

A VÁLLALAT—STRATÉGIA TERVEZÉSÉNEK EGYES MÓDSZERTANI KÉRDÉSEI

MÁRTON JÓZSEF

Vállalati vezetők körében gyakori vélemény, hogy a távlati tervezés csaknem lehetetlen, mert a vállalati gazdálkodás makroökonomiai feltételeinek változásai előre kiszámíthatatlanok. Elvben általában elismerik, hogy stratégiai tervezésre, éppen a gazdasági élet bizonytalansága miatt szükség van. Minél bizonytalanabb a jövő, annál fontosabb volna a hosszabb távú előrelátás, a lehetséges változások megítélése, hogy a vállalat a hozzájuk való alkalmazkodásra idejében felkészülhessen.

A stratégiai tervezés tárgya és módszertana merőben más, mint a rövid- és középtávú tervezés tartalma és eszközszerkezete. A rövid távú tervekben olyan gazdasági feladatot oldunk meg, amely az egymás mellett, vagy a rövid idő alatt egymás után lejátszódó folyamatokat optimalizálja. Középtávú tervekben az egymást követő folyamatokat hosszabb időszámban, nagyobb mélységben tekintjük át. A távlati tervekben pedig már az idő-tér dimenzió dominál, vertikális látásmóddal szemléljük a vállalat jövőjét. A fő különbség tehát az, hogy a rövid távú tervezés olyan adott rendszer optimalizálására irányul, ahol a feltételek eleve meghatározottak, a hosszú távú tervezés pedig magának a jövőendő vállalati rendszernek a megalkotását célozza. Természetesen egy nagyobb rendszerbe (ágazat, népgazdaság) ágyazva, amelynek az adott vállalat maga is részrendszere, és mint ilyen alá van vetve a nagyobb rendszer működési törvényeinek. Döntő különbség van tehát a rövid és hosszútávú tervezés tartalmában; más feladatokat kell tervezni, más időhorizontban kell gondolkodni, eltérő lesz a részletezettség, és a pontosság. A tartalmi különbségek alapvető eltéréseket okoznak a tervezési módszerekben is.

Az időhorizont meghatározása

Az időhorizont meghatározása a vállalati távlati tervezést megelőző lényeges stratégiai döntés.

A stratégiai előrettekintés időszámbát nem határozhatjuk meg egyetlen konkrét számadattal. Ha a vállalat működését „történelmi” távlatban szemléljük, olyan változásokat figyelhetünk meg, amelyek az erőforrások és termékek öregedésével, avulásával kapcsolatosak. A vállalatnál dolgozó emberek meghatározott idő után kilépnek, megöregszenek, nyugdíjba mennek. A gépek és berendezések egy idő után elavulnak, elhasználódnak. A régi termékek gyártását megszüntetik, új termékszerkezet alakul ki, anélkül, hogy a vállalat működési köre megváltozna. Stratégiai értelemben hosszú távnak azt az időszámbat tekintjük, amelynek elteltével a vállalatnál dolgozó emberek, állóeszközök, technológiák és termékek kiválnak, elavulnak, elhalnak.

Ha az iménti elvi értelmezés alapján vállalatunként elvégezzük a termelési tényezők hosszú távú változásának értékelését, a stratégiai időszámbat meghatározására jó megközelítő értékeket kaphatunk. A magyar iparban több területen végzett nagyszámú statisztikai átfeldolgozás alapján a munkaerő, eszközök,

termékek, technika kiválási és megújulási periódusa bizonyos szóródással 10, 15 év közé esik.

A bizonyítás mellőzésével is belátható, hogy valószínűleg nem tévedünk nagyot, ha az erdőgazdálkodás és a vele integrálódott faipar termelési ágazatainak stratégiai időszávját szintén 10 és 15 év közé becsüljük. Az időhorizontot gyakorlatias megfontolásból 10 évnél rövidebbre még akkor sem érdemes tervezni, ha adott vállalatnál egyes domináns ágazatokban a ciklusidő ennél rövidebb volna. Fontos követelmény ugyanis, hogy a távlati terv a középtávú tervezés kerete legyen, és emiatt átfogjon legalább két középtávú tervidőszakot. A felső határ lehetőleg ne haladja meg a 15 évet. A szükségletek, a termékek változása, a műszaki fejlődés gyors üteme a jövőben még azokban az ágazatokban is lerövidíti a gazdasági folyamatok hullámzásának periódusát, amelyekben korábban a ciklusidő esetleg meghaladta a 15 évet. A jövőkutatók szintén 10—15 évre tartják a vállalati távlati tervezéshez szükséges előrelátás időszávját.

