

A forgatókönyv

1928. december 4-én az Amerikai Egyesült Államok elnöke a kongresszus elé terjesztett, az ország helyzetével foglalkozó szokásos üzenetében egyebek között a következőket mondta:

„Az Egyesült Államok történetében még soha nem ült össze kongresszus kedvezőbb kilátásokkal, mint jelenleg... Hazai tekintetben a prosperitás legkiválóbb éveiről adhatunk számot.”

...És néhány hónap múlva, 1929. október 24-én, a „fekete csütörtökön” megkezdődött a XX. század legnagyobb gazdasági válsága. A kirobbanását előidéző okok feltárásában a közgazdaságtan még ma is tanácstalan. [2]

A gazdasági előrejelzések pontossága, sikeressége, megbízhatósága mindig is meglehetősen ingadozó volt. Bár ma már igen kifinomult prognosztizálási technikák állnak a rendelkezésünkre (jó áttekintést ad róluk Georgoff, D. és Murdick, R. cikke [3]), a helyzet máig sem sokat javult.

Az előrejelzések „aranykora” az 50-es és a 60-as évek időszakára esett: ütemes fejlődés, kisímuló trendek, szabályos vonalak a grafikonokon.

A 70-es évek elejétől kezdve megszorodnak, kitágulnak az előrejelzési hibák. Utólag visszatekintve a jóslatok és a valóság közötti különbség mértéke esetenként kifejezetten drámai.

A felfordulást jelentős részben a nyersanyagárak — azokon belül is elsősorban az olajárak — okozták.

„Bárcsak az élők sorában lehetnék még, amikor bekövetkezik az olajhiány!” — sóhajtott fel 1967 májusában Michael Haider, az EXXON elnöke a részvényesek közgyűlése előtt. Ma már mulatságos újra olvasni azokat a nyilatkozatokat, amelyekben a nagy olajtársaságok a túltermelés és az árcsökkenés veszélyeit taglalják. Mai szemmel nézve az ezzel ellentétes jóslatok is igen óvatossá: 1973 áprilisában Jim Akins a Foreign Affairs hasábjain — meglehetősen feltűnést keltve — azt írta, hogy az olaj ára már jóval 1980 előtt elérheti az öt dollárt barrelenként. [7]

Idézzünk egy részletet egy 1974-ben hazánkban készített interjúból: „Természetesen nem azt akarom mondani, hogy az 1973-as csúcsárak maradnak fenn a következő nyolc-tíz évben; ezekenél valószínűleg 30–40 százalékkal alacsonyabb szinten stabilizálódnak majd a nyersanyagárak.” [4]

A 80-as évek elején sokan úgy vélték, hogy az évtized folyamán az olajiparban további áremelkedések várhatóak, vagy az árak legalábbis stagnálni fognak. Mások az OPEC gyengülését, az árak esését jósolták.

Az árak valóban zuhanni kezdtek. Mondhatjuk-e azt, hogy akik erre a lóra tettek, azok okosabbak voltak, alaposabb prognosztizálási munkát végeztek? Vagy egyszerűen csak nagyobb szerencsájuk volt?

A Fortune amerikai gazdasági magazin szerint az olajárak a közeli jövőben a hordónkénti 18 dollár körül mozognak majd. De vajon igazuk lesz-e a lap szakértőinek?

Az olajárak alakulása a prognózisok elbizonytalanodásának mindazonáltal csak az egyik tünetét képezi. Az előrejelzések meglehetősen pontatlanok voltak a 70-es években és a 80-as évek elején bekövetkezett rövidtávú gazdasági fellendülések és hanyatlások erejének, kifizetési idejének becslésénél is. A dollár árfolyamának „no de most már azonnali” esését is sokáig kitartóan jósolták a szaklapok, amíg az végre ténylegesen bekövetkezett.

