

Tervezés, döntéshozatal, stratégia

Gazdaságunk helyzete, nehézségei, a kibontakozó változások megújulást igényelnek a vállalati gazdálkodás különböző területein, így a tervezésben is. A vállalati menedzsment egyik legfontosabb feladata, hogy az általuk irányított gazdasági egység alkalmazkodni tudjon a hazai és a nemzetközi környezetben bekövetkezett mélyreható változásokhoz. Ennek egyik fő eszköze, módszere a tervezés, a stratégiai fejlesztés.

A tanulmány a tervezés, a döntéshozatal és a stratégiai fejlesztés megújításához, magasabb szintre emeléséhez kíván hozzájárulni a köztük lévő kapcsolatok feltárásával, a tervezés vállalati felmérésekre alapozott folyamatainak tárgyalásával. Bemutatjuk a gyakorlatban alkalmazott hagyományos tervezési logika két változatát és az optimalizáló szemléletű tervezés folyamatait. Tárgyaljuk továbbá a stratégiai tervezés problémáit, a stratégiák megvalósításának nehézségeit, ezeket kiküszöbölve a jövőbe mutató sikeres megoldásokat amerikai példák alapján.

Kulcsszavak:

tervezési folyamatok,
direkt szemléletű tervezés,
indirekt szemléletű tervezés,
optimalizáló tervezés,
döntésorientált stratégiai tervezés

A TERVEZÉS ÉS A DÖNTÉSHOZATAL KAPCSOLATA

A tervezésnek mint vezetési módszernek az elterjedése a vállalati méretek növekedésével, a döntési problémák bonyolultságának fokozódásával, a jövőre felkészülő vállalati magatartás szükségességével van összefüggésben. A vállalatok menedzselése során meghozandó döntések komplexitása mellett talán még fontosabb, hogy a különböző döntési problémák nem izoláltan jelentkeznek, hanem ellenkezőleg, kölcsönös kapcsolatban vannak egymással. „Az USA gazdasági életében a vállalatokat érő környezeti hatások – a szakirodalom lényegében egységes álláspontja szerint – az ötvenes évek végén, a hatvanas évek elején érték el azt a kritikus tömeget, aminek eredményeként a vállalati döntési rendszerek átalakultak. Az egyes szakterületek döntéseit, a termékfejlesztési elhatározásokat nem lehetett többé a vállalat egészetének várható jövője, illetve a vállalat és környezete közötti kapcsolatok általános vizsgálata nélkül meghozni. ... *A vállalati döntéseknek ez a bonyolult rendszerre alakult át vállalati tervezéssé*” (Mohai 1989, 24). Ebből is következik, hogy minden tervezési folyamat egyben döntési folyamat is, de az összefüggés megfordítva nem igaz, minden döntési folyamat nem tekinthető tervezésnek. A tervdöntések tehát meghatározott sajátosságokkal rendelkeznek.

Ackoff írja (1974, 13): „Tervezésre akkor van szükség, ha a kívánt jövőbeli állapot elérése *több egymással kölcsönösen összefüggő döntéstől, azaz döntések rendszerétől függ.* A döntéshalmaz akkor alkot rendszert, ha e halmaznak a releváns eredményt befolyásoló minden egyes döntését a halmaz legalább egy másik döntése is befolyásolja. A halmaz egyes döntései lehetnek komplexek vagy egyszerűek. Magának a tervezésnek a komplexitása azonban inkább függ a döntések kölcsönös kapcsolataitól, mint maguktól a döntésektől.” Ez a gondolat azon túlmenően, hogy kifejezi a tervezés és a döntéshozatal kapcsolatának eszenciáját, jól megvilágítja a rendszerszemléletű közelítés szükségességét a tervezési feladatok megoldásában. A tervdöntések további jellemzői Ackoff (1974, 13–14) alapján:

- „Nagy terjedelmük miatt nem kezelhetők egyszerre. A tervezést ezért szakaszokra vagy fázisokra kell tagolni...”
- A szükséges döntések halmaza nem bontható független részhalmozokra. Így a tervezési probléma sem bontható független részproblémákra. A részproblémáknak kölcsönösen kapcsolódniuk kell egymással. Ez azt jelenti, hogy a tervezés korábbi fázisaiban hozott döntéseket figyelembe kell venni a későbbi döntések során, valamint hogy az előbbieket az utóbbiak fényében felül kell vizsgálni...

A tervezésnek ez a két tulajdonsága világossá teszi, hogy a tervezés nem egyszeri tett, hanem olyan folyamat, amelynek nincs természetes tanulsága vagy végpontja, olyan folyamat, amely (remélhetőleg) követi a megoldáshoz, de azt soha nem éri el teljesen.” A racionális vállalkozói magatartás igényli a jövőbeli változások előregondolását, a célok meghatározását. A célmegvalósítás nyomon követése pedig szükségessé teszi, hogy az irányítási rendszert a tervezési rendszerre építsük. A vállalati irányítás alapja a terv, tervezés nélkül az irányítási rendszer nem működhet. A tervezés, a tervek minősége alapvetően befolyásolja az irányítás eredményességét. A tervezési rendszer kiemelkedő jelentőségű alkotórészének tekinthetjük a tervezés folyamatait. A tervezési folyamatok realizálásán keresztül ugyanis magának a tervezési rendszernek a működése jelenik meg.

A TERVEZÉSI FOLYAMATOK ELEMEI

A tervezési folyamat elemeinek az alábbiakat tekintjük:

- célmeghatározás;
- helyzet-, problémaelemzés;
- prognózisok;
- tervváltozatok meghatározása;
- értékelés;
- döntés.

A célok meghatározása, szisztematikus kidolgozása a tervezési funkció lényegéhez tartozik. Ennek során foglalkoznunk kell a célok kutatásával, analizálásával, rendszerezésével, ezt követően vizsgáljuk a célok realizálhatóságát, a köztük lévő konfliktusokat, illetve a konzisztenciát, majd felállítjuk a célrendszert. A célok konkrét meghatározása természetesen attól is függ, hogy a tervezési folyamat egyes tevékenységei során milyen eredményekre jutunk.