Az ágazati tervezés elve

A vállalatok általában nem egy, hanem több üzemág termelését fogják össze. Az egyes termelési ágak teljesítménye (jövedelmezősége) attól függ, milyen működési szakaszban vannak.

Az időhorizontra vonatkozóan mindez bonyolult helyzetet eredményez, hiszen ahány termelési ág van a vállalatnál, annyi időhorizontról beszélhetünk. A hosszú távú vállalati működés természetének tehát nem felel meg egyetlen átlagos statisztikai időszá meg határozása, és az erre kidolgozott stratégiai terv. Minden termelési ág hosszú távú folyamataihoz egy-egy önkényesen meg nem választható időhorizont tartozik, tehát az egyes termelési ágakat külön-külön kell terveznünk olyan időtartamra, amelyet az adott gyártási ágak ciklusideje szükségessé tesz.

Az ágazati tervezés szükségességének hangsúlyozása az erdőgazdasági vállalatok esetében fokozott jelentőségű. A fagazdasági vállalaok többségében az erdőgazdálkodás és a faipar integrálódott, a belső ágazati struktúra horizontálisan és vertikálisan összetett. A termelési ágazatok markinsan elkülönülnek, és azok egy adott időpontban működési ciklusuk más-más fázisában vannak, ezért összevont kezelésük a stratégiai tervezés szempontjából azt jelentené, hogy az átlagos időhorizont az egyes ágazatok működési periódusát önkényesen feldarabolná.

Miután a vállalat határozott arról, hogy stratégiai távlatban milyen üzemágakban folytatja tevékenységét, a további stratégiai döntések az üzemágak keretében folytatódnak. Dönteni kell arról, hogy egy-egy üzemág milyen termékeket és milyen összetételben fog termelni, milyen termelési rendszert, ezen belül milyen technológiákat választanak, a termelési folyamatban milyen eszközökre lesz szükség, az alkalmazott termelési mód milyen szakembereket igényel, hogyan biztosítják a munkaerőt az innovációhoz és üzemmerthez, milyen mértékű és ütemű pénzügyi forrásokra lesz szükség stb. Az ágazati működést természetesen nem elegendő önmagában izoláltan tervezni.

Az üzemágak egy-egy vállalaton belül horizontálisan és vertikálisan összekapcsolódnak, és komplex vállalati rendszert alkotnak. *A terezés lényeges feladata a vállalatnál levő üzemágak működésének összehangolsa.* Meghatározott arányokat és kapcsolatokat kell kialakítani pl. a csemetetermelés és erdőfelújítás, a fakitermelés és fafeldolgozás, az elsődleges és másodlagos faipar, a termelő üzemágak és a segéüzemek között stb. Lényegében ebben az alkotó rendszerképző folyamatban válnak az egyes ágazatok (mint alapszerek) a vállalat integráns részévé.

A célképzés folyamata

A vállalati stratégia távlati célok összefüggő rendszere. A stratégiai tervezésnek tehát leglényegesebb tartalma a hosszú távra szóló célkitűző munka. A stratégia a jövőendő vállalati rendszert hivatott formálni. Természetesen nem önmagában, hanem beleágyazva abba a makroökonómiai közegbe, amelynek a vállalat maga is részrendszere. *A stratégiai munka legelső teendője tehát a gazdasági környezet nagyobb távlatú változtatásainak alapos tanulmányozása, és a lehetséges változások valószínűsítése.*

A párt gazdaságpolitikájának távlati célja, valamint a hosszú távú népgazdasági tervek közvetlenül és közvetve orientálják a vállalatokat a környezeti tényezők alakulásának alapvető irányzatairól. A népgazdaság egyes részterületeiről készített prognózisok pedig konkrét és részletes információkat tartalmaznak a vállalati stratégiai tervezés számára. A népgazdaság központi szervei (minisztériumok, OMF, kutatóintézetek stb.) által készített műszaki fejlesztési koncepciók szintén igen fontos támpontok a koncepciózus stratégiai munkához.

A fagazdálkodás területén is hozzáférhető és felhasználható olyan megalapozott információs források, amelyek alapján a vállalatok számára a legfontosabb ágazati illeszkedési pontok 10–15 éves távlatban valószínűsíthetők.