Egy új világban a régi logikával

„Az előrejelzések mindig hordoznak magukban bizonytalanságot. Csak pusztán véletlen, ha a prognózis tökéletes pontossággal beválik” — nyilatkozta egy interjúban Eric Zahn, a Római Klub tagja. Majd arra a kérdésre, hogy akkor mi szükség van egyáltalán az egész prognosztikai munkára, a következőket válaszolta: „A döntéseket... mindig feltevések és elvárások alapján hozzuk. Az előrejelzések értelmes lehetőséget kínálnak ahhoz, hogy elvárásokat alkossunk, s elvárásokat alapozzunk meg.” [10]

Az előrejelzésekről nem nyilatkozik mindenki ennyire óvatosan. Lényegében a következő prognosztizálási „filozófiákat” különböztethetjük meg:

- a jövő közvetlen oksági, determinisztikus kapcsolatban áll a jelenrel;
- a jelenben megmutatkozó jelek megvilágítják a jövő fejlődési pályáit, de egyértelműen nem határozzák meg azokat;
- bár a világ meglehetősen véletlenszerűen és kaotikusan fejlődik, a gondos elemzés feltárhat néhány alapvető törvényszerűséget.

Érdekes még egy rövid időre visszatérnünk az Eric Zahn által megfogalmazott gondolatokhoz. A döntéseket mindig feltevések alapján hozzuk – írja. Aki tervezéssel foglalkozik, annak mindenképpen van valamilyen elképzelése a jövőről. Egy tudományos elemzéseken alapuló, módszeresen kidolgozott jövőkép még akkor is jobb egy rendezetlen, átgondolatlan, ellentmondásos jövőképnél, ha az előbbi sem „jön be” mindig pontosan.

Ugyanakkor le kell vonni az előrejelzések fentebb leírt elbizonytalanodásának tanulságait is. Az 50-es és 60-as évek aranykorában nagy biztonsággal lehetett egyváltozatos jövőképeket kidolgozni. Ma, még ha nem is mondhatjuk azt, hogy „akármi megtörténhet”, hozzá kell szoknunk ahhoz a gondolathoz, hogy több, azonos valószínűséggel bíró jövőkép létezik.

„A nagy felfordulások időszakában a legnagyobb veszélyt nem maga a felfordulás jelenti, hanem az, hogy az új helyzetben a régi logika alapján próbálunk cselekedni” – írja Peter Drucker. [9] A szavait idéző P. Wack ennek a veszélynek a gyökereit is megvilágítja.

A mai vállalatvezetők jelentős hányada az 50-es és a 60-as években indult el a vezetői pályán, az előrejelzések már többször említett aranykorában. Emellett a vezetők – különösen a felső vezetők – kifejezetten büszkék az ítélőképességükre, hiszen többek között ez az ítélőképesség juttatta őket erre a magas polcra. Számukra igen nehéz úgy nyilatkozni, hogy „...hát igen, a dolgok így is alakulhatnak, meg úgy is”, hiszen a környezetük határozott, egyértelmű ítéleteket vár tőlük: a bizonytalanság a gyengeség, a hozzá nem értés jelének számít.

Csak hogy az egyértelműség logikája a 60-as évek logikája volt, nem pedig napjaink.

A bizonytalanság elfogadása

Ha az előrejelzések egyre bizonytalanabbakká válnak, akkor több dolgot is lehet tenni. Meg lehet próbálkozni még jobb, még összetettebb, még bonyolultabb prognosztikai módszerek kidolgozásával és alkalmazásával, mondván, hogy a pontatlanság minden bizonnyal a módszerek gyengeségéből ered. Elképzelhető, hogy a helyzeten valóban javítani lehet valamelyest. Van azonban egy másik út is: meg kell próbálni *megérteni* a bizonytalanságot, meg kell tanulni *együttélni* a bizony-

talansággal, és *be kell építenünk* azt gondolkodási rendszerünkbe. A bizonytalanság ma a gazdasági környezet egyik alapvező jellemzője. Ha a jövőről gondolkodunk és döntünk, olyan tervezési rendszereket és módszereket kell alkalmaznunk, amelyek kezelni tudják ezt a bizonytalanságot.

