

# BEVEZETŐ GONDOLATOK

Az 50 legjobb magyar üzleti döntés és 15 a legrosszabbak közül olyan komoly üzleti sikereket, illetve kudarcélményeket mutat be, amelyek – időponttól és iparágtól függetlenül – tanulságosak és üzenetértékűek lehetnek másoknak is. A könyv alapötletét Stuart Crainer műve adta, amelyben a szerző többnyire nagy, ismert nemzetközi vállalatok döntéseiről írt olvasmányos stílusban, az esetek bemutatása után azok tanulságait is megfogalmazva. A könyv magyar kiadása az Alinea Kiadónál jelent meg néhány évvel ezelőtt A 75 legjobb üzleti döntés és 21 a legrosszabbak közül címmel. A magyar üzleti döntésekről szóló kötet hasonlóan épül fel, mint az amerikai: az adott vállalatról, illetve döntésről szóló esetet osztja meg az olvasókkal, majd hozzáteszi a szubjektív tanulságokat is.

**Célkitűzés.** Ez a könyv nem akarja túlmisztifikálni a döntéshozatalt, nem akar új döntéseméletet alkotni, sem egyetlen képlettel azonosítani a sikeres döntések hátterét. Ez a kötet elgondolkodtatni akar, esettanulmányként bemutatva az egyes történeteket, hogy maguk a sztorik ösztönözzék és a bennük lévő analógia pedig segítse elő a mostani menedzserek jobb döntéshozatalt. A kötet tanulságai inspirálni akarnak és megmutatni, hogy nemcsak az épp döntés előtt álló olvasó lehet nehéz helyzetben, nem ő az egyetlen, akinek döntenie kell – vannak és voltak már ezzel páran így.

**A történetekről.** Nyilván lesznek olyanok, akik megkérdezik, miért éppen ezek a döntések kerültek be, miért nem a könyvben szereplő egyik cég egy másik döntése, vagy hogyhogy nincs benne ez és ez a vállalat, vagy épp annak a topmenedzsernek a története. Többféleképpen is meg lehet

---

fogni az üzleti döntések témáját, a válogatás vállaltan szubjektív. Ez a könyv nem előzetes szempontok szerint készített toplistát tartalmaz, hanem a szerző véleménye szerint hasznosítható, tanulságos eseteket. Minél tovább nézzük a hazai üzleti döntéseket, minél többet kutakodunk a magyar gazdaság történetében, annál több remek húzást találunk. Olyanokat is, amelyekre ma már kevésbé emlékezünk és olyanokat is, amelyek mostanság történtek.

A döntések kiválasztásához egykori és most is pozícióban lévő felsővezetők, vezetési tanácsadók szubjektív véleményét kérdeztem, könyvtárban ültem hosszú heteket, a Világgazdaság című napilapnál és a Manager Magazinnál eltöltött közel egy évtized alapján pedig ismertem sok történetet, amelyek gazdasági súlyuknál fogva relevánsak, vagy épp nagy médiavisszhangot, elismerést, illetve ellenérzést váltottak ki.

A sikeres (és sikertelen) hazai döntéseket bemutató kötet elkészítésének az ötletét az Alinea Kiadó vetette fel, s egyeztetünk arról, milyen típusú döntéseket, vállalati eseteket érdemes górcső alá venni egy az amerikai kötethez hasonló magyar könyv készítésekor. Megfogalmazódott, hogy sikeres, értékteremtő (üzleti) döntések, kerüljenek be, ahol a siker nem feltétlenül csak a pénzügyi eredményeket jelenti, hanem üzleti előrelépést, melynek alapja lehet valamilyen innovatív megoldás (például új termék/ szolgáltatás, új üzleti modell, értékesítési csatorna, finanszírozási forma, technológia, marketingmegoldás); együttműködésen, szinergiákon alapul, hagyományokra épít. A kiválasztási szempontok közé került, hogy legyen olyan történet, amely hatékony funkcionális stratégiát, sikeres emberierőforrás-menedzsmentet, eredményes szervezési megoldásokat mutat be, és olyan cégek is bekerülhessenek, ahol bár lehet azonosítani a kulcslépéseket, valójában nem egyetlen döntésnek köszönhetik az eredményeiket, hanem egy komoly döntéssorozatnak. Nagy vállalatok mellett kisebb cégek döntése is bekerült a könyvbe.

