

SZENTE PÉTER

## **Gondolatok a stratégiáról**

### **1. MIÉRT VAN SZÜKSÉG EGY ÚJ STRATÉGIAI TERVRE?**

Ha soha semmi nem változna, soha nem lenne szükség új stratégiaára. De tudjuk, világszerte egykor híres vállalatok sora ment tönkre, mert azt próbálták csinálni amit mindig is csináltak, akkor is, amikor már megváltozott a kereslet, a technológia, a világ körülöttük. Még a BBC is majdnem ilyen sorsra jutott a kilencvenes évek elején: a Birt vezette átalakulás nélkül ma már nem létezne mint közszolgálati adó. Csak az a szervezet lehet sikeres a hosszabb távon, amely képes megújítani önmagát.

Hogy áll a Magyar Rádió e téren? Úgy gondolom, egy gyorsan változó világban, ahol több száz rádió működik, hírrádióktól interaktív beszédre vagy zenére specializálódó rádiókig, ahol a hallgatói szokások átalakulnak az életmód változásaival és a multimédiás lehetőségek terjedésével, ahol még az MTV is öt új tematikus csatornát tervez bevezetni, s előbb-utóbb a rádiózás is digitális működésre áll át, problematikus, hogy a Magyar Rádió műsorkínálata nagy vonalakban változatlan maradt, s már nagyrészt elvesztettük a fiatalabb korosztályok érdeklődését. Tehát nekünk is bölcs lenne megvizsgálni, mennyire releváns az amit és ahogy csinálunk, s új stratégiát dolgozni ki a jövőre.

Szerencsére mivel már sokan jártak előttünk ezen az úton, nem kell mindent előlről kitalálni. Éppen mert világszerte cégek vagy átalakultak, vagy tönkrementek, kialakultak a vállalatok megreformálásának a technikái, s így tudjuk azt is, hogy milyen ismérveknek kell egy stratégiai tervnek megfelelni. Ahhoz, hogy egy dokumentumot stratégiának lehessen nevezni, két alapvető követelménynek kell, hogy eleget tegyen:

- a.) fel kell, hogy vázolja, hogy miként látja az iparág jövőjét s meg kell, hogy határozza a saját szerepét ebben a jövőképben, tehát azt, hogy hová akar eljutni, s
- b.) komplex tervet kell tartalmaznia arról, hogy miként jut oda. Ennek részeként, a célok kontextusában elemeznie kell a jelenlegi működésének az erősségeit és gyengeségeit, az elemzés alapján kívánatosnak tűnő változások megvalósításának a programját, időkeretét, feltételeit, költségeit, finanszírozását, azt, hogy kik vezetik le a különböző folyamatokat, s miként ellenőrzik nem csak azok sikeres végrehajtását, hanem ugyancsak azokat a diszfunkcionális következményeket, melyek minden reformmal együtt járnak, s melyeket célszerű időben felfedezni és kezelni. Végül, de nem utolsó sorban, külön stratégia kell a reform céljainak, követelményeinek és eredményeinek külső és belső kommunikálására.

Sajnos a Rádió vezetése által benyújtott stratégiai terv nem foglalkozik a működés kontextusában máris bekövetkezett és a már előre látható további változásokkal, nem foglalkozik a műsorkínálat fejlesztésének az irányával és módszereivel, a fenti elvárások egyikének sem tesz eleget, hanem alapvetően a jelenlegi szerkezet és működés fizikai feltételeinek az új székház megkövetelte átstrukturálására szorítkozik. Emellett még megjelöl különböző kívánatos célokat, anélkül, hogy ezeket kapcsolatba hozná a jelenlegi működés kritikus elemzésével, vagy bármit mondana arról, hogy miként kívánja megvalósítani őket. Így sajnos azt kell mondanunk, hogy ami a leginkább hiányzik a menedzsment stratégiai tervéből az maga a stratégiai gondolkodás.

De még ha úgy is tekintjük ezt a dokumentumot, mint ami kizárólag az új székházban való elhelyezkedésre és működésre vonatkozik, még ebben a messze túl leszűkített kontextusban is a felnőtt hozzáállás azt követelte volna, hogy a stratégia elemezze, hogy miként lehet az új, modern székház és felszerelés előnyeit kihasználva a működésen megtakarítani azt az összeget, ami a jelenlegi épületegyüttesből

nyerhető, jelenleg még ismeretlen, de nyilvánvalóan kisebb évi összeg és az új székház annál többre kerülő lízingelése közötti különbséget áthidalja. Enélkül ugyanis nincs értelme új székházról beszélni. Sajnos a stratégiai terv ebben a kontextusban is értékelhetetlen, hiszen az új székházban való működésre nagyobb összeget irányoz elő, mint amennyiből a Rádió itt működik. Szükség van tehát egy új, komolyan vehető stratégia kidolgozására.