A forgatókönyv-módszert ez a szükséglet hívta életre.

A módszer a hetvenes években kezdett széles körben elterjedni. A felmérések azt mutatják, hogy ez a folyamat gyors, bár a konkrét alkalmazások szakmai színvonala és mélysége eléggé tarka képet mutat. [5] Csak egy adat: egy 1977–78-as felmérés tanúsága szerint a Fortune magazin által összeállított, a vezető amerikai vállalatok listáját tartalmazó „Ezrek Klubjának” 16 százaléka használt vállalati szinten többváltozatos forgatókönyveket. 1981–82-re ez a szám megkétszereződött. [6]

A forgatókönyv egy elképzelhető, valószínű jövőképet ír le, pontosabban azokat a fontosabb tényezőket, amelyek ezt a képet elsősorban meghatározzák. Persze azt, hogy mi számít fontosabb tényezőnek, csak az adott vállalat tevékenységi körének, termékszerkezetének, környezetének ismeretében lehet meghatározni.

Mivel a forgatókönyv egy lehetséges jövőképet vázol fel, nem tekinthető hagyományos előrejelzésnek, bár ugyanakkor jelentős részben prognózisokra épül.

A forgatókönyv egyaránt lehet statikus és dinamikus. Az előbbi esetben a jövő egy adott időpontjának keresztmetszetét ábrázolja. („Ilyen lesz a vállalatunk környezete 1990-ben.”) Ha viszont dinamikus forgatókönyvről van szó, akkor az folyamatok leírására alkalmas. („Így fog fejlődni az iparágunk 1990-ig.”)

Természetesen a két megoldás kombinálható is.

A forgatókönyv számszerű előrejelzéseket és minőségi jellegű leírásokat egyaránt tartalmaz.

A módszer elterjedtségét vizsgáló, már említett felmérések szerint az alkalmazó vállalatok a forgatókönyveket igen változatos tartalommal és formában készítik el. A terjedelmük például néhány oldal és egy vaskosabb kötet egyaránt lehet.

A forgatókönyv elkészítése önmagában még nem jelenti a bizonytalanságra való felkészülést. Ha a jövőkép bizonytalan, akkor a forgatókönyvet több változatban kell elkészíteni. A módszernek ez igen fontos eleme; ez az a határkö, amelyik elválasztja a hagyományos környezetelemzéstől és előrejelzésektől.

A forgatókönyvek helye a tervezési rendszerben

Tételezzük fel, hogy a vállalat már kialakította az adott tervezési időszakra vonatkozó céljait. Tisztában van azzal, hogy a számára fontos környezeti tényezők többféle fejlődési pályát futhatnak be, és ennek követ-

keztében több, számottevő bekövetkezési valószínűséggel bíró jövőkép képzelhető el.

A vállalat ezekre a jövőképekre forgatókönyveket dolgoz ki. Ezek után felméri, hogy a vizsgált időszakban milyen cselekvési lehetőségei vannak.

Ezeket a cselekvési változatokat összeveti a forgatókönyvekkel és megvizsgálja, hogy az egyes kombinációknak milyen következményei lehetnek. A döntő kérdés természetesen az, hogy a kitűzött célok elérése biztosítható-e. Előfordulhat az is, hogy az eredmények alapján vissza kell térni a folyamat elejére és módosítani kell a célokat, vagy új cselekvési változatokat kell kialakítani.

Ha a jövő bizonytalan, akkor a vállalat nem választhatja ki a neki legjobban tetsző jövőképet, hanem egyszerre több lehetőségre is fel kell készülnie.

A forgatókönyvek funkciója kettős:

- egyrészt „védelmi” szerepet játszanak, azaz elősegítik a kockázati tényezők felmérését, megértését és a szükséges akciók kidolgozását;
- másrészt – főleg hosszabb távon – stratégiai lehetőségeket tárnak fel.