Fontos, hogy a történetekben a döntést és hatását „akkor és ott” vizsgáljam, nem pedig „itt és most”. Ez azt jelenti, lehet, hogy egy-egy döntésnek ma már nincs akkora jelentősége, mint korábban, de anno sok profitot hozott

a cégnek, vagy épp lehetővé tette az életben maradását. Egy korábbi jó döntés nem kell, hogy azt jelentse, a vállalat hosszú távon is sikeres, vagy akár csak fennmarad. Ugyanígy a jónak ítélt döntés nem jelenti azt sem, hogy feltétlenül szívesen lennénk a vállalat tulajdonosa vagy ügyfele. Ez fordítva is igaz, egy korábbi rossz döntés ellenére lehet ma is sikeres egy vállalat.

**A kötet felépítése.** A 15 rossz döntés egyetlen önálló fejezetet alkot, míg az 50 jó döntés 9 fejezetre bontva található a könyvben. A fejezetek címei: Szerencsés stratégia, Kreatív magyar elmék, Egy ötletből nagy üzlet, A nagy fordulat, A márka ereje, Iparágak formálói, Az együttműködés sikere, Előttem az utódom és Növekedési képesség.

A fejezetek címei sugallják a döntések tartalmát, s ezen túlmenően üzenetértékűek is a magyar üzleti élethez: kreatívak vagyunk, ötletdúsak, a családi vállalkozások utánpótláskérdése égető, a magyar piac mérete miatt a tényleges növekedés csak nehezen, exportpiacokkal, felvásárlással valósítható meg. Történelmünk miatt több olyan döntés van, amelynek a megítélése speciális. Egyrészt sok vállalat a rendszerváltás idején hozott döntéseknek, alapításnak, privatizációnak köszönheti sikerét – vagy épp kudarcát. Másrészt jó néhány sztoriból kiderül, mi egy kicsi ország vagyunk: tulajdonosi összefonódások vannak, még mindig csak tanuljuk a piacgazdaságot, függünk a multinacionális vállalatoktól és sok döntést a politika is átítat...

**Inspiráció.** A kötet tartalmához inspirációt adott több hazai topvezetővel való korábbi beszélgetés is, hogy ők maguk hogy döntenek, mi van egy-egy sikeres döntésük hátterében. Lepsényi István, a Knorr-Bremse Fékrendszerek vezérigazgatója például ösztönös döntéshozónak tartja magát, no persze a jó megérzéseit az élet nem adja ingyen. Az intuíciója mögött komoly elméleti tudás, sok éves gyakorlati tapasztalat, stratégiaalkotó képesség, elemző készség van, olyan adottságok, amelyeket mások és ő maga is a menedzsment művészetének tart. Kovács Zoltán, a Díjbeszedő Holding vezérigaz-

---

gatója is a megérzéseiben bíz, döntéseit azonban információgyűjtés előzi meg. Úgy véli, ahhoz, hogy gólt lehessen rúgni, ismerni kell a pályát, a szabályokat, a csapattársakat és az ellenfelet is. Ahogy a gólokhoz, úgy a jó üzleti döntésekhez is kellenek a hasznos információk, amelyekről menedzsmentársai véleményét is kikéri, sokat brainstormingol. Gecser Ottó, a Brokernet Investment Holding Zrt. elnöki tanácsadója szerint a legtöbb vállalatnál nem az elemzések, inkább az erőviszonyok döntenek el, kinek a véleménye kap szabad utat, vagyis a döntések általában nem romantikus módon, inkább viták útján születnek. Persze ez nem baj, mert a jó döntésekhez szükség van a kételkedőkre, az eredeti jó ötlet is jobbá válhat egy szakmai vitát követően. Ők, sőt Stuart Crainer is egyetért abban, hogy egy jól működő háztartást semmivel sem másabb menedzselni, mint egy céget; a célkitűzésekhez megfelelő, sok ügyes, átgondolt elhatározásra van szükség. Crainer így fogalmaz: „Némileg megdöbbenő, de a valóságban szinte minden általunk meghozott döntés – bizonyos értelemben – menedzseri jellegű. A döntések vonatkozhatnak emberekre (emberi erőforrásokra), pénzre (költségvetés-készítésre), vételre és eladásra (marketingre), arra, hogy mit hogyan csináljunk (tevékenységekre), illetve a jövőben végrehajtandó cselekvésekre (stratégiára és tervezésre).”

Bár döntéseink hátterében lehetnek kaptafák, tanult modellek, módszerek, elemzések és számítások, azért a történetekből látszik – ahogy a három megkérdezett hazai vezető is állítja –, hogy a felsoroltak és az intuíció mellett még a döntéshozó személyisége is befolyásolja a végeredményt. Például, hogy mekkora a kockázattűrő képessége, a felelősségvállalási hajlandósága, mennyire ijed meg egy vezető az új helyzetektől, és hogy mennyi veszítenivalója van.