A stratégiai célképzés második fázisa a vállalati belső képességek elemzése, számbavétele. A belső erőforrások beható vizsgálata nélkül előfordulhat, hogy a vállalat illuzórikus célokat tűz maga elé, vagy ellenkezőleg: esélyeit nem használja ki maradéktalanul. Múlhatatlanul fontos tehát, hogy a vállalat széles értelemben vett képességeit (tőkeerő, piaci pozíciók, szellemi bázis, műszaki és vezetési tapasztalat, munkaerő-ellátás stb.) reálisan értékelje abból a szempontból, hogy mennyire lesz képes kihasználni a jövőben feltáruló lehetőségeket, és meg tud-e birkózni a szükségyszerű kockázattal és bizonytalansággal. *A vállalati erőforrások között kiemelkedő jelentősége van az emberi tényezőknek, hiszen a fejlődés kezdeményezői és megvalósítói a vállalatnál dolgozó emberek. Stratégiai szempontból közülük is a döntő szerepet a bátor, vállalkozó szellemű vezetők, és az alkotó szakemberek játsszák.* Ezért jövőformáló stratégiai munkában az alkotó emberi erőforrások megteremtése időben és jelentőségben megelőzi a termelési eszközök megújításának folyamatát.

A stratégiai munka veleje a távlati vállalati célrendszer kidolgozása. A célképzés több fokozatú, összetett, visszacsatolásos folyamat. Az első fázisban történik a jövőben lehetséges vállalati célok minél teljesebb körű számbavétele. Ilyenkor még tág tere lehet az alkotó fantáziának, értékesek a merész, szokatlan javaslatok, mert olyan gondolkodási folyamatokat indukálhatnak, amelyek a stratégiai irányok kiválasztásában hasznosak lehetnek. A szokványos gondolkodás ebben a munkában nem ajánlható. A köznapi felfogás a meglévő alapokra épít, a meglévő erőforrások továbbfejlesztésére helyezi a hangsúlyt. A vállalat így csak azokon az utakon haladhatna tovább, amelyeken eddig is járt. A rövid távú tervezés nagymértékben problémamegoldásra koncentrál, a fejlesztési cselekvést a feszültségek feloldására való törekvés kényszeríti ki. A meglévő gazdálkodási körülmények elemzésével kiszűrjük az előrehaladást gátló tényezőket és azok elhárítása céljából tervezik a megoldandó feladatokat. A stratégiai munkában a meglévő adottságok nem játszanak döntő szerepet. Hosszabb távon nem a problémamegoldás, hanem a jövőendő vállalati rendszer megalkotása a cél. Stratégiai távlatban olyan törekvéseket is követhet a vállalat, amelyeknek eddig nem voltak előzményei. *A távlati célképzés tehát mindig a jelenből való viszonylagos függetlenséggel történhet.* Ez az oka, hogy a kiinduló stratégia célhalmoz

meghatározása idején szerephez juthat a képzelőerő, és olyan módszerek, mint pl. a kollektív vitafórumok, csoportos interjú, szakmai közvéleménykutatás, ötletbörze stb. Az első fázisban kialakított célhalmaz a stratégiai célrendszer kiinduló bázisa. A célok száma a kiinduló halmazban igen nagy lehet. Nyilvánvalóan előfordulnak közöttük utópisztikus, eleve irreális célok is. Mások reálisak ugyan, de kedvezőbb törekvések mögött szorulnak háttérbe. Ismét mások a piaci, esetleg gazdaságossági kilátások miatt kerültek hátrányba. A célok szelektálása azonban nem történhet felületes megítélés alapján, hanem csak egy sokoldalú rendszerképző folyamatban.

A célok kiválasztása, összehangolása és integrálása a stratégiai célképzés lényege. A lehetséges célok száma elvileg igen nagy, a megvalósításukra szolgáló eszközök mennyisége pedig mindig véges. Csak azok a vállalati törekvések kerülhetnek a stratégiai célrendszerbe, amelyeknek eléréséhez a szükséges eszközök megteremthetők. A véges eszközmennyiséget tehát valamilyen módon szét kell osztani, azaz *a lehetséges vállalati célokat az eszközszűkösség elve alapján rangsorolni kell*. Egyes célokat tehát kényszerűen ki kell zárni a stratégiai célrendszerből.

A stratégiai célképzés, mint látható, igen bonyolult, több fokozatú döntési folyamat, amelynek értelme a távlati vállalati törekvések dinamikus rendszerbe való foglalása.

A fejlesztési célok összehangolása a piaci és pénzügyi politikával

A vállalati stratégia elengedhetetlen követelménye, hogy összehangolt, zárt, konzisztens rendszerben tükrözze a vállalat piaci, fejlesztési és pénzügyi politikáját. Ösztönző piaci kilátások mellett sem követhet például a vállalat olyan fejlesztési célokat, amelyekhez a szükséges pénzforrásokat nem tudja biztosítani. Megfordítva, a szükséges pénzeszközök megléte önmagában nem igazolhat bizonyos fejlesztési döntéseket, ezeket a társadalmi szükségletek (piaci igények) kontrolljának is alá kell vetni.