A helyzetelemzés szakaszában kerül sor a tervezési feladat részletesebb vizsgálatára, a feladat megoldását befolyásoló – vállalatgazdasági, közgazdasági, természeti – tényezők, adottságok felmérésére, elemzésére.

A prognóziskészítés során mindenekelőtt azt kell vizsgálnunk, hogy a vállalatok akcióitól függetlenül hogyan alakulnak a gazdálkodás feltételei, a külső környezet, másrészt, hogy az egyes változatok megvalósításának milyen hatása lehet az eredményre, a vállalat rugalmasságára, működési lehetőségeire hosszabb távon.

A tervváltozatok meghatározása során keressük azokat a cselekvési lehetőségeket, programokat, amelyek révén a vállalati célokat a lehető legteljesebben valósíthatjuk meg. Mivel a jövőre vonatkozó ismereteink jelentős része bizonytalan, számolnunk kell

a külső feltételek, körülmények eltérő alakulásával, ezért az egyes eshetőségekre vonatkozóan tervváltozatokat kell meghatározni.

Az értékelés során az egyes tervvariánsokat kell összehasonlítani, végiggondolva, hogy megvalósításuk esetén milyen előnyökkel és hátrányokkal kell számolnunk, rangsorolva őket annak függvényében, hogy az alapvető célkitűzések megvalósítását milyen mértékben teszik lehetővé.

Ezután következik a döntés szakasza, amely ebben az esetben választást jelent, elkötelezettséget valamilyen tervváltozat mellett. A tervezés folyamatai során természetesen már az előző szakaszokban is számos ún. előzetes döntést kell hozni. A változatok közötti választás azonban a tervezési folyamat alapvető döntési tevékenysége.

A tervezési folyamatok funkcionális megközelítése mellett meghatározó jelentőségű a folyamatok reál-aspektusa. A tervezési folyamatok ún. reálszféráját az információk áramlása, átalakítása jelenti. A tervezés reálfolyamatai tehát információs folyamatok. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy az egyes tervezők és tervező szervek között, valamint a tervező szervek és a végrehajtók, illetve a tervezés és az irányítás más alrendszerei között információ áramlik. A tervezés reálfolyamatának meghatározó jelentőségű mozzanata az információk átalakítása, a transzformáció, tehát az a tevékenység, amelynek során a meglévő információk felhasználásával új információkat állítunk elő. Az információátalakítás alapvető tervezésbeli sajátossága, hogy a tervezési tevékenységek jelentős részénél nem egyszerű feldolgozásról van szó, hanem általában összetettebb számításokról, esetleg bonyolult gazdasági-matematikai modellek alkalmazásáról.

A DIREKT SZEMLÉLETŰ TERVEZÉS

Kutatásaink során vizsgáltuk a gyakorlatban működő tervezési rendszereket. Ennek keretében tanulmányoztuk a folyamatelemeket, a köztük lévő kapcsolatokat. A gazdálkodás gyakorlatában két alapvető tervezési logika jelenik meg:

- hagyományos kalkulációs módszereket alkalmazó tervezési logika; és
- az optimalizáló szemléletű tervezés.

A hagyományos tervezésnek két típusát különböztetjük meg: az egyenes logikájú, direkt szemléletű tervezést és a fordított logikájú, indirekt szemléletű eljárást. Az előbbi megoldás főképpen a több évet átfogó üzleti terv elkészítésekor jellemző, az indirekt logika alkalmazása pedig többnyire az éves tervezéshez kötődően jelenik meg.

A direkt szemléletű tervezés lényege, hogy a tervezők a hierarchiában magasabb szinten lévő tervekben megfogalmazott célokból, követelményekből indulnak ki, felhasználják a környezet- és a vállalatelemzés eredményeit, feltárják, hogy a vállalat a lehetőségeit és adottságait figyelembe véve milyen teljesítményekre képes, és ennek alapján határozzák meg az elérhető célokat. Az indirekt tervezés esetében a tervezők figyelembe veszik a magasabb szinten lévő tervekben megfogalmazott célkitűzéseket, a környezetben bekövetkezett változásokat, ugyanakkor erősen hatnak rájuk az előző, a bázisidőszak eredményei. Részletesebb elemzőmunka nélkül számszerűsítik a legfontosabb célokat, például: nyereség, árbevétel, termelési méretek, amely értékek direkt tervezés esetén, a folyamat végén vagy valamelyik közbeeső fázisban állnak rendelkezésre. A direkt szemléletű tervezés folyamatát az 1. ábra szemlélteti. A stratégiai tervből származó outputok meghatározása után a tervezési folyamat három fő fázisra tagolódik: helyzetfelmérés, koncepciómeghatározás és a terv részletes kimunkálása. A részletes kidolgozást követően visszacsatolásra kerül sor a koncepciókialakítás befejező fázisához. A módszer alkalmazásához hozzátartozik egy mutatószámrendszer kidolgozása: nyereség, árbevétel, befektetések megtérülése, hatékonyság, termelékenység stb. A kidolgozott programokat e mutatók segítségével lehet értékelni.

A tervezés munkaigényes fázisa a helyzetelemzés, ennek során össze kell gyűjteni és megfelelő adatbázisra támaszkodva elemezni kell mindazon tényezőket, amelyek a program alakulásának lényeges befolyásoló tényezői. Az elemzést célszerű a piaci helyzet áttekintésével kezdeni. Jól használható módszer az ABC-elemzés, tehát meg kell különböztetni a nagy, a közepes és a kisebb árbevétellel rendelkező termékeket. Nagy és közepes vállalatok esetében a kialakított stratégiai üzleti egységek képezhetik az elemzés alapját. A piaci lehetőségeket elemezhetjük a stratégiai tervezésben alkalmazott piacivonzó-kritérium alapján is. A környezetvizsgálat keretében a piaci viszonyokon túlmenően elemezni kell a bankok és más partnerek várható magatartását, valamint a gazdaságpolitika intézkedéseinek várható hatását. Ezen túlmenően részletes vizsgálat tárgyává kell tenni a vállalati adottságokat, az eszköz- és munkaerőhelyzetet, a technológiai fejlesztés lehetőségeit, a pénzügyi helyzet alakulását.