A jövőképek ugyanis nem feltétlenül barátságtalanok; a vállalatnak nemcsak a védekezésre, hanem a támadásra is fel kell készülnie. Az utóbbi elmulasztása esetében a veszély a lehetőségek elszalasztásában rejlik.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a módszert alkalmazó vállalatok általában a következő forgatókönyv-típusokat dolgozzák ki:

● *Makrogazdasági forgatókönyvek*

Ezek olyan változókkal dolgoznak, mint a nemzeti jövedelem, az adórendszer fontosabb elemei, a fogyasztók bevételei, politikai változások, gazdaságpolitikai trendek, konjunktúraciklusok stb.

● *Iparági (üzletági) forgatókönyvek*

Egy-egy iparág környezetével, belső fejlődésével foglalkoznak. Többnyire vállalati vagy annál alacsonyabb – üzletági – szinten készülnek.

● *Lehetőségfeltáró forgatókönyvek*

Többnyire olyan vállalatok készítik, amelyek diverzifikációs elképzeléseket mérlegelnek. Ezek a forgatókönyvek egy-egy szűkebb üzleti területre koncentrálnak, amelyeken belül a vállalat terjeszkedési lehetőségeket keres.

● *Témaforgatókönyvek*

Az előző két típussal szemben nem üzletágakkal, hanem egy-egy kiemelt fontosságú környezeti tényezővel (például az energiaforrások alakulásával) foglalkoznak.

● *Belső forgatókönyvek*

Ezek egyfajta átmenetet jelentenek a környezetelemzések és a tervek között, mivel többnyire vállalati belső

tényezőkkel dolgoznak. Rendszerint azt vizsgálják, hogy egy lehetséges környezeti esemény a vállalaton belül milyen folyamatokat indíthat el.

Mindezekből az is látható, hogy a forgatókönyv-módszer kiterjedt rokonsággal rendelkezik. Kapcsolatban áll például a „mi lenne, ha...” jellegű modellekkel, a szimulációval, a sávós tervezéssel vagy a kontingencia tervekkel.

Forgatókönyvek készítése

Tételezzük fel, hogy vállalatunk sorsát két döntő jelentőségű környezeti tényező befolyásolja: A és B. A vizsgált időszakban az A tényező két irányban (A1 és A2) fejlődhet tovább, és hasonló a helyzet a B-vel is (B1 és B2). Ha ezeket a változatokat kombináljuk, akkor a következő jövőképet kapjuk:

- 1) A1 és B1
- 2) A2 és B1
- 3) A1 és B2
- 4) A2 és B2

Két tényező, egyenként két fejlődési lehetőség, és máris négy forgatókönyvnél tartunk. A valóságban egy vállalat sorsát, döntéseit kettőnél jóval több tényező befolyásolja, és ezek fejlődési pályái sem feltétlenül kétváltozatosak.

Nyilvánvaló, hogy praktikus okokból a forgatókönyvek számát ésszerű határon belül kell tartani. Ezzel kapcsolatban három alapvető követelményt fogalmazhatunk meg:

- gondosan ki kell választani a vállalat szempontjából valóban lényeges tényezőket;
- fel kell tárni az egyes tényezők, tényezőcsoportok közötti kapcsolatokat;
- az egyes változatok súlyát a valószínűségük alapján kell meghatározni.

A példa kedvéért: ha sikerül kimutatni, hogy a fenti A és B tényező között kapcsolat van, akkor lehetséges, hogy csak az A1B2 és az A2B2 variánsok maradnak a porondon.

Foglaljuk össze ezek után a forgatókönyvek kidolgozásának leegyszerűsített lépéseit.

1. Listakészítés a vállalat sorsát befolyásoló környezeti tényezőkről. Elsősorban a következő csoportok jöhetnek szóba:

- makrogazdasági tényezők (a gazdaság fejlődése, külgazdasági kapcsolatok, konjunktúra stb.);
- fogyasztók (demográfiai trendek, életstílus, értékek, jövedelmek stb.);
- munkaerőhelyzet;
- gazdasági szabályozás;

- politikai események;
- versenyhelyzet, üzletági trendek és események;
- technológia, nyersanyaghelyzet, erőforrások.