Az előbbi három fő tartalmi tényezőre vonatkozóan törekvéseket a stratégiai rendszeralkotás folyamatában össze kell hangolni. A működési körre vonatkozó előzetes stratégiai döntések során meghatározásra kerülnek azok az üzemágak, amelyekben tevékenységét a vállalat stratégiai távlatban folytatja. Az ágazatokon belül dönteni kell azokról a fő termékekről (termékcsoportokról) is, amelyekre termelési és értékesítési munkáját a vállalat hosszabb távon alapozza. A stratégiai termékkörre vonatkozó elhatározások igen nagy körültekintést, alaposítást és felelősséget igénylő döntések. A szocializmusban a társadalmi igényekhez való igazodás hosszabb távon elemi követelmény, ezért a vállalat számára a gazdaságpolitikához, a távlati népgazdasági tervekhez való illeszkedés a legbiztosabb támpont. A konkrét stratégiai termékkör meghatározásához azonban ezek csak általános szempontokat adnak. A rövid távú piaci tendenciák ugyanakkor a távlati stratégiai döntésekhez nem lehetnek mértékadók. A piackutatás hagyományos módszerei a stratégiai munkában emiatt nem elégségesek. Nagy jelentőségük van azonban a tájékozódásban azoknak a 15—20 évre szóló prognózisoknak, amelyek a fogyasztás és felhasználás hosszú távú fejlődési irányzatait kutatják. Nagy szerepe lehet az életmód, a fogyasztói szokások hosszabb távlatú változásai tanulmányozásának. Haszonnal járhat fejlettebb országok hasonló területen szerzett tapasztalatainak (végigjárt útjának) tanulmányozása. Igen lényeges információs forrás a kapcsolódó területek (kooperációs partnerek, továbbfeldolgozók, felhasználók stb.) fejlesztési terveinek ismerete. A gyakorlatban többnyire az a helyzet, hogy a stratégiai munka során csupán csak a jövőben gyártandó termékkör-

ről, termékcsaládról döntenek — konkrét termékekről majd a megvalósítás későbbi fázisaiban határoznak.

Miután a vállalat meghatározta, hogy a jövőben milyen területeken folytatja tevékenységét, át kell gondolnia, milyen fejlesztéseket kell ehhez végrehajtania. *A fejlesztési stratégia tehát a termék- (piac-) stratégia függvénye.* Ennek alapján méri fel a vállalat, hogy intenzifikálással, rekonstrukcióval, vagy új beruházásokkal megoldandó fejlesztési célokat tűz maga elé.

A pénzügyi számítások a célképzés kezdeti szakaszában elsősorban a korlátozó feltétel szerepét töltik be. A stratégiai célképzés első fázisában főleg a pénzügyi kontroll szűrőjén „akad fenn” több olyan távlati fejlesztési cél, amelyek vagy meghaladják a vállalat potenciális pénzügyi lehetőségeit, vagy amelyek később súlyos pénzügyi megrázkódtatásokhoz vezethetnének.

A pénzügyi stratégiának fel kell mérni, mennyi lesz a tervezett fejlesztési akciók pénzszükséglete, és ezt miként kívánják biztosítani. Mennyi lesz a saját forrás aránya, mennyi külső forrásból származó pénzeszközt kell gondoskodni. Ennek megfelelően kell kidolgozni a vállalati hitel és finanszírozási politikát. Meg kell határozni, milyen nagyságrendű és mekkora időtartamra szóló kölcsöneshozók szükségesek a vállalatnak ahhoz, hogy eszközsükséglete és likviditása stratégiai időtávlatban biztosítható legyen.

A jól megalapozott pénzügyi számítások a vállalat-stratégia általános kontrolljának szerepét töltik be, ösztönzik a vállalatokat, hogy távlati terveikben maradéktalanul használják ki a külső és belső feltételek adta lehetőségeket. Ugyanakkor megóvják őket attól, hogy erejüket meghaladó kalandos vállalkozásokba kezdjenek.

A vállalati stratégia természetes és pénzügyi előirányzatai csak akkor alkotnak konzisztens rendszert, ha azokat a célképzés során sokoldalúan egyeztetik. Reális stratégia mindig csak a célok és eszközök közötti többszörös visszacsatolás eredményeként jöhet létre, fokozatos közelítés útján. A stratégiai célképzés fázisai nem egyszerűen csak egymásra épülnek, hanem vissza is hatnak az előző fázisokban kialakított elképzelésekre. A stratégiai célképzés így egymást indukáló döntések összefüggő folyamata. A tervezés kezdetén történt elhatározások menetközben többször is módosulhatnak, továbbá döntések nemcsak a célképzési folyamat elején és végén születnek, hanem a közbenső fázisokban is, módosítva az előző szakaszokban kialakított célokat. Ilyenformán a pénzügyi számításokat sem csupán a stratégiai tervezés végén, mintegy annak befejezésékként kell elkészíteni, hanem a célképzés egész folyamatát végig kell kísérniök.