A tervezés második fő fázisa a koncepció kialakítása. Ennek során támaszkodva az elemzés eredményeire olyan kérdésekre kell választ adni, mint:

- milyen termékeket, szolgáltatásokat kíván előállítani és értékesíteni a vállalat;

- milyen a kereslet ezen termékekre, szolgáltatásokra;
- hogyan kell viszonyulni a versenytársakhoz;
- milyen területen kíván fejlesztéseket végrehajtani a vállalat;
- milyen beruházási, technológiai programokat kívánnak megvalósítani;
- milyen pénzügyi, finanszírozási megoldások jöhetnek számításba.

A koncepciókialakítás keretében egy előzetes kalkuláció készül az értékesítésre, árbevételre, termelési méretekre, költségekre, nyereségre vonatkozóan, amelyeket az említett mutatószámok felhasználásával számszerűsítnek. Ily módon megtörténik a fejlesztési célok kijelölése. Ezt követi a részletes kidolgozás a termék és technológia fejlesztésére, a termelésre, értékesítésre vonatkozóan. A termelési folyamat azon elemeivel kell behatóan foglalkozni, amelyek az előállítás, a minőség, a szállítási fegyelem meghatározó tényezői.

A részletes kidolgozást követően a mutatók ismét számszerűsíthetők, adott a lehetőség a visszacsatolásra, annak vizsgálatára, hogy mennyiben sikerült érvényesíteni a koncepció kialakítása során meghatározott célokat.

AZ INDIREKT SZEMLELETŰ TERVEZÉS

Mint említettük, az indirekt szemléletű tervezés (2. ábra) főképpen az éves (operatív) tervek kidolgozásakor nyer alkalmazást. Az éves terv kidolgozásakor alapnak tekintik az üzleti terv outputjait, figyelembe veszik a környezeti változásokat, értékelik az előző időszak eredményeit, és ennek alapján határozzák meg a fontosabb célkitűzéseket: nyereség, árbevétel, beruházások, fejlesztések. A célok meghatározása elméletileg is a tervezési folyamat első lépései közé tartozik. Ebben az esetben azonban a célok meghatározása konkrét értékek, sarokszámok, küszöbértékek kialakítását jelenti anélkül, hogy az értékesítési, termelési lehetőségek alakulását, a kapacitáskihasználás helyzetét részletes elemzés tárgyává tennék. A számszerű értékek meghatározásakor jelentős mértékben támaszkodnak az előző, a bázisidőszak eredményeire. A vállalat egészére vonatkozó értékeket részlegekre, centerekre bontják. A profitcenterek esetében a tervezés általában az értékesítés, az árbevétel meghatározásával folytatódik, kivéve azt a ritka esetet, amikor a termékek biztosan elhelyezhetőek a piacon, lényegében nincs értékesítési korlát. Ebben az esetben a termelési méretek meghatározására koncentrálnak. Ezek után merül fel az a kérdés, hogy az értékesítési, termelési program lebonyolítására milyen mértékben szükségesek a különböző erőforrások.

Elkészül a gépekre, berendezésekre, munkaerőre vonatkozó kapacitásterv, ahol mindenekelőtt a meglévő erőforrásokot veszik figyelembe, de számolnak azon beruházási projektekkel is, amelyek az adott tervezési periódusban valósulnak meg.

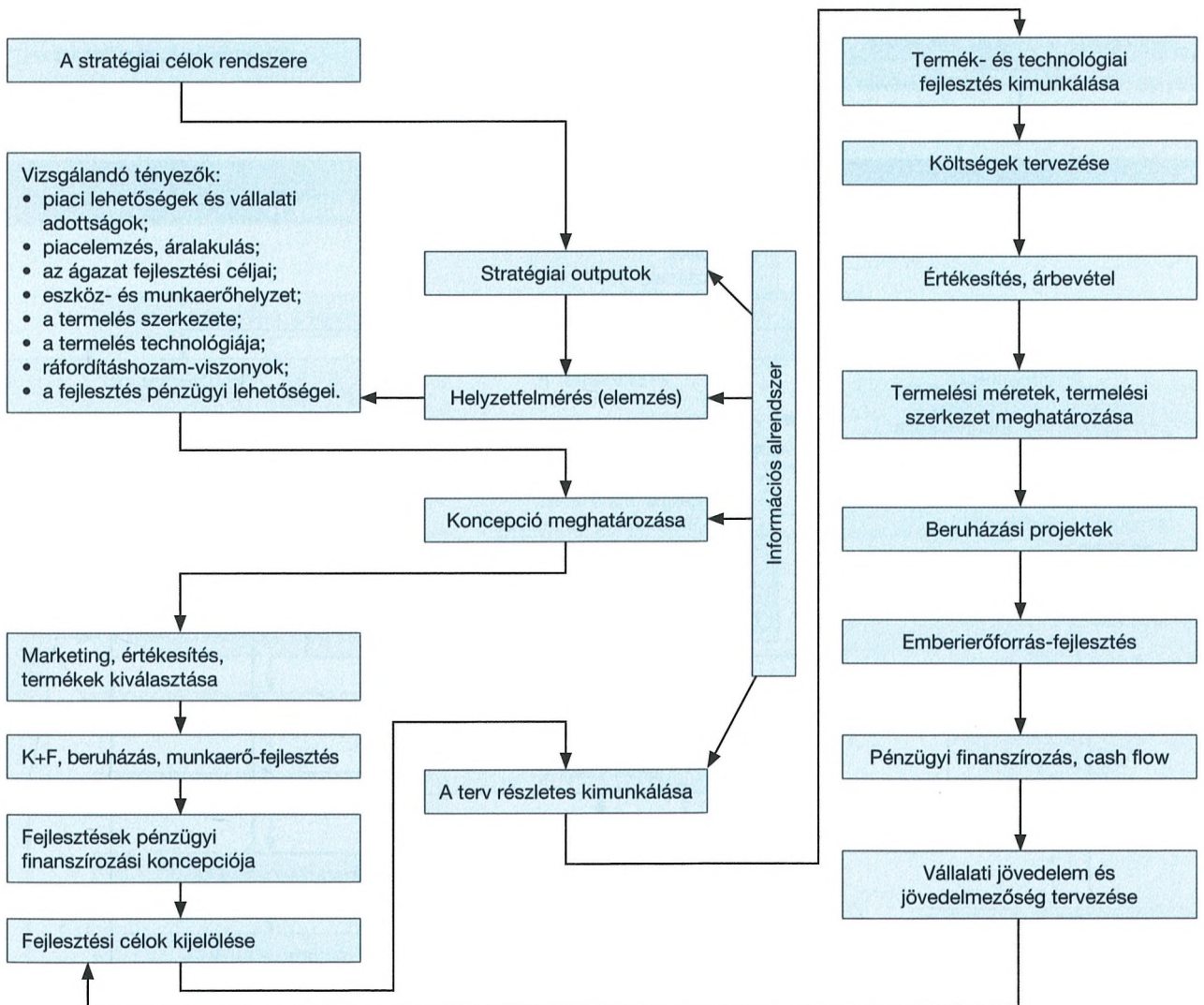
A pénzügyi tervezés során a sarokszámoknak megfelelő eredményterv és a likviditási terv áll előtérben. Az éves terv természetesen elkészülhet más logika, például a későbbiekben ismertetett optimalizáló eljárások alkalmazásával is. Az egyes vállalati részlegek, funkcionális területek a top down vagy a bottom up logika alapján a controlling koordinációjával készítik el tervüket. Az összvállalati tervet a részterületek egyedi tervei alkotják.