2. A legfontosabb tényezők kiválasztása. A döntő kérdés az, hogy mely tényezők befolyásolják elsődlegesen a vállalati célok elérését.

3. Előrejelzések készítése a kiválasztott tényezőkre.

4. Az előző lépéssel párhuzamosan a kiválasztott tényezők közötti kölcsönös kapcsolatok meghatározása, kísérlet a tényezők modellbe rendezésére.

5. Az előrejelzések és a kidolgozott modell segítségével belsőleg egységes jövőkép (forgatókönyvek) készítése.

6. Az egyes forgatókönyvek kiegészítése a bennük leírt jövőképek bekövetkezésének valószínűségére vonatkozó megfontolásokkal. [1]

Az itt leírt lépések mindegyikéhez igen gazdag módszer-csokor rendelhető hozzá. Ezekben a „puha” és a „kemény” technikák keverednek. Az előbbiek jelentőségét nem szabad lebecsülni! A forgatókönyvek egyik legfontosabb tulajdonsága ugyanis éppen az, hogy képesek a „puha” információk befogadására és a számszerű előrejelzésekkel való kombinálásra.

A példa kedvéért tekintsünk vissza az olajárrobbanás esetére. Az árrobbanást aligha lehet pusztán a számszerűsíthető trendekre visszavezetni. Legalább ilyen fontos szerepet játszottak a politikai tényezők, az erőviszonyok alakulása, egyes válságócok fejlődési tendenciái. De igen nehéz (talán lehetetlen is) számszerűsíteni például a fogyasztói életstílusok, értékrendek átalakulását, és a sort még folytathatnánk tovább is.

Módszertani szempontból a leghelyesebb utat valószínűleg nem egy-egy technika kiválasztása, hanem inkább a módszerek egymást ellenőrző kombinálása jelenti.

A legszélesebb minden bizonnyal az előrejelzési módszerek köre. A számítástechnika fejlődése egyre inkább előtérbe tolja a szimulációs módszereket, a környezet, illetve a vállalat modelljével való számítógépes kísérletezést.

Az egyik legnehezebb kérdés annak eldöntése, hogy a vállalatnak hány forgatókönyvet kell készítenie, azaz hány lehetséges jövőre kell felkészülnie. Azok a kapacitások, amelyeket a forgatókönyvek kidolgozására lehet fordítani, természetesen korlátozottak. Eléggő elterjedt a háromváltozatos forgatókönyvírás: egy „reális”, egy „optimista” és egy „pesszimista” jövőkép készítése. Ennek a megoldásnak az a veszélye, hogy a vezetők hajlamosak a középső („reális”) változatot a fő irányvonalnak tekinteni, pedig a vállalat értékítélete nem befolyásolja a jövőképek bekövetkezésének valószínűségét!

A Shell forgatókönyvei

A Shell egyike azoknak a vállalatoknak, amelyek a 70-es évek elején bekövetkezett „világfelfordulásra” egyebek között új, a bizonytalanságot, a kockázatot is figyelembe vevő tervezési módszerek kidolgozásával és alkalmazásával reagáltak. [8], [9] (gy úttörői voltak a forgatókönyvmódszer kidolgozásának és alkalmazásának is.)

A módszer beillesztését a vezetési rendszerbe a Shell a saját bőrén tanulta meg. Ennek a tanulási folyamatnak az egyik jellemzője az volt, hogy a 70-es évek elején az első forgatókönyveket három fázisban készítették el, mindegyik után okulva a szerzett tapasztalatokból.