## **II. HOGYAN KELL EGY STRATÉGIAI TERVET ELKÉSZÍTENI?**

1996-ban, röviddel azután, hogy az MTV kuratórium elnökségi tagja lettem, írtam egy tanulmányt a BBC néhány évvel korábban végrehajtott belső reformjáról, melyben mint a menedzsment tagja vettem részt. A nem titkolt szándékom az volt, hogy egy modellt nyújtsak az intézmény vezetői számára, hogy miként kell egy reformot megtervezni és lebonyolítani, de sajnos az MTV vezetői sem hittek a stratégiai tervezés sürgősségében. Viszont most legalább nem kell bővebben írnom minderről: készséggel adok egy példányt a tanulmányból bárkinek, akit érdekel. A továbbiakban elég, ha felvázolom, miként képezem el a Magyar Rádió stratégiai tervének elkészítését, ha a kuratórium úgy dönt, hogy helyes lenne ezt véghez vinni.

Véleményem szerint négy külön feladatról van szó, amelyek akkor is három különböző szakaszban valósíthatók csak meg, ha az egyes szakaszok között lehetnek időbeli átfedések. Most ezeket veszem külön-külön.

1.) El kell dönteni, hogy milyen rádiót szeretnénk. Ez persze nem azonos a kávé melletti beszélgetés műfajával, hanem többféle információ szakszerű elemzését teszi szükségessé, ezek:

- azok a szociológiai, demográfiai, gazdasági és kulturális trendek, amelyek befolyásolják a rádióhallgatás gyakorlatát.

- A rádiózás technológiai és gazdasági fejlődési irányai, nem utolsósorban a digitális rádiózás beindulásának várható ideje és következményei.
- A fentiekől persze nem függetlenül annak vizsgálata, hogy mi az, amit a Magyar Rádió most, öt év múlva és tíz év múlva nyújtani tud, amivel hallgatókat vonz és szolgál.

Az első kettőre elég sok információ áll máris rendelkezésre, s a Szonda Ipsos összefoglaló elemzéseket is készített. Így elég megvizsgálni, hogy ezek mennyire kimerítőek, s csak olyan esetekben rendelni meg további kutatást, összegzést vagy elemzést – vagy éppen az eddigiek verifikációját – ahol erre valóban szükség van. Ezt viszont valakinek vagy valakiknek el kell dönteni, s ha kell, további megrendeléseket kiadni.

Az viszont már további elemzés tárgya kell, hogy legyen, hogy mely területeken kell s melyeken nem kell versenyezni más műsorszórókkal.

Csak példaképpen: szerintem egy rádió, mely szereti az egyik csatornáját nemzeti főadónak titulálni, nem teheti meg, hogy nem foglalkozik azzal a kihívással, amit az Inforádió jelent: habár annak összhallgatottsága nem mérhető a Kossuthéhoz, felmérések szerint a budapesti döntéshozók, menedzserek, elsősorban az Inforádió híreit hallgatják. Más a helyzet egy nagyobb közönséget vonzó pop-adó esetében, mellyel szerintem nem kell feltétlen versenyezni. De ezek a kérdések kihatnak a Rádió egész profiljára s így komoly megfontolást igényelnek.

Ami a Rádió jövőbeli feladatát, szakzsargonban misszióját illeti, habár az esztergomi konferenciára készült György Péter féle anyag több konklúziójával nem értek egyet, annyiból nagyon értékes volt, hogy komolyan vette ezt a kérdést. Több ilyen dolgozatra, s azok beható megvitatására lesz szükség, s fontos, hogy ebben a folyamatban a Rádió dolgozói is részt vegyenek. El kell dönteni, hogy kiktől rendeljük őket, pontosan mit kérjünk, milyen információkat bocsássunk a felkértek rendelkezésére – a fenti anyagokat? Mi egyebet? – s milyen

határidőt szabjunk számukra. Az idő nem lehet túl rövid, mert akkor összezsapják, s nem túl hosszú, mert akkor nem haladunk.

Javaslom, hogy kérjünk fel néhány külföldi szakértőt is, hogy tanulmányozzák a rendelkezésükre bocsátott anyagokat (angol fordításban), s tegyenek javaslatokat a saját tapasztalataikra alapozva. Én szívesen megtalálom azt a BBC embert, aki az ottani stratégiai tervezés és lebonyolítás egyik központi szereplője, s így jó rálátással rendelkezik ezekre a problémákra. Jó lenne egy hasonló helyzetben lévő portugált, szlovákot, finnt, stb. is találni.