Stratégiai alternatívák

A stratégiai tervezés — mint említettük —, jövőkutató munkával kezdődik. A vállalatnak fel kell derítenie azt a „terepet”, amelyen a közelebbi és távolabbi jövőben működni kell. Teljesen nyilvánvaló, hogy a gazdasági környezet jövőben lehetséges változásainak pontos előrejelzése lehetetlen. A jövőfeltárás ezért — legyen bármilyen körültekintően alapos — mindig számottevő hibával terhelt. A jövő nem mindig igazodik elképzeléseinkhez, hanem a maga öntörvényei szerint alakul.

A gazdasági élet nagyszámú, bonyolult kölcsönhatás eredőjeként formálódik. **A mai gazdaságban többségükben már jelen vannak azok a tendenciák, amelyek a jövőben is érvényesülnek.** A távolabbi jövőben azonban időközben számos olyan folyamat ébredhet és erősödhet fel, amelynek csírái ma még nem is láthatók. A meglevő tendenciák hatóköre és intenzitása is a várakozástól eltérően módosulhat. Minél távolabbra tekintünk tehát, annál nagyobb az íté-

lőképesség bizonytalansága. *A jövőben lehetséges változások nem korlátlanok, hanem bizonyos határok között mozognak. A reális vállalati stratégiának ezek között a valószínű határok között kell terveznie a fejlődés útját.* A jövőendő gazdasági környezet meghatározza a vállalat életének kereteit, feltételeit. Minthogy ezek a feltételek hosszabb távon nem ítéltetők meg pontosan, a környezeti tényezők bizonytalanságával a stratégiának számolnia kell. A gazdasági környezet lehetséges változásaihoz a vállalat alternatív stratégiákkal készülhet fel. *A jó vállalati stratégia mindig több alternatívát tartalmaz, tehát több lehetséges jövőbeni feltételnek is megfelel, és mindegyik változtatban ki-elégítő eredményt biztosít.* Ez egyben megfelelő rugalmasságot jelent a vállalat számára. *A stratégia nem lehet olyan merev, hogy az előre nem látható lehetőségek kihatásaitól maradjanak.*

Alternatív tervezésre nemcsak a környezeti tényezők bizonytalansága miatt van szükség. A vállalat nagyobb távlatban saját képességeit nem tervezheti rövid távú tervekhez hasonló egzakttsággal. Egy jövőbeni eléréendő gazdasági potenciál megközelítése számos közbenső feltétel teljesülésétől függ. A távolabbi fejlesztési célok megvalósításához közelebbi vállalkozások sikeres teljesítése teremti meg az alapot. Márpedig ettől nagymértékben függ stratégiai távlatban a vállalati potenciálok, a mozgósítható fejlesztési erőforrások alakulása. *A belső képességek aspektusából is több, de legalább kettő: egy optimista és egy pesszimista stratégiai alternatíva ajánlható.*

Ha feltételezzük, hogy a gazdasági környezet a várakozásnak megfelelően alakul, a vállalatnak általában akkor sem csupán egyetlen stratégiai lépése lehetséges, hanem több egyenértékű. A társadalmi (piaci) impulzusok, a pénzügyi lehetőségek, a belső hajlamok több egyenrangú fejlesztési változatot indukálhatnak. A stratégiai célképzés időszakában el sem dönthető, hogy 5—15 éves távlatban melyik választás legkedvezőbb a vállalatnak. *Célszerű ilyen esetben az egyenértékű fejlesztési változatokat, mint alternatívákat szerepeltetni a stratégiában, és a későbbiek során a kedvezőbb kilátások alapján dönteni a megvalósítandó változatról.*

Gyakran előfordul, hogy a vállalat reális stratégiai célokat tűzött ugyan maga elé, azonban ezeket a tervezett ütemben nem tudja megvalósítani. Az előrelátó vállalati stratégiák számolnak ez utóbbi lehetőséggel, és távlati tervezés során a stratégiai célok teljesítésének időrendjét több, de legalább kettő — egy gyorsabb és egy lassúbb — változtatban eleve megtervezik.

A stratégiai tervezés felkészülés az erőforrások lehető leghatékonyabb felhasználására. A gazdasági munka irányítása állandó készenlétet követel. A vállalat hosszabb távon vállalkozás nélkül nem maradhat versenyképes.