Az első generáció

Az első generációs forgatókönyvek még igen közel álltak a hagyományos előrejelzésekhez. A Shell szakértői mindenekelőtt gondosan szétválogatták az előre meghatározott (azaz biztosan megjósolható) és a bizonytalan, többféle kimenettel bíró tényezőket. Igen nagy gondot fordítottak a tényezők kölcsönös kapcsolatának feltárására, azaz az egyes elemek rendszerré szervezésére. Az utóbbi törekvés hasznosnak bizonyult: több bizonytalan volt tényezőről kiderült, hogy az előre meghatározott, kényszerpályán mozgó tényezők csoportjába tartozik.

A forgatókönyveket a vállalat vezetői „szép, szép, na de most akkor mi van” reakcióval fogadták. A tervezők gyakran átéltek ezt a helyzetet, és feladják a meccset mondván, hogy a hiba nem a módszerekben, hanem a vezetésben van.

A Shell tervezőit azonban nem lehetett könnyen lerázni. Mindenekelőtt levonták azt a tanulságot, hogy a forgatókönyvek elsődleges célja nem a jövőképek egyszerű felvázolása, hanem a jövőt formáló erők, törvényszerűségek feltárása.

Ennek alapján a Shell környezetét képviselő „szereplők” szándékait, cselekvési lehetőségeit kezdték el vizsgálni. Az elemzés elsőszámú célpontjai az olajtermelő és az olajfogyasztó országok voltak. Az egyik legfontosabb felismerés az volt, hogy az olajtermelő országok között nincsenek olyanok, amelyek nagy olajtartalékokkal rendelkeznek és ugyanakkor képesek az olajból szerzett vagyont hatékony elköltetésére, és ez a jelenség hosszabb távon az olajtermelők pozíciójának gyengüléséhez vezet.

A tervezők azt a tanulságot is levonták, hogy a vezetők saját belső világképét igen nehéz lerombolni.

A vezetők belső világképe és a második generáció

A második generációs forgatókönyvek már nagyobb érdeklődést keltettek az első sorozaténál, de a szervezet viselkedésében nem idéztek elő különösebb változásokat. Bizonyossá vált, hogy a tüzet éppen erre a viselkedésre kell irányítani.

Minden vezetőnek van egy belső világképe, amely tapasztalatokon és ismereteken alapul, és amely döntéseit, cselekedeteit vezérli. Ugyanígy beszélhetünk szervezeti világképről is. Ha ez a világkép nem változik meg, akkor a vezetők viselkedése sem fog átalakulni.

Az új világkép kialakításához először a régit kell lerombolni. A Shell tervezői számára ez azt jelentette, hogy olyan forgatókönyveket kell készítenünk, amelyek alapjaiban ingatják meg a vezetőknek a 60-as években kialakult világképét, elavult biztonságérzetét. Ebben a régi világképben az olaj iránti kereslet egyenletesen és harmonikusan bővül, a Shell pedig rutinszerűen és rugalmasan képes újabb finomítók építésére, tankhajók vásárlására, a terítési csatornák bővítésére.

A valóban eredményes forgatókönyvek készítéséhez tehát a környezet és a vezetők, a szervezet belső világképének ismerete egyaránt szükséges. Adott esetben a tervezőmunkának mindkettőt célba kell vennie.

Az olajválság és a forgatókönyv diadala

A végső győzelmet a forgatókönyvek számára egy valószínű esemény hozta meg: az olajembargó.

Az olajválság beindulása után a Shell középtávú forgatókönyvek kidolgozásához látott hozzá. Ismét különválasztották az előre meghatározott és a bizonytalan elemeket. Olyan tényezőket vettek figyelembe, mint például a nyersanyagár-emelkedéseket követő inflációs hullám, a legnagyobb olajfogyasztó iparágak azonnal, illetve késleltetve összehúzódó kereslete, a kormányok növekedést erőszakoló gazdaságpolitikája a közelgő választások miatt.

Az elemzések alapján a Shell 1975-ben a gazdaság fellendülésére számított. Erre vonatkozóan két forgatókönyvet dolgozott ki.