AZ OPTIMALIZÁLÓ SZEMLÉLETŰ TERVEZÉS

Az optimalizáló szemléletű tervezés esetén is (3. ábra) – hasonlóan, mint a logikai kalkulációs módszerek alkalmazásakor – a stratégiai tervcélokból indulunk ki, majd következik a helyzetfelmérés, elemzés, ugyancsak az előzőekben kifejtettekhez hasonlóan. Azonban eltérően a hagyományos tervezési logikától, a koncepcióalkotás során nem kell tevékenységeket, termékeket kizáró döntéseket hozni. Ellenkezőleg, a *modellben minden lehetséges tevékenységet változóként szerepeltetünk, amelyek a vállalat sikeres jövőbeli működése szempontjából számításba jöhetnek*, és méretük meghatározása a vezetés számára

1. ábra

A vállalati tervezés folyamata direkt szemléletben



reális és lényeges döntési problémát jelent. A modellnek lehetnek termelési, beszerzési, értékesítési változói. Változóként szerepelhetnek különböző beruházási lehetőségek, olyan erőforrások, amelyek a működés szempontjából nem jelentenek megváltoztathatatlant adottságokat. Az értékesítési, termelési, fejlesztési program alakulását a piaci lehetőségek, valamint a vállalat erőforrásai, adottságai határozzák meg. A modellben ezeket az adottságokat, összefüggéseket fogalmazzuk meg a korlátozó feltételek rendszerében.

A modellező tervező feladata ezeknek a befolyásoló tényezőknek a felmérése, rendszerezése és a meghatározó erőforrások – munkaerő, gépek, berendezések, pénzeszközök – korlátozó feltételként

való megfogalmazása, a vállalati vezetés részéről megfogalmazott követelmények modellbe építése.

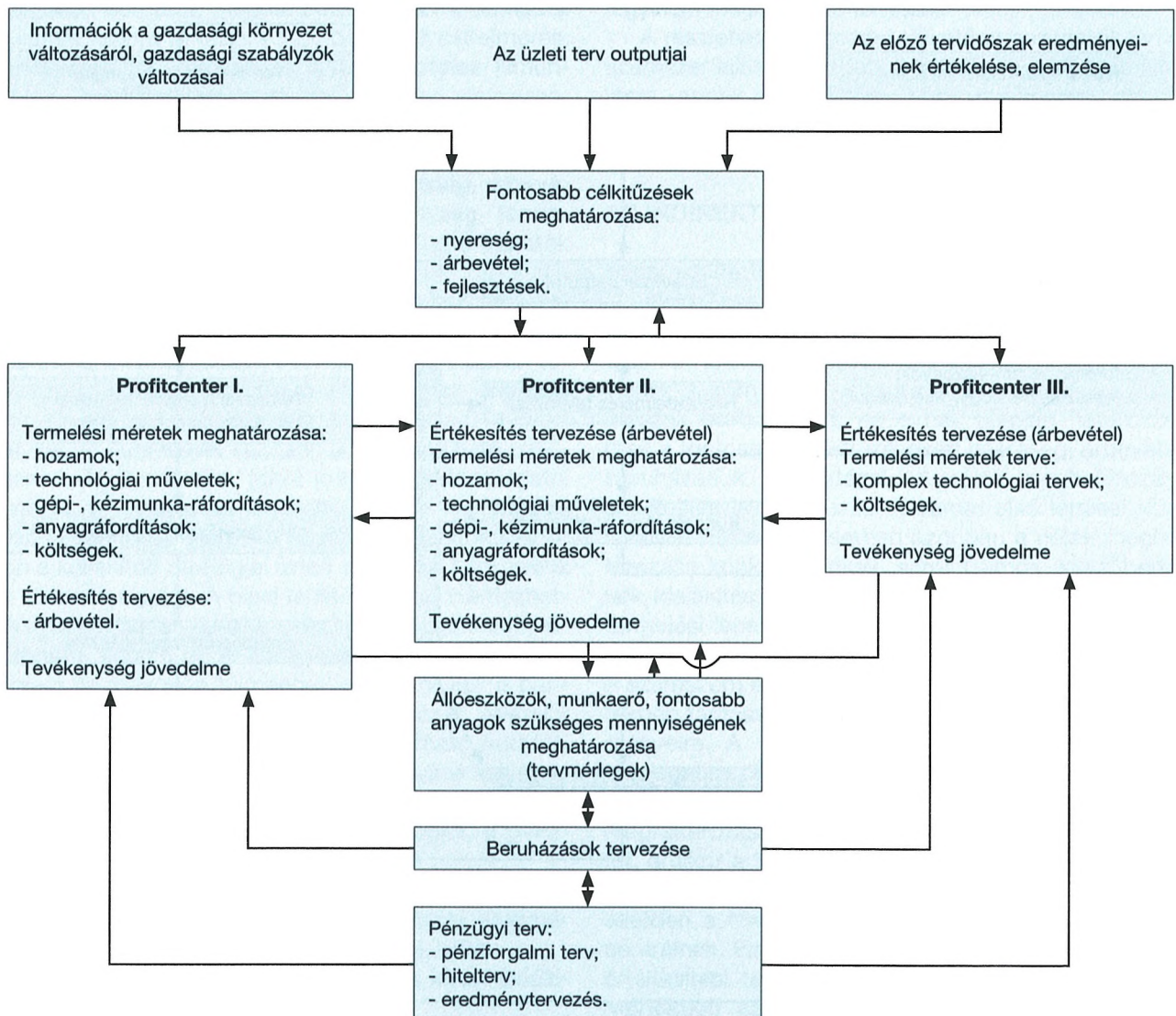
A menedzsmentnek a vállalat irányításakor egy komplex fejlesztési program meghatározása során számos célt kell figyelembe venni. A célfüggvényben azt a legfontosabb célkitűzést kell megfogalmazni, amely a legnagyobb mértékben szintetizálja, integrálja az egyes részcélokat.