A fenti anyagok elkészülte után célszerű lenne egy konferenciát tartani, ahol nagyon célirányosan a Rádió kívánatos jövőjét kell különböző aspektusokból megvizsgálni. Erre alapozva, megbízhatnánk egy embert, vagy egy maximum háromtagú csoportot, hogy készítsen el egy dokumentumot arról, hogy milyen Rádiót szeretnénk megvalósítani különböző időkeretekben. Ezt a dokumentumot aztán a kuratórium megtárgyalná, ha kell, visszaadná átdolgozásra, de végül, reményeim szerint elfogadná, mint a stratégiai terv irányelvét.

2.) Ami persze távolról sem azonos a stratégiai tervvel. A második feladat, s második szakasz, ennek az irányelvnek a fényében megvizsgálni Rádió működésének minden aspektusát, a műsorstruktúra és hordozók részletes elemzésétől a szervezeti felépítésen, a gazdasági kontrollokon, képzésen, szankció- és incentíva-politikán át a belső és külső kommunikációig, s kidolgozni, hogy milyen változásokat szükséges végrehajtani. (Ezekkel a folyamatokkal részletesebben foglalkozom a fent említett tanulmányban.) Mi több, mindezeknek természetesen egy egymást feltételező és erősítő komplex stratégiává kell összeállni.

3.) Ez eddig a feladat egyik fele: az, hogy hova akarunk eljutni. Nem kevésbé fontos kidolgozni az átalakulás menedzselésére is egy stratégiát. Hogyan tevődjön össze a tervező és az átalakulási folyamatot levezető csoport? Mi legyen a külső szakértők és a belső vezetők szerepe és aránya?

Hogyan lehet a legeredményesebben bevonni a Rádió dolgozóit a különböző folyamatok kidolgozásába és véghezvitelébe? Hogyan lehet egyidejűleg tervezni és végrehajtani különböző folyamatokat, s ugyanakkor a kurrens műsorokra is megfelelő figyelmet fordítani? Hogyan illeszthetők úgy össze a különböző határidők, hogy sehol se legyen fennakadás? Mibe kerül és hogyan finanszírozható mindez, s mit jelent a későbbi működési költségek vonatkozásában?

Itt játszik az új székház kérdésköre is fontos szerepet. Vitathatatlan, hogy egy ilyen átalakuláshoz új székházra is szükség lesz, amint az is, hogy annak már a Rádió új feladataihoz, s az azokhoz adekvát technológiához, struktúrához és működési módokhoz kell igazodnia. A Rádió átalakulását az új székház kontextusában célszerű kidolgozni – de ez fordítva is igaz.

4.) Végül, külön feladatként szeretném hangsúlyozni a külső és belső kommunikáció fontosságát – nem csak a megvalósított reform után, hanem a stratégia tervezésének első percétől kezdve. Tehát mostantól, ha úgy döntünk, hogy most hozzáfogunk. Ami azt jelenti, hogy a már fentebb javasolt tanulmányok megrendelésével egy időben, ha nem még előbb, arról is kell szakértői anyagot rendelnünk, hogy miként tudjuk megteremteni a visszacsatolás optimális feltételeit. Ha ezt elmulasztjuk, rengeteg felesleges hibát fogunk elkövetni s az elkerülhetetlennél is nagyobb ellenállásba fogunk ütközni.

Az első feladat, a célok eldöntése, elsősorban a mi dolgunk, még akkor is ha persze célszerű lenne a menedzsmenttől és a Rádió dolgozóitól úgyszintén egy hasznos inputot biztosítani. A második és harmadik szakasz viszont elsősorban a menedzsment feladata, még akkor is, ha az általuk kidolgozott megoldásokat mi hagyjuk jóvá. Ez nem lehet másképp. Ami felvet két további kérdést, az időkeretet és a lehetséges konszenzust illetően. Szerintem ha sikerül konszenzust elérnünk a célok meghatározásában, akkor lényegesen könnyebb lesz konszenzust kialakítanunk az új elnök személyét illetően is amikor ennek eljön az

ideje. Ez meghatározó fontosságú: szerintem csak egy konszenzust élvező elnök vezetésével képzelhető el a Rádió megújulása. (Például e nélkül egy az új székházra vonatkozó pozitív döntést se tudok elképzelni.) Az időkeret viszont kedvező: ha a jövő év tavaszára megvalósítottuk az első szakasz feladatait, s ha sikerül konszenzussal egy jó elnököt választani, még a jelenlegi elnökség megbízása alatt befejeződhet az átalakulás. S akkor nem éltünk hiába.