A vezetés döntésgényessége állandóan fokozódik, a vállalkozóknak állandóan rendelkezniük kell megfelelő alternatívákkal. A vezető nem kombinálhat úgy, hogy csak egyetlen lehetséges lépése van, a különböző helyzetekben különböző alternatívákkal kell rendelkeznie, hogy a tényleges helyzetnek megfelelően a lehető legjobb lépést lehessen választani.

Az ágazati központ szerepe

Szocialista gazdaságban az állam a népgazdasági tervezés és a tervszerű piacsabályozás összehangolt eszközeivel irányítja a gazdálkodást. Az alapvető népgazdasági célok megvalósítását direkt utasításokkal és/vagy közvetett szabályozókkal orientálja. Ezért természetesen, hogy az állam nem hagyhatja magára a vállalatokat távlati stratégiai döntéseik meghozatalában sem. Központi irányító szervek a felügyeletük alá tartozó vállalatok stratégiai tevékenységét aktív módon befolyásolják. A tisztán állami és tisztán vállalati döntések mel-

lett egyre nagyobb szerephez jutnak a vegyes vállalkozási döntések, amelyekben a központ és a vállalat stratégiai terveiket kölcsönösen egyeztetik.

Az erdőgazdasági vállalatok tipikusan alapanyagot és félkésztermékeket előállító gazdasági szerkezetek. *Az alapanyagokat és félkészgyártmányokat termelő erdőgazdasági vállalatok döntései nincsenek közvetlenül a társadalom, a piac kontrolljának alávetve*, hiszen a társadalom nem az építőfát értékeli, hanem a kész házat, nem a forgácslapot, hanem a belőle készült bútort, nem a parkettát, hanem a lakást, amelybe beépül stb.

A faalapanyagok és a belőlük készült félkésztermékek igen sok területen felhasználhatók, a vertikális továbbfeldolgozás lehetőségei széles körűek. Ahhoz, hogy az alapanyag- és félkésztermék-termelésben megalapozott stratégiai döntéseket lehessen hozni, jól kell ismerni az ezeket felhasználó vállalatok fejlődését, igényeik változását, hosszabb távú fejlesztési elképzeléseiket. Ismerni kell továbbá a fából és fával készülő végtermékek iránt megnyilvánuló társadalmi szükségletek hosszú távú változásának tendenciáit. *Ahhoz tehát, hogy a vertikális feldolgozási sor alsóbb lépcsőfokain működő erdőgazdasági vállalatoknál megalapozott stratégiai célokat lehessen kitűzni, az egész rájuk épülő vertikum jövőjét át kell tekinteni.* Ilyen előrelátással azonban csak az állami gazdaságirányítás rendelkezhet. *Ahhoz, hogy az egymáshoz kapcsolódó vállalatok stratégiai döntéseiket összehangolják, és integrált, együtt fejlődő rendszerré váljanak, a központi irányító szerveknek intenzív segítséget kell nyújtaniuk a vállalati stratégiák kimunkálásához.*

A központi ágazati gazdaságirányítás egyedül az ágazathoz tartozó vállalatok fölött országos áttekintéssel. Ha a vállalatok stratégiai törekvéseiket nem egyeztetik az ágazati központtal, könnyen előfordulhat, hogy egyidejűleg több vállalat ambíciójánál olyan fejlesztési célokat, amelyeknek együttes megvalósulása később súlyos aránytalansághoz vezethet, ugyanakkor igen értékes stratégiai lehetőségek kihasználatlanul maradnak. Más oldalról viszont előfordulhat, hogy egyes alapvető ágazati törekvések (társadalmi célok) megvalósítására nem akad vállalkozó, és ez a továbbiakban szintén súlyos feszültségek forrása lehet. Vannak továbbá az ágazatnak olyan feladatai, amelyek csak több erdőgazdasági vállalat összefogásával valósíthatók meg. Ilyen esetben az ágazati célokhoz való illeszkedés elengedhetetlen követelmény, és ez csak a vállalati stratégiák többoldalú központi egyeztetése és összehangolása révén érhető el.

Az alapvető nyersanyagokat és tipikus félkésztermékeket előállító vállalatoknál a stratégiai döntések meghozatalában a központi irányító szervek nagy szerepet játszanak. (A végtermékeket gyártó vállalatok fejlesztési döntéseiben nagyobb fokú önállóság engedhető meg.) Ez a szerep tájékoztatásra, orientálásra, egyeztetésre, koordinációra, utasításra egyaránt kiterjedhet. Mint az erdőgazdálkodás állami irányításában általában is, a stratégiai munkában is nagyobb hangsúlyt kaphatnak direkt eszközök az indirekt szabályozás mellett.