STRATÉGIAI TERVEZÉS ÉS DÖNTÉSHOZATAL

A stratégiai tervezés ma már széles körben elterjedt. Kezdetben főleg a nagyvállalatoknál alkalmazták ezt a módszert, napjainkban azonban éppúgy meg-

2. ábra

A vállalati tervezés folyamata indirekt szemléletben



található a középvállalatoknál és a kisvállalatok jelentős részénél is – sajátosságaiknak megfelelően –, mint a nagy multinacionális cégeknél. A stratégiai tervezés során mindenekelőtt a felső vezetésnek, de a többi vezetői szintnek is választ kell adni olyan kulcsfontosságú kérdésekre, mint hogy jó irányba halad-e a vállalat, mi várható a piacokon, mikor célszerű új terméket bevezetni, mikor kell felhagyni a régi termékek gyártásával stb. Az említett kérdésekről részletes leírást olvashatunk Barakonyi (1999) könyvében.

Az Egyesült Államokban Michael C. Mankins és Richard Steele végzett kutatást a stratégiai tervezés helyzetéről, a tervezés és a döntéshozatal kapcsolatairól, a gyakorlatban sikeresen alkalmazott stratégiai tervezési, döntéshozatali módszerekről. Továbbiakban e kutatás főbb eredményeit tekintjük át Mankins és Steele (2006) alapján.

A stratégiai tervezés és a döntéshozatal problémái a gyakorlatban

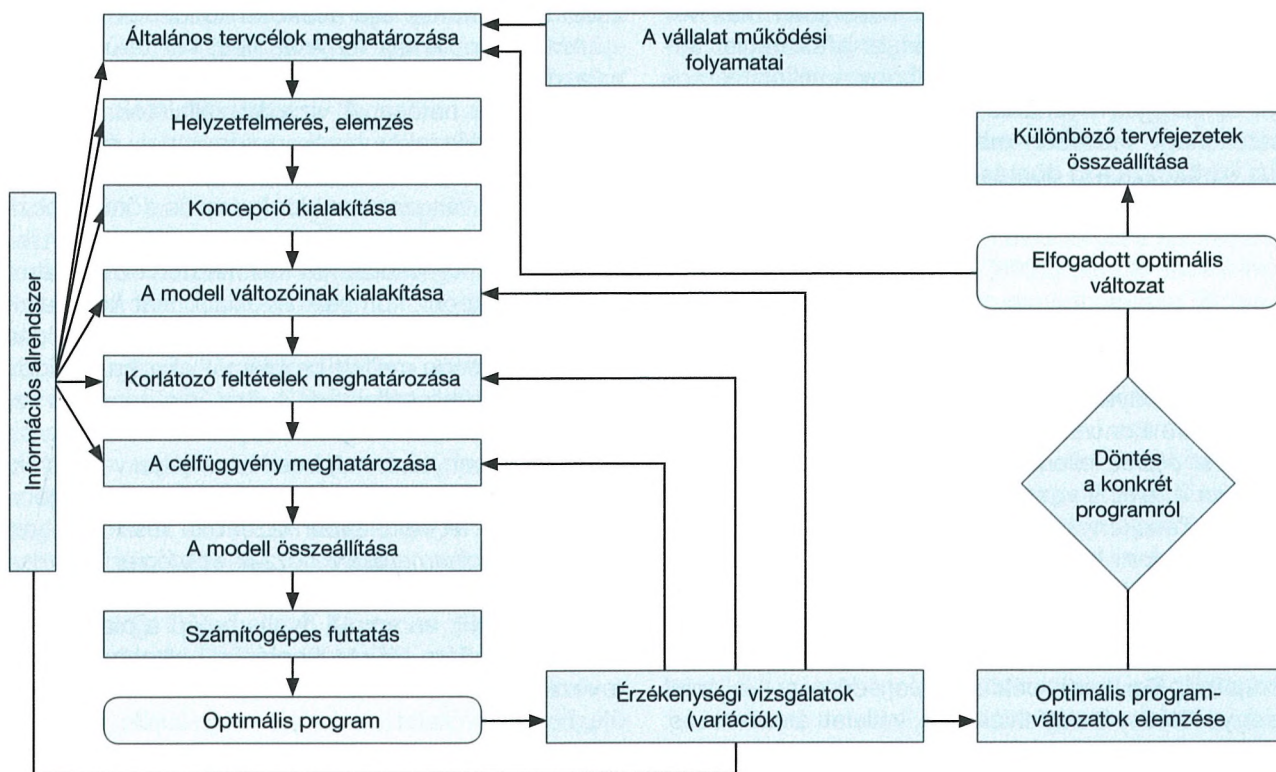
A szerzők egy rövid esettanulmány bemutatásával kezdik kutatási eredményeik tárgyalását, amely eset-

nek a jellemzői feltehetően nem egyediek, a tanulságok pedig széles körben hasznosíthatók.