**Tanulságok.** A könyv írásakor sok olyan tanulság megfogalmazódott bennem, amely nem egy-egy történethez illeszkedik, sokkal inkább a magyar üzleti élethez vagy általában a döntéshozatalhoz kapcsolódik. Többek

között, hogy nagy döntések akkor születnek, amikor az ember képes meghaladni önmagát, korábbi képességeinek, emócióinak határait. Ha ez sikerül, akkor még mindig kétesélyes a dolog: vagy jó döntés születik, vagy nem. Ha azonban a döntéshozó nem képes átlépni saját korlátait, borítékolható a bukás. Gondoljunk csak Eger várának hősiei védőire, amit anno egész Európa csodált. Dobó István és Bornemissza Gergely vezetésével 1552-ben a vár kétezer védője szembeszállt a negyvenszeres túlerőben lévő török hadsereggel. Ahelyett, hogy pár nap alatt feladták volna, ügyes trükköket bevetve hatalmas veszteségeket okoztak a törököknek, akik végül öthetes véres-verejtékes ostrom után feladták a tervet, miszerint beveszik Eger várát. Dobó és maréknyi csapata meghaladta korábbi képességeit, hősieien küzdöttek. Vajon amikor Dobó látta a túlerőt, egyértelmű volt számára, hogy győzni fognak? Mert volna erre garanciát vállalni? Kétlem. Ma viszont már nem kételkedünk abban, hogy Dobó döntése vakmerő, de helyes volt. S ez az esetek másik nagy tanulsága. Vannak döntések, amelyekről azonnal eldönthető, hogy jók-e, lehet-e belőlük profitálni. Amikor például Kandó Kálmán kidolgozta a Ganznál a háromfázisú villamos mozdonyt s ezzel a gyár európai üzleteket tudott kötni, egyértelmű volt, hogy Mechwart András, a Ganz és Társa Vasöntő és Gépgyár Rt. akkori vezérigazgatója jól döntött, amikor 1898-ban külföldről hazahívta Kandót. Vannak azonban döntések, amelyekről csak idővel derül ki, hogy sikert vagy kudarcot hoznak-e. A döntéshozók ebből a szempontból hasonlítanak ahhoz a művészhez, akinek néhány festményét megveszi ugyan kora közönsége, de valójában csak az utókor fedezi fel alkotásait. Van, hogy a döntések eredményeinek be kell érniük. Van, hogy azok csak később ünnepelehetők vagy gyászolhatók annak függvényében, hogy a történelem igazolja-e létjogosultságukat. „Gyász-esetként” itt van például annak a 16 gabonafeldolgozó vállalkozásnak az esete, akiket a Gazdasági Versenyhivatal (GVH) még 2010-ben büntetett meg háromévi kartellezés miatt, ugyanis 2005–2008 között jogszabályba ütközően egyeztették egymással az árakat és szépen „leosztották”

---

a piacot. A közös döntés csak addig tűnt üzletileg hasznosnak, amíg a kartell miatt a GVH ki nem rótt a büntetést. Többek között a 2,3 milliárd forintos pénzbírságba „halt bele” az Abo Mill Zrt., aminek vagyonát 2012 februárjában már a felszámolóbiztos licitáltatta.

**Befolyásoló tényezők.** Ami szintén általános igazság a történetek alapján, hogy a döntéshozatal lehet egy hihetetlenül összetett folyamat komoly egyeztetésekkel, piac- és konkurenciaelemzéssel, nagy tépelődésekkel, miközben a végeredmény sokszor egyetlen pillanat műve: egy tollvonás, egy mondat. A pillanatnyi helyzet, a múltbéli tapasztalataink, a különböző motivációk, a döntéshozatalban résztvevők egyéni érdekei és érzelmei – ezek csak kiragadott dolgok, amelyek befolyásolják az eredményt. Épp ezért a döntések körülményeit, tényleges motivációit nagyon nehéz elemezni. Olyan ez, mint egy baleset során a rendőrségi helyszínelés. Fel lehet mérni a terepet, a féknyomot, a látási viszonyokat, jó esetben minden érintett vallomása rögzíthető, de csak puzzle-ként rakható össze a történet annak, aki nem volt jelen, s nehezen érti meg a nagy képet, ha egyetlen puzzle is hiányzik. Sőt sokszor a szemtanuknak sem rémlik fel minden. Stuart Crainer ezt John F. Kennedy segítségével így fogalmazta meg: „A külső szemlélő nem láthatja a végső döntések lényegi részét – sőt igazából gyakran maga a döntéshozó is így van ezzel. A döntéshozatal folyamatában mindig is lesznek sötét és zavaros részek – olyanok, amelyek még a leginkább beavatottak számára is titokzatosak maradnak.”

Ezekkel a gondolatokkal kívánok hasznos és tartalmas olvasást!

Márton-Koczó Ildikó