Az első az önpusztító fellendülés forgatókönyve volt. A tervezők úgy vélték, hogy minél inkább késlekedik a fellendülés, annál inkább valószínű, hogy ez a változat valósul meg. Az elhúzódó válság egyre több politikai problémát okoz. A kormányok végül pánikba esnek és egy olyan erőszakolt növekedési politikába kezdenek, amely önmagában hordja a saját kifulladását előidéző erőket.

A másik forgatókönyv egy nehezebb, lassúbb, de tartós fellendülés folyamatát rajzolta fel. Ezt a két jövőképet a Shell „törzsforgatókönyvként” kezelte, és az egyes földrajzi területek, országok forgatókönyveit ezekhez illesztette.

A teljesség kedvéért készítettek egy olyan forgatókönyvet is, amely a depresszió tartós elhúzódására, a fellendülés elmaradására épült, de ennek bekövetkezését valószínűtlennek ítélték.

A tőkésországok 1976–78 közötti gazdasági fellendülése lényegében a második forgatókönyv előrejelzéseit igazolta.

Néhány tanulság

Eric Zahnnak minden bizonnyal igaza van akkor, amikor azt mondja, hogy a döntéseket mindig feltevések és elvárások alapján hozzuk. Ha pedig így van, akkor sokkal jobb, ha ezek a feltevések kilépnek a gondolatok világából és megfogalmazott, rendszerezett formát öltenek.

Korunk a decentralizált szervezetek, a decentralizált döntések időszeke. Egy decentralizált vállalat számára nagy veszélyt jelenthet az, ha a vezetőknek nincs közös világképük, a jövőt eltérő módon képzelik el, és ennek következtében döntéseik között nem mutatkozik meg valamiféle harmónia. A forgatókönyv-rendszer segítséget adhat a közös jövőkép (vagy jövőképek) kialakításához, a forgatókönyvek kidolgozásának folyamata pedig lehetőséget biztosít az eltérő elgondolások ütköztetésére, egymáshoz való közelítésére.

A forgatókönyvekben az egymástól látszólag független gazdasági, technológiai, piaci, politikai, társadalmi események egységes rendszerekké állhatnak össze. A minőségi jellegű előrejelzéseknek tehát — a számszerű prognózisok mellett — igen nagy jelentőségük lehet.

A forgatókönyvírásnak (főleg ha az elemzés hosszú távra szól) van egy csapdája, amelyet tanácsos elkerülni. A jövőre vonatkozóan hajlamosak vagyunk jelenlegi problémáinkat kivetíteni, és csak azokat a tényezőket vizsgáljuk, amelyeket jelenleg a legtöbb fejfájást okoznak. R. Linneman idézi egy, a hatvanas évek végén készült amerikai „társadalmi forgatókönyv” példáját. Akkoriban Amerika a vietnami háborúval volt elfoglalva, így a 80-as évekről felvázolt jövőképek a háború lehetséges kimeneteiből indultak ki.

Az a szó, hogy „energia”, szinte elő sem fordult a terjedelmes kötetben. [6]

A vezetők vezetnek, a tervezők terveznek. A Shell tapasztalatai arra hívják fel a figyelmet, hogy a két tevékenység között igen mély szakadék tátonghat. Ha egy vállalat tervei megalapozásához forgatókönyvet készít, fel kell tennie a kérdést: képesek-e ezek a jövőképek arra, hogy megváltoztassák a vállalat viselkedését? Ha nem, mit kell tenni a tanulmányok akciókká való átváltása érdekében? A forgatókönyveknek — ha szükség van rá — a vezetők belső világképét kell megingatniuk.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a vállalat vezetőit elsősorban a forgatókönyvírás első munkafázisába célszerű bekapcsolni. Ekkor kell döntenie arról, hogy a forgatókönyveknek milyen folyamatokat, eseményeket kell felölelniük, és ekkor kell kiderülnie annak, hogy a vezetőket milyen jelenségek érdeklik, a világképükben hol vannak fehér foltok vagy elavult nézetek.