Teljesen használhatatlan a stratégiai tervezés? Ezt a kérdést egy multinacionális vállalat vezérigazgatója is feltette magának azt követően, hogy két évvel korábban alapvetően átszervezték a vállalat stratégiai tervezését. A régebben alkalmazott stratégiai tervezési mechanizmus, amely megkövetelte a különböző egységek vezetőitől, hogy részletes beszámolót készítsenek a felső vezetés számára, csődöt mondott. A vállalat felső vezetői belefáradtak abba, hogy végtelen hosszúnak tűnő előadásokat hallgassanak, amelyek alig nyújtottak lehetőséget a különböző egységek részéről megnyilvánuló követelmények megkérdőjelezésére vagy stratégiájuk befolyásolására. Ezen túlmenően az egységek vezetői arról panaszkodtak, hogy a felső vezetés meglátásai túlzottan óvatosak, kevés a megvalósítható javaslat, a helyzetjelentések alapján pedig kevés fontos döntést lehetett meghozni. Úgy döntöttek, az eljárást átalakítják a korszerű stratégiai tervezésről szóló gondolkodásmód függvényében. Az információtöbblet elkerülése érdekében az egységek stratégiáját leíró üzleti tevékenységeket tizenöt

3. ábra

A vállalati tervezés folyamata optimalizáló szemléletben



meghatározó tényezővel jellemezték. A stratégiai tárgyalásokhoz szükséges anyagokat időben eljuttatták mind a felső vezetés, mind pedig az egységek vezetői számára. Időt biztosítottak a vitákra a vállalati csoportok és az egységek igazgatói között. Az egységek vezetőinek ezúttal nem kellett a központba utazni, ehelyett a felső vezetők vállalták, hogy minden tavasszal hat héten keresztül végiglátogatják mind a huszonkét egységet, ahol egész napon át tartó megbeszéléseken vesznek részt. A cél az volt, hogy a stratégiai tervek megalapozottabbak, jóval koncentráltabbak és egyszerűbbek legyenek. Nem működött.

Miután két tervezési időszakon túl voltak az új eljárás alkalmazásával, a vezérigazgató egy hirtelen közvélemény-kutatás útján kapott visszajelzéseket a mechanizmus érintettjeitől. A jelentés nem várt módon nagyon sok panaszt tartalmazott: „Túl sok időbe kerül.” „Túl magas szinten van.” „Nincs összhang a stratégia és az üzletmenet között.” És így tovább. A legkínosabb *azonban a válaszadók csaknem egybehangzóan véleménye volt, miszerint az új tervezési mechanizmus keretében nagyon kevés igazán fontos döntést tudtak meghozni.* A vezérigazgató megdöbben. Hogyan tudott a vállalat legfelső szintű tervezési mechanizmusa még mindig ilyen rosszul működni? És ami még lényegesebb, mit kellene tenni azért, hogy a stratégiai tervezés keretében több, jobb és gyorsabb döntést lehessen hozni?

Az említett vezérigazgatóhoz hasonlóan más vezetők is kételyeiknek adnak hangot a stratégiai tervezést illetően. Annak ellenére, hogy a vállalatok sok időt és energiát fordítanak a stratégiai tervezésre, az esetek nagy részében maga a tervezési mechanizmus korlátozza a jó döntések meghozatalát. Ennek az a következménye, hogy a stratégiai tervezés kevésbé befolyásolja a legtöbb vállalat meghatározó döntéseit. Mankins és Steele (2006) kutatásaik során feltárták, hogy az esetek legnagyobb részében a sikertelen stratégiai tervezés két fő tényezőre vezethető vissza: egyrészt arra, hogy a stratégiai tervezést évenkénti tevékenységnek tekintik, másrészt az egyes részlegekre koncentrálnak. Az alkalmazott *stratégiai tervezési eljárás ellentétben van azzal a módszerrel, ahogyan a felelős vezetők valóban fontos döntéseket hoznak.* Tevékenységüket nem korlátozza a naptári kötöttség, nem befolyásolják az elkülönült egységek szervezeti határai. Kikerülik a tervezési folyamatot, és azon kívül hoznak olyan döntéseket, amelyek valóban fontosak a vállalat jövője, stratégiai fejlesztése szempontjából. Sor kerül például olyan döntésekre, mint az egyesülés, vállalatfelvásárlás, vállalati átszervezés, termékbevezetés stb., általában mélyreható elemzés és részletekbe menő viták nélkül. Kritikus esetekben

rossz döntéseket hoznak, vagy a döntés elmarad. Különbözik a tervezési munka és a döntéshozatali tevékenység. Alapvetően ez magyarázza azt a kiábrándultságot, sőt ellenszenvet, amelyet a vezetők nagy része érez a stratégiai tervezés iránt.

2005 őszén a Marakon Associates az Economist Intelligence Unittal együttműködve 156 nagyvállalatnál vizsgálta, hogy a vállalatok hogyan dolgozták ki hosszú távú fejlesztési terveiket, mennyire gondolták eredményesnek a stratégiai döntéseiket megalapozó tervezési eljárásaikat. A kutatás főbb eredményei az alábbiakban foglalhatók össze. A stratégiai tervezés időzítése, mechanizmusa akadályozza jó döntések meghozatalát. A hagyományos gyakorlatot folytató cégek átlagosan 2,5 fontosabb stratégiai döntést hoznak évente. Nehezen képzelhető el, hogy ilyen kevés, növekedést előidéző stratégiai döntéssel ezek a cégek képesek fejlődni és hozni a tulajdonosok által elvárt pénzügyi teljesítményt. Úgy tűnik továbbá, hogy néhány döntés a stratégiai tervezési folyamat ellenére és nem a miatt történik. A tervezési eljárás keretein kívül hozott fontos döntésekkel a stratégiai tervezés valójában a vezetők által meghozott döntések hivatalossá tétele inkább, mint nagytávlatú, kritikus döntések megvitatásának és meghozatalának eszköze. Egy idő után a vezetők elkezdik megkérdőjelezni a stratégiai tervezés fontosságát, és a stratégia kidolgozását illetően más eljárásokban kezdenek bízni.