A stratégia időbeli rendjének tervezése

A vállalati stratégia célrendszerbe foglalva tartalmazza a vezetés hosszú távú törekvéseit. A stratégiai célok azonban nem egyetlen távlati időpontra vonatkoznak, hanem a mától az időhorizontig terjedő teljes idősvárra. A jövő vállalati rendszer több fokozatban, időben egymást követő szakaszokban formálódik. Ebben a folyamatban a távolabbi célok megvalósulásának alapja, eszköze és feltétele közelebbi célok sikeres teljesítése. *A stratégiai célrendszer az időhorizont mentén vertikális lépcsőzetet alkot*, amelynek egymáshoz kapcsolódó rétegei együtt alkotják a jövő vállalat rendszer épületét. A stra-

tégiai munka fontos teendője tehát, hogy e fő célok megvalósítását ütemezze, a stratégiai törekvéseket időben sorolja és elrendezze.

A vállalati stratégiát eddig mint hosszú távra szóló célrendszert értelmeztük. A vállalatnak azonban addig is egzisztálni kell — amíg végleges távoli arculata kialakul; legalább a környezet szintjén kell fejlődnie, helyt kell állnia a szüntelenül érvényesülő gazdasági versenyben, dolgozóinak elfogadható keresetet kell biztosítania stb., tehát meg kell teremteni a hatékony gazdálkodás biztonságát.

Az időhorizont (ciklusidő) és ezen belül a fejlesztési célok meghatározása, mint korábban már erről szó volt, üzemáganként történik. A stratégiai munka első megközelítésben az ágazatok tervezésével kezdődik. *Az ágazati stratégiai munka fő tartalma ugyanis, megtervezni azokat a fő folyamatokat, amelyek révén az ágazat a jelenlegi stádiumtól az optimális szakaszba jut.*

A stratégiai tervezéshez nem elegendő csupán a termelési ágak ciklusidejének (időhorizontjának) meghatározása, hanem ismerni kell annak belső hullámzását, azaz az egyes működési szakaszok időtényezőit, és az életfolyamatok belső tartalmát. Az egyes ágazatok ciklikus működési sajátosságainak felderítése nélkülözhetetlen feltétele annak, hogy stratégiai időhorizontban az ágazat jövőjét tervezzük. *Az üzemágak pályáját a ciklikus működés törvényszerűségeinek ismeretében úgy kell formálnunk, hogy minél kisebbre csökkentjük a hullámzás intervallumát; iktassuk ki, de legalábbis mérsékeljük a tartós és mély visszaeséseket, a szükséges innovációs feladatokat rövid idő alatt valósítsuk meg, gyorsítsuk meg az új erőforrások működésének tökéletesítését, magas színvonalú és hosszú időtartamú legyen az ágazat életciklusának optimális szakasza.*

A legtöbb vállalat (így valamennyi erdőgazdasági vállalat is) tevékenységét nem egy, hanem általában több üzemágban folytatja. A vállalati gazdálkodás az egymással kölcsönös kapcsolatban álló üzemágak rendszere. A vállalati távlati tervezés első megközelítésben az ágazati stratégiák kimunkálásával kezdődik. Minthogy az ágazatok együttesen alkotják a vállalati rendszert, a stratégiai munka egyik legfontosabb feladata az *ágazati stratégiák időbeli rendjének összehangolása.*

A vállalati működésben azonban az ágazati hullámzáshoz hasonló ingadozások nem engedhetők meg. A vállalati gazdálkodás biztonsága megköveteli, hogy az összteljesítmény és jövedelem megközelítően állandó, lehetőleg növekvő szinten alakuljon. A vállalati stratégia időbeli rendjének tervezésénél az a követelmény, hogy a vállalati hozamok *tartamosan, évről évre optimális szinten alakuljanak.* Csakhogy a vállalati működés az együtt létező stratégiai távlatban ritmikusan változó teljesítőképességű üzemágak tevékenységének eredője. A szükségszerűen hullámzó ágazatok eredőjeként a vállalati hozamok is ingadoznak. A vállalati stratégiai munka sarkalatos teendője tehát, hogy az egyes üzemágak stratégiai akcióit időben úgy sorolja, az ágazati stratégiák időrendjét úgy hangolja össze, *hogy a vállalati működés ingadozása minél inkább kiegyenlítődjön,* és lehetőség szerint a vállalat jövedelmezősége évről évre magas színvonalú legyen. Az elkerülhetetlen visszaesések ne okozzanak nagy megrázkódtatásokat. A nagyobb hozamú években gyűjtött tartalékokkal mind a dolgozók életszínvonalát, mind a vállalat további fejlődési lehetőségeit fenn lehessen tartani.