Az üzletági alapon szervezett, decentralizált nagyszervezetekben számos esetben arra használják a forgatókönyveket, hogy az üzletágak (divíziók) tervezőmunkájához alapot szolgáltatassanak. Egyes vállalati központok azt kívánják az üzletágak vezetőitől, hogy terveiket a

központban készített jövőképekkel szembesítsék. Más esetekben a forgatókönyvek az alsóbb szinteken készülnek, és inputot jelentenek a vállalati szintű jövőképek előállítói számára.

Ebből is látható, hogy a módszer többféle tervezési rendszerbe is beilleszthető.

A módszert alkalmazó vállalatok többségénél a forgatókönyvek időhorizontja megegyezik a tervezési ciklusokkal. Célszerűnek látszik azonban az, ha a vállalat egyes jelenségek vagy trendek vizsgálatánál nem a hagyományos időhorizontokból indul ki, hanem a vállalat tényleges reakcióidejéből: Mennyi időt vesz igénybe az egy-egy fontosabb esemény következményeire való reagálás? Mennyi idő kell a felmerülő lehetőségek kihasználásához?

A vállalatok jelentős hányadának már az is gondot jelent, hogy a legvalószínűbbnek látszó jövőképre felkészüljön. Ha a törzsforgatókönyvek száma a két-három darabot meghaladja, akkor azok már általában elvesztik a jelentőségüket a döntéshozatalban. Egyes résztvényők esetében azonban szükség lehet több változat felvázolására is.

Ha a forgatókönyvek a vállalat felső vezetői számára készülnek, akkor tekintettel kell lenni arra is, hogy a részletezettség szempontjából az ő igényeik mások, mint például a funkcionális vezetőké, és az idejük is szűkebbre van szabva. A terjedelmes, adatokkal, táblázatokkal megtűzdelt forgatókönyvek egyébként is hamar az íróasztalfiókba kerülnek.

A forgatókönyv a környezeti hatások felmérésének az eszköze. A felmérés nem azonos a reagálással, a kockázat feltárása sem azonos a felkészüléssel, a lehetőségek feismerése sem a kihasználással. A módszer önma-

ban, rugalmas vállalati szervezet, korszerű információs és döntési rendszer, megfelelő érdekeltség nélkül nem sokat ér.

Felhasznált irodalom:

- [1] Amara, R.—Lipinski, A.: Business Planning — for an uncertain future (Vállalati tervezés — egy bizonytalan jövő számára). Pergamon Press, New York, 1983. 6—8. old.
- [2] Berend T. Iván: Válságos évtizedek. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1982. 237—239. old.
- [3] Georgoff, D.—Murdick, R.: Manager's guide to forecasting (Útmutató az előrejelzési módszerekről vezetőknek). Harvard Business Review, 1986. jan.—febr.
- [4] Lázár István: Vélemények és vallomások (interjúk). Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1978. 28. old.
- [5] Linneman, R.—Klein, H.: The use of multiple scenarios by U. S. industrial companies (Többváltozatos forgatókönyvek használata amerikai iparvállalatoknál). Long Range Planning, 1979. febr.
- [6] Linneman, R.—Klein, H.: Using scenarios in strategic decision making (Forgatókönyvek használata a stratégiai döntéshozatalban). Business Horizons, 1985. jan.—febr. 66., 71. old.
- [7] Lipovecz Iván: Olajöböl — a gazdaság válsága. Gondolat Könyvkiadó, Budapest, 1978. 15—17. old.
- [8] Wack, P.: Scenarios: uncharted waters ahead (Forgatókönyvek: ismeretlen tájak felé). Harvard Business Review, 1985. sept.—okt.
- [9] Wack, P.: Scenarios: shooting the rapids (Forgatókönyvek: lefelé a zuhogókon). Harvard Business Review, 1985. nov.—dec. 150. old.
- [10] Zahn, E.: Megbízhatatlan, de tanulságos (interjú). Heti Világgazdaság, 1986. aug. 2. 18. old.



Mindenki másként reagál!