Ami a problémák forrását illeti, két terület körvonalazódott: a naptártól való függés és a különböző egységek hatása. A vizsgált vállalatok 66%-ánál a tervezés időszakos tevékenység, amely évente alig két hónapot tesz ki. Ez alatt kell információt gyűjteni, stratégiai változatokat kidolgozni és döntést hozni. Sok az olyan feladat, amelyeknek a keretében bonyolult üzleti kapcsolatokat kell megtervezni, földrajzi határokat átlépni, komplex értékláncokat kell kialakítani, amiket ilyen rövid idő alatt nem lehet megoldani. Az idő rövidege mellett problémát okozhat az időzítés is. A legtöbb vállalatnál a stratégiai tervezés szakaszos folyamat, ahol a menedzserek elemzik a piacokat, a versenytársakat, beazonosítják a veszélyeket és a lehetőségeket, majd egy több évre szóló tervet fogadnak el. A valóságban azonban más a helyzet. *A vezetők folyamatosan hozzák stratégiai döntéseiket, gyakran egy váratlan akcióra vagy reakcióra reagálva.* Például, ha egy új rivális belép a piacra, vagy egy versenytárs új technológiát alkalmaz, akkor a vezetőknek gyorsan, határozottan kell cselekedniük, hogy a vállalat pozícióját megvédjék. A kutatás azonban azt mutatja, hogy nagyon kevés vállalat, kevesebb mint 10% rendelkezik megfelelően szabá-

lyozott eljárással, amellyel megfelelően tud reagálni a külső környezet változásaira. Ehelyett a menedzserek az ad hoc eljárásokat alkalmazzák, a stratégiai tervezés háttérbe szorul, megnő a kockázata annak, hogy a vezetők rossz döntéseket hoznak.

A hagyományos tervezési folyamat szervezeti fókuszba keveredik a naptártól való függés problémáival. A vizsgált vállalatok igazgatóinak kétharmada jelezte, hogy cégeiknél a stratégiai tervek kidolgozása során az *egységekre, illetve egységek csoportjaira összpontosítanak*. A hagyományos stratégiai tervezés szervezési mechanizmusa távolságot, sőt ellentétet is teremt a vállalati vezetők és az egységek vezetői között. A legtöbb cég esetében például a *stratégiai áttekintés* a felső vezetők és az egységek vezetői közötti hivatalos értekezlet formájában történik meg. Ezeket az áttekintéseket fontos, tényeken alapuló megbeszéléseknek tervezik, a gyakorlatban azonban az esetek nagy részében csupán felszínes üzleti találkozásokra kerül sor. Az egységek sok munkát fektetnek abba, hogy felkészüljenek a látogatásra, és minél inkább problémamentessé tegyék. Azt remélik, hogy sikerül megúszniuk a találkozást néhány megválaszolatlan kérdéssel és egy jóváhagyott tervvel.

Döntésorientált stratégiai tervezés

A stratégiai tervezés nem éri el a célját, ha nem tartalmazza a döntési funkciót, illetve ha nincs megfelelő kapcsolatban a döntésekkel, ha naptárhoz van kötve, és az elkülönült üzleti egységeket helyezi középpontba. *Megfigyelhető, hogy a legjobb eredményeket elérő vállalatok felhagytak a hagyományos megközelítéssel, és a stratégiai problémák folyamatos felismerésére alapuló döntéshozatalra fókuszálnak*. Ezek a vállalatok különböző, egyedi megoldásokat alkalmaznak, lényegileg tekintve azonban *ugyanazokat az alapvető változásokat hajtották végre tervezési és stratégiaalkotási folyamataikban* a több, jobb és gyorsabb döntés meghozatala érdekében. Megkülönböztetik, de ugyanakkor integrálják is a döntéshozatal és a tervezés funkcióját. A döntéshozatal kikerül a hagyományos tervezési folyamatból, és *különálló, stratégiai döntések meghozatalára alkalmas folyamattá válik*. *Az új folyamat végterméke nem egy komplex terv, hanem konkrét döntések sora*, amelyeket a vezetők jövőbeli üzleti tervekkel fejleszthet tovább a meglévő tervezési folyamatok keretében.

A Boeing Commercial Airplanes (BCA) jól prezentálja a fentiekben vázolt logikát. A BCA a Boeing legnagyobb üzleti egysége, és fejlesztését már évek óta hosszú távú üzleti tervre alapozza. A repülőgépgyártás sajátosságai indokolják, hogy az egység vezérigazgatójának és vezetői csoportjának hosszú távú

elképzelése legyen az üzletágról. Ennek megfelelően a divízió hosszú távú üzleti terve tartalmaz egy tízéves pénzügyi előrejelzést, köztük olyan elemeket, mint a tervezett bevételek, üzemi árás, tőkebefektetések. A BCA vezetői csoport hetente áttekinti az üzleti tervet, hogy nyomon kövesse az egységnek a tervhez viszonyított teljesítményét, és fenntartsa a szervezet végrehajtásra történő összpontosítását.

A teljesítmények heti nyomon követése a végrehajtás szempontjából sok értékes információhoz juttatta a vezetést, de nem sok eredményt hozott új problémák felfedezésében, a stratégiai döntések befolyásolásában. A BCA vezetése 2001-ben bevezette a Stratégiaintegrációs Eljárást, amely a tevékenységek középpontjába a stratégiai kérdések felfedését és a figyelem ezekre irányítását helyezte, mint például a legjobb piaci stratégia kialakítása, a divízió termékstratégiájának fejlesztése, a szolgáltatások fejlesztésének gyorsítása. Az erre a feladatra létrehozott csoport minden hétfőn stratégiaintegrációs megbeszéléseket tart, hogy szemmel tartsa a divízió üzletvitelének alakulását az említett stratégiai problémák megoldásában. Ha egy akciósorozatot kidolgoznak, és azt a vezetés jóváhagyja, módosítják a hosszú távú üzleti tervet úgy, hogy a pénzügyi eredményben mutatózó változások is megjelenjenek. Az új döntéstámogató folyamatra felhasznált időt nagymértékben kompenzálja a hosszú távú tervezés során megtakarított idő, amelyet most a stratégia végrehajtására lehet felhasználni. A kialakított új rendszer előnye a fegyelmezett döntéshozatal és kiváló végrehajtás.