Az ágazati struktúra vállalatonként különbözik. Az egyes ágazatok hozzájárulása a vállalati teljesítményekhez nem egyenértékű; az egyes ágazatok gazdasági teljesítőképessége tehát általában különböző. Vannak a vállalati hozamok szempontjából kisebb és vannak döntő jelentőségű üzemágak. A domi-

náns ágazatok meghatározóak a vállalati teljesítmények szempontjából, ezért a stratégiai időrend tervezése szempontjából kiemelt kezelést igényelnek. Tekintve, hogy az ágazatok életciklusuk jelentős részében nem nyújtanak optimális teljesítményeket, sőt rövidebb, hosszabb ideig *veszteségesek, a vállalati gazdálkodás biztonsága megköveteli, hogy az egyes domináns ágazatok kisebb hozamú, vagy éppen veszteséges időszakában más domináns ágazatok optimális hozamokat produkáljanak.* Roppant jelentősége van annak, hogy a vállalati stratégia időterve az egyes domináns ágazatok stratégiai akcióit miként ütemezi és sorolja, és ezzel milyen hullámzást indukál az ágazatok életciklusában. A legszerencsétlenebb eset, ha a domináns ágazatok ciklusképe párhuzamosan halad, mert bár az ágazatok egyidőben érnek az optimális szakaszokba, és az ágazati hozamok halmozódásával a vállalat időnként kiugróan magas eredményeket produkál, ugyanakkor az ágazatok egyszerre jutnak a degresszív fázisba is, egyszerre esnek vissza az ágazati hozamok, és mivel az ágazati veszteségek szintén összegeződnek, a vállalat egy idő után katasztrofális helyzetbe kerül. Az innovációs feladatok az egyes ágazatokban egyszerre és egyidőben jelentkeznek, éppen akkor, amikor a vállalat a csőd szélére jutott. Az imént jellemzett vállalat a végletek között csapong. — *A legkedvezőbb eset az, amikor a domináns ágazatok ellentétes működési szakaszai szabályosan átfedik egymást; ilyenkor a legnagyobb a vállalati gazdálkodás biztonsága.*

Az ágazati stratégiai időrendek egyeztetésének számos módszere lehetséges. Két domináns ágazat esetén pl. az összehangolás az ellentétes működési szakaszok szinkronizálásával történhet. Az egyik ágazat optimális szakasza, a másik innovációs szakaszával, az egyéb degresszív fázisa a másik progresszív fázisával essen egybe. Természetesen a valóságban bonyolultabb a feladat, hiszen általában a domináns ágazatok sem teljesen azonos nagyságúak, és életritmusuk sem teljesen egyező. Még komplikáltabb a helyzet három és ennél több domináns ágazat esetén. Bizonyos, hogy az ágazati stratégiák időrendi összehangolása nem lehet tökéletes, hiszen olyan nagy távlatokban kell áttekinteni az egész vállalati rendszert, amelyben az előrelátásnak bizonyosan lesznek tévedései. Biztosra vehető azonban, hogy a vállalati stabilitás nagyobb valószínűséggel megteremthető, ha az egyes ágazatokban indítandó stratégiai lépéseket időben koncepciózusan összehangoljuk, mintha azok a véletlen szeszélyei szerint alakulnának.

Az ágazati struktúra a vertikális erdőgazdasági vállalatok esetében nagyban hasonlít a fent jellemzett általános modellhez. Markánsan elkülönülnek a domináns ágazatok (pl. a fahasználat és a fafeldolgozás, továbbá a fatermesztést szolgáló vagy azt kiegészítő kisebb ágazatok). Megjegyzendő, hogy egyes erdőgazdasági vállalatoknál a fafeldolgozás maga is olyan nagyságrendű és összetételű, hogy nem lehet egységesen kezelni a stratégiai időtervezésben, mint pl. a fakitermelést. A faipari üzemágnak több olyan jelentős alágazata lehet, melyek az ágazati stratégiai időrendek összeegyeztetése során az ágazatokhoz hasonló kezelést igényelnek.

A vállalatnak a több fokozatban végrehajtott kisebb-nagyobb fejlesztési akciók közben is meg kell őriznie lendületét, egyensúlyát, stabilitását. Képletesen: a vállalatnak a jövő országútján haladva úgy kell közlekednie, hogy mindenekelőtt lássa a végső célt, ahová el akar jutni. Számolnia kell azzal, hogy a pályán mások is közlekednek, úgy kell tehát manővereznie, hogy elkerülje a „baleseteket”. A hosszú út során változhatnak az „útviszonyok”, az „időjárási feltételek”, a „vezető kondíciója” stb. A „jó vezető” azonban számol ezekkel a tényezőkkel, és úgy irányítja járművét, hogy célba is érjen.