

# Vezetői összefoglaló

Paul Rogers és Marcia Blenko

Az egyértelmű döntési szerepek és a szervezeti teljesítmény növekedése c. cikke alapján

Kovács Máté

PhD hallgató, Gazdálkodástani Doktori Iskola

mate.kovacs.hun@gmail.com

## Elméleti alapvetés

A szervezeti döntések *nem függetlenek egymástól*, összefüggnek egymással, összetett döntési láncot, láncokat alkotnak. A helyes döntések *lehetőségeket* a rossz döntések *veszélyeket* generálnak a szervezetek számára. A döntési tér általános jellemzői az *időnyomás* és a *minőségi elvárások*, mint elsőszámú versenytényezők. Két kulcsprobléma a *döntési folyamat* és *szereplők* meghatározása, illetve gyakorlati megvalósítása.

A legtöbb döntési struktúra alapvető hiányossága, hogy *a felelősségi körök nem egyértelműek*, így zavarossá válik a döntési tér. E kijelentésre építve *négy problémátípus* határozható meg a döntési struktúrát illetően:

1. *Globális contra lokális döntések*: Ebben az esetben a dilemma az, hogy mely döntéseket hozzon meg a vállalat globális módon (tehát a teljes szervezeti működésre érvényesen), és mely döntési jogkörök kerüljenek a lokális hatáskörbe. Ez a probléma a márkaépítés és terméktervezés területén különösen kényessé válhat.
2. *Központ contra üzleti egységek döntései*: Ez a döntés-előkészítési dilemma az anyavállalat-leányvállalat relációjában szemléltethető leginkább. A helyi üzlet birtokában van a gyakorlati értékesítési tapasztalatoknak, a központ tisztában van a hosszú távú átfogó célokkal. E két súlypontot figyelembe véve kell kialakítani a döntési jogköröket.
3. *Funkció contra funkció a döntési struktúrában*: Ekkor a döntési jogkörök meghatározása során a cél a harmónia elérése a szervezet divíziói között. A keresztfunkcionális döntési helyzetek nehezítik ennek elérését. Általában kritikus területek ez esetben is a márkaépítés és a terméktervezés (termelésmenedzsment contra marketing funkció).
4. *Belső contra kiszervezett döntések*: Jellemző döntés-előkészítési probléma outsourcing, versenyszövetségek, vegyesvállalatok esetén. A stratégia tervezés általában a cég belső döntési körében marad, a stratégia megvalósítása pedig a partnerekre hárul.

A döntési zavarok elhárításának kulcsa a *döntési és megvalósítási jogok*, *döntési és megvalósítási felelősségek* és a *döntési és megvalósítási kötelezettségek* egyértelmű meghatározása. E jellemzők meghatározására kiváló módszer, a *RAPID modell* alkalmazása, amelyben a döntési folyamatban érintett résztvevőket öt csoportba kell osztani, mely csoportok – a modelltől kiindulva – már rendelkeznek a fenti jellemzők egyértelmű meghatározottságával. A RAPID modell öt csoportja a döntési folyamatban: *Javaslattevő*, *Beleegyező*, *Inputszoigáltató*, *Döntéshozó*, *Végrehajtó*

## **Empirikus vizsgálatok eredményeinek bemutatása**

### *1. Gyakorlati példa a globális contra lokális döntés problémájának megoldására*

*Példa a BAT dohányipari cég*

Az alapprobléma: Melyik szinten történjék a döntéshozatal? A dilemma szerint lokális döntés esetén sérülnek a méretgazdaságosságra visszavezethető előnyök, globális döntés esetén nem érvényesülnek a lokalitásból származtatható előnyök.

A vizsgált cég a világon négy gyártóegységgel rendelkezik, egymástól földrajzilag is távol. Nem tisztázottak döntési viszonyok az egységek között és ez az állapot rossz szervezeti légkört teremt.

Az új vezetés változtat ezen a status quo-n. Első lépésben tisztázza a döntési szerepeket a beszerzés területén (RAPID modell). A beszerzés stratégiai elemeit központi irányítás alá vonja. Ezek közül markáns elemek az alapanyagok beszállítóinak kiválasztása, vagy akár a szerződési keretek meghatározása. A már szerződött beszállítókkal az egyes gyártóegységek már regionális szinten egyeztetnek a logisztikai és egyéb szolgáltató jellemzőkről.

A beszerzés funkciójának átszervezése után a szervezet többi funkciója is átalakításra, egyértelműsítésre kerül a döntési folyamat perspektívájából (pl. márka- és ügyfélmenedzsment).

