás:** A stratégiákat pénzügyileg értékelni kell, de ez nem lehet az egyedüli kritérium. További értékelésre van szükség annak megállapításához, hogy megvan-e a stratégia és a struktúra, ill. kultúra közötti összhang, hogy egy stratégiát ténylegesen meg lehet-e valósítani, vagy az esetleg egy szervezeti vagy kulturális korláton megghiúsul. Miután egy stratégiát értékelték és elfogadtak, annak megfelelő célokban és az első intézkedések, ill. projektek kezdeményezésében kell lecsa- pódni. Így egyrészt a szervezetben kihasználják a lendületet, másrészt bizonyítják a menedzsment szavahihetőségét.

## **5. fázis: Stratégia megvalósítása és ellenőrzése**

A stratégia konkrét megvalósításhoz az ESZSZ-terület kidolgozta a stratégiai projektek részletes tervét. 2006-tól következetesen vizsgálják, hogy ezen a projekten keresztül valóban elérhető-e a kívánt változás. Ennek alapja a létrehozott folyamatkézikönyv, amelyből megfelelő mérési adatokat lehet levezetni. Ezeket a mérési adatokat azután a külső és belső ügyfelekkel az új kapcsolatokban szerzett tapasztalatokkal kombinálják. Így a pénzügyi adatok összekapcsolásán keresztül ki lehet használni a klasszikus balanced scorecard lehetőségeit, és ezzel végső soron szisztematikusan ellenőrizni lehet azokat a változási folyamatokat, amelyek a választott stratégiafejlesztési módszer alapján rendezett pályán mehetnek végbe. Ez egyaránt érvényes a nagy összefüggésekre és a munkatársakra. Ennek során adott munkatárs minél jobban átlátja a folyamaton belüli feladatát és jelentőségét, annál inkább hajlandó hozzájárulni a változásokhoz.

**Összefoglalás:** A stratégia megvalósítása elsősorban a változások szükségességének tudatosítását és annak a hajlandóságnak a megteremtését jelenti, hogy azokat megragadják. A változás folyamatába a szervezet minden munkatársát be kell vonni. Az elképzelt eljárás ideális, hiszen az új stratégia „hordozói” kezdettől fogva részt vesznek benne. A stratégia megvalósítása érdekében a felelősöknek befelé és kifelé intenzíven kell kommunikálniuk. A balanced scorecard jó eszköze annak, hogy közös nevezőre lehessen hozni a terv/tény összehasonlítással megvalósuló ellenőrzést, a stratégiai korai jelzéseket és a stratégiai tanulást.

### ***A vállalatban érdekelték szempontjainak figyelembevétele***

Az elmondottakat összefoglalva megállapítható, hogy a stratégiafejlesztési folyamatok keretében az elmúlt 15 évben nemcsak az itt vá-

zolt Ringier-esetben, hanem sok svájci vállalatnál lehetett sikeresen használni a „hálózatban gondolkodáson” alapuló „átfogó stratégiai vezetés módszerét”. Ez a módszer a résztvevőket arra kényszeríti, hogy a stratégiai szituációkat különböző szemszögből elemezzék, a vállalatban érdekelték szempontjait figyelembe vegyék, a számos befolyásoló tényezőt összefüggésében és dinamikájában megértsék, és kritikusan foglalkozzanak az irányíthatósággal, az emelőhatásokkal, az időbeli függőségekkel, a visszacsatolásokkal és korai figyelmeztető jelzésekkel. A

„hálózatban gondolkozás” bázisán végzett szisztematikus (módszertani-  
lag tiszta és rendszeres) munkával minden résztvevő megérti a stratégiai  
helyzet összetettségét. Ezáltal jelentősen megnövekednek a stratégiatar-  
talmak sikeres kidolgozásának és megvalósításának esélyei.

**Összeállította: Jurasits Jánosné**

Probst, G.; Maerz, A.; Wiedemann, Ch.: Die Komplexität nicht verdrängen. = io new  
management, 74. k. 12. sz. 2005. p. 10–14.

Sevatus, H. G.: Strategische Führungsprozesse im Real-Time Business. = In-  
formation Management & Consulting, 19. k. 2. sz. 2004. máj. p. 25–31.

Seidensticker, F.-J.: Wege zu nachhaltig profitabilem Wachstum: Vom empirischen  
Erfolgsmuster zur individuellen Unternehmestategie. = Die Unternehmung, 59. k. 4.  
sz. 2005. p. 319–333.