A Microsoft, a világ vezető szoftvergyártója erősen tagolt mátrixszervezetben működik. A vállalatnál nem lehet stratégiát hatékonyan megvalósítani több funkciót és két vagy több üzleti egységet összekapcsoló óvatos koordináció nélkül. Steve Ballmer, a vállalat vezérigazgatója 2004 végén kevésnek találta a jó befektetési ötleteket, ezért felkérte a Microsoft stratégiáért, tervezésért és elemzésért felelős alelnökét, hogy a vállalat számára dolgozzon ki egy új stratégiai tervezési folyamatot. Az alelnök kialakított egy növekedés- és teljesítménytervezési eljárást (Growth and Performance Planning Process), amelynek keretében első lépésként a vezérigazgató vezetői csoportja megállapodik néhány, több üzleti egységet érintő stratégiai témában, például a személyiszámítógép-piac bővülése, a szórakoztatási piac, a biztonság. Ezek a területek egyrészt keretül szolgálnak a Microsoft éves stratégiájának felülvizsgálatához, másrészt orientálják az egységeket befektetési stratégiáik kidolgozásában, amellyel a vállalat növekedését kívánják gyorsítani. *Az üzleti egységek vezetői és a vezérigazgató csoportja közötti megbeszélések középpontjá-*

ban nem az egyes egységek stratégiai állnak, hanem az, hogy a vállalat hogyan tudja az egyes stratégiai tevékeneteket, feladatokat megosztani.

Az új folyamat első eredményei igen pozitívak. „A kívánságokkal óvatosnak kell lenni” – mondta az alelnök. „Új folyamatunk számos új növekedési lehetőséget tárt fel. Most már nem a befektetési ötletek hiánya, hanem a miatt kell aggódnunk, hogy hogyan finanszírozzuk őket.”

A sikeres stratégiai tervezők kiterjesztik a stratégia vizsgálatát egész évre ahelyett, hogy két vagy három hónapra redukálva végeznék el a munkát. Ez lehetővé teszi, hogy a felső vezetés egyszerre egy problémára koncentráljon, amíg abban megoldás nem születik. A menedzserek is felvethetnek új témákat, problémákat, ha a piaci és versenyviszonyok változnak, nincs szükség ad hoc folyamatokra. A felső vezetés tehát támaszkodhat egy egyedi stratégiai tervezési folyamatra, másképpen fogalmazva egy egyedi stratégiai döntéshozatali modellre a vállalat egészére kiterjedő döntéshozatali mechanizmus irányításában.

A nagyvállalatok döntéshozatalának leggyakoribb akadálya a vezetők közötti nézetkülönbség, amely megnyilvánul múltbeli döntések, jelenlegi alternatívák, sőt még a stratégiai tervezést támogató tények kérdéseiben is. A vezető vállalatok úgy alakítják ki a stratégiai felülvizsgálati tárgyalások mechanizmusát, hogy túljussanak ezeken a problémákon.

A Textronnál például a stratégiai kérdések felülvizsgálatát „tények, alternatívák és választások” közé szervezik. A vállalati menedzsment minden kérdést két félnapos ülésen tárgyal, és nyolc–tíz kérdést oldanak meg évente. Az első ülésen a bizottság vitázik, és egyetértésre jut néhány fontos tényről – információ a kulcspiaccok profitabilitásáról, a versenytársak akcióiról, fogyasztók vásárlási szokásairól stb. –, továbbá korlátozott számban meghatározott, életképes stratégiai változatokról. Az első megbeszélés célja nem az, hogy egyetértsenek valamilyen akciósorozatban, a cél az, hogy a megbeszélés eredményeként rendelkezzenek a lehető legjobb információkkal és határozott, megfontolást érdemlő változatokkal. A második ülés során ezen változatok stratégiai és pénzügyi szempontból történő kiértékelése áll a középpontban, ezután következhet a legjobbnak ítélt akciósorozat kiválasztása. A Textronnál különválasztják a tényekről és a változatokról szóló dialógust a döntésről szóló vitától, ily módon elkerülik a szűk keresztmetszetek nagy részét, amelyek a legtöbb vállalatnál megnehezítik a stratégiai döntéshozatalt, és jóval több döntést hoznak, mint azt egyébként tennék.

Mindezek alapján megállapíthatjuk, hogy a stratégiai

tervezésnek óriási hatása lehet a vállalatok teljesítményére és hosszú távon akkumulálódó értékére. A jól kialakított és jól szervezett tervezési folyamatok lehetővé teszik, hogy a menedzserek sok rejtett stratégiai problémát fedezzenek fel és több döntést hozzanak, amelyek következménye a hosszú távú növekedés és nyereségesség. A döntésorientált stratégiai tervezés bevezetésével a vállalatok vezetői tapasztalni fogják, hogy meghozott döntéseik mennyisége és minősége növekedni fog, és valószínűleg fel fogják fedezni, hogy javul a párbeszéd a vállalati felső vezetés és az üzleti egységek menedzsmentje között. A vállalati vezetők jobban megértik a kihívásokat, amelyekkel a vállalat szembenéz, az egységek vezetői pedig hasznosíthatják a felső vezetők tapasztalatait, éleslátását.

HIVATKOZÁSOK

- Ackoff, Russel L. (1974), Operációkutatás és vállalati tervezés, Budapest: KJK
Barakonyi Károly (1999), Stratégiai tervezés, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
Mankins, Michael C. and Steele, R. (2006), „Stop Making Plans, Start Making Decisions”, Harvard Business Review, 84(1): 76–84
Mohai György (1989), A vállalati tervezéstől a stratégiai módszereig, Budapest: KJK

*Hanyecz Lajos, CSc., egyetemi docens
PTE KTK Közgazdasági és
Regionális Tudományok Intézete*

PLANNING, DECISION MAKING, STRATEGY

Recent condition, difficulties and evolving changes of our economy require renewal at different fields of corporate management, such as corporate planning. One of the most important tasks of company management is to ensure the adaptability of the managed business unit to the fundamental changes in domestic and international environment.

The main aim of this study is to contribute to the renewal, enhancement of planning, decision making, and strategic development by revealing the connections between them and by discussing the processes of corporate planning based on corporate surveys.

The study describes two types of applied traditional planning logic and the process of optimized approached planning. Moreover presents the problems of strategic planning, the difficulties of implementing strategies, and by eliminating these it gives future-oriented, successful solutions based on examples from the USA.

Lajos Hanyecz