### *2. Gyakorlati példa a központ contra üzleti egység döntési probléma megoldására*

*Példa Wyeth cég gyógyszeripari divíziójának esete*

Az alapvető probléma szerint a döntések központosítása rosszul sülni el, ha túl sok döntési feladat kerül a központhoz, és/vagy nem megfelelő döntési feladatok kerülnek a központhoz. Viszont szervezet növekedésével elkerülhetetlen a döntések és feladatok megosztása (vö. Greiner modell)

A vizsgált divízió belül 3 üzletág: biotechnológia, vakcinák, hagyományos gyógyszeripari termékek. Eleinte a szakmai döntéseket is a felső vezetés hozza, nem az alsóbb szinten található specialisták. A döntési struktúra hibái akkor ütköznek ki, amikor egy ideiglenes piaci rést talál a szervezet, amelyet csak gyors és magas szakmaisággal alátámasztott reakcióval tud elfoglalni. Az új döntési struktúra értelmében a szakmai döntések a specialistákhoz kerültek (alsóbb szintekre), a vezetőségnek vétőjoga maradt. Az átszervezéssel sikerült lefedni a piaci rést.

### *3. Gyakorlati példa a funkció contra funkció döntési probléma megoldására*

*Példa egy (nem megnevezett) világhírű autógyár esete*

A probléma középpontjában a keresztfunkcionális döntési állnak. Ezek kritikus tényezők a döntéshozatali folyamatban, de néha elkerülhetetlenek. A szervezeti funkciók helytelen identitásából eredő problémák két irányúak lehetnek. Egyik irány esetén funkció azt gondolja, hogy önállóan hatékonyabban tud dönteni az adott helyzetben. A döntés előkészítésből kihagyja a többi – érintett – funkciót, így jelentős releváns inputoktól esik el. A másik irány során a döntésből kizárt funkciók a kizárás miatt a meghozott döntést nem érvényesítik

sajátműködési területükön, amely jelentős disszonanciát okoz a szervezetben. E két jelenség együttesen is jelentkezhet.

A vizsgált konkrét esetben az autógyár termékfejlesztői és marketing funkciója között értetlenség alakult ki az általános termékjellemzők meghatározása kapcsán. A felsővezetés racionalizálta a döntési folyamatot, mindegyik általános jellemző meghatározásához egyértelműen csatolta valamelyik funkciót, természetesen konzultációs kötelezvénnel.

#### 4. Gyakorlati példa a vállalaton belüli contra vállalaton kívüli döntési probléma megoldására *Példa egy kültéri berendezéseket gyártó (nem megnevezett) amerikai cég esete*

A vizsgált probléma több szervezetet érintő döntéshozatali folyamatokban releváns. Például outsourcing, versenyszövetségek, vegyesvállalatok esetén. Az alapvető kérdés: Mely döntéseket tartsa meg magának szervezet, melyeket engedje át a partnereknek?

A vizsgált konkrét esetben a termelést – költséghatékonyság okán – a cég kiszervezi kínai partneréhez. A költségek csökkennek, de a kínai partner cég nem képes igazodni az amerikai fogyasztók igényeihez. Az amerikai cég költségcéljait a kínai partner csak minőségcsökkentéssel tudja teljesíteni.

Az amerikai cég reagál a problémára. Öt lépésre osztják fel a tervezést és a gyártást érintő döntési folyamatot. A lépésekhez pontos folyamatleírást, elvárásokat és munkaköröket csatol. Az új struktúra bevezetését támogatandó a cég szakmai munkacsoportot küld kínai partneréhez. Az átállás sikeresnek bizonyul.

#### **Konklúzió, következtetések**

A döntési folyamatok optimalizálására *nincs egységes módszer*. Természetesen a tudomány és a szakma alapmodelleket szolgáltat, de ezeket a szervezeteknek *rugalmasan* kell kezelniük. E modelleket és módszereket hozzá kell *illeszteni a szervezet specifikus jellemzőihez*. Így kialakulhat egy versenyképes, döntésvezérelt szervezet, melynek jellemzői:

- Meghatározott a döntések fontossági sorrendje
- A cél a cselekvés
- A kétértelműség lehetőségének kizárása
- A gyorsaság és az alkalmazkodóképesség kritikus fontosságú
- Adott esetben a döntési szerepek optimalizálása átalakíthatja a szervezeti struktúrát
- A harmonikus döntési folyamat honosítása megszilárdítja a szerepeket
- A gyakorlás többet ér a „prédikálásnál”

Ahhoz, hogy a szervezet döntési mechanizmusai versenyképesé váljanak *a szervezeti döntések diagnosztikájának az alábbi logikai fonálon kell végighaladnia* és ezek alapján kell levonni a következtetéseket, illetve meghatározni az optimalizációs irányokat:

1. Helyesek voltak –e az eddigi döntések?
2. Elég gyorsan születtek –e meg?
3. A terv szerint történt –e a döntések megvalósítása?
4. A megfelelő emberek megfelelő helyen szerepeltek –e a döntési folyamatban?
5. A döntéshozatal folyamán világosak voltak –e a szerepek? (vö. RAPID modell)

6. A résztvevők figyelembe vették –e és betartották –e a meghatározott döntési kereteket?
7. A döntéseket helyes tényekre, információkra alapozták?
8. Véleménykülönbség esetén egyértelmű volt, kié a döntés joga és felelőssége?
9. A döntéshozók megfelelő szinten helyezkednek el a szervezeti struktúrában?
10. A szervezet intézkedései és ösztönzői helyes döntések meghozatalára bíztatták a résztvevőket?

[www.kovacs-mate.hu](http://www.kovacs-mate.hu)