



Gönczi Gabriella - Dr. habil. Krajnc Zoltán

A LÉGI HADJÁRATOK (MŰVELETEK) STRATÉGIAI SZINTŰ TERVEZÉSÉNEK ÉS AZ ÜZLETI (VÁLLALATI) STRATÉGIAALKOTÁSNAK A KONVERGENCIÁJA (EGY PHD-TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA)

BEVEZETÉS

A cikkünk megírásának motivációját egy leendő PhD-doktori téma hipotézis alkotásánál szerzett tapasztalatok képezték. Előfeltevésünk szerint, a katonai és a civil (üzleti, politikai) stratégiaalkotás (stratégiai tervezés) kultúrája (*módszerei, eljárásai, alkalmazott eszközrendszere, támogató IT-infrastruktúrája, stb.*) folyamatos kölcsönhatásban állnak egymással.

Ezt a tényt támasztja alá, hogy az üzleti életben egyre nagyobb hangsúllyal jelennek meg a katonai metaforák: egyre több szakirodalomban, menedzsment fórumon, valamint üzleti (vezetői-döntéshozói) tréningeken hivatkoznak a hadművészet nagy gondolkodóira, alkalmazzák az általuk képviselt elveket a gyakorlati (üzleti) életben. Szun-Ce, Seneca, Napóleon, Clausevitz és többek között Helmuth von Moltke művei már tananyagként szerepelnek a gazdasági jellegű képzésekben is. Sok szerző pedig lényeges különbséget nem is tesz a vállalati stratégiai tervezés és a katonai tervezés között, abból a megfontolásból, hogy **A VÁLLALATOK STRATÉGIAI SZEMLELETŰ VEZETÉSE A HADSEREGEK VEZETÉSÉNEK TUDOMÁNYÁBAN GYÖKEREZIK.**¹

Ugyan a téma komplexitásából adódóan a kutatásban csak egy szűkebb terület, a légi hadjáratok stratégiai szintű irányításának és a vállalatok stratégiai vezetésének összefüggéseit vizsgáljuk, bizonyossággal annyit jelenthetünk ki, hogy egyértelmű interdependencia figyelhető meg a két területre vonatkozóan. Ezt alátámasztandó megvizsgáljuk a modern légi hadjáratok (műveletek) stratégiai szintű tervezésénél alkalmazott módszereknek a vállalati stratégiai tervezési folyamatban való megjelenését.

¹ „Századunk második felében azonban a stratégia szót jobbra a gazdasági szervezetek működésére alkalmazzák. Ezzel kifejezik azt, hogy a piacgazdaságban a vállalatok éppen úgy a túlélésért küzdenek, miként egy ellenséges környezetben tevékenykedő hadsereg” Marosán György: Stratégiai menedzsment 7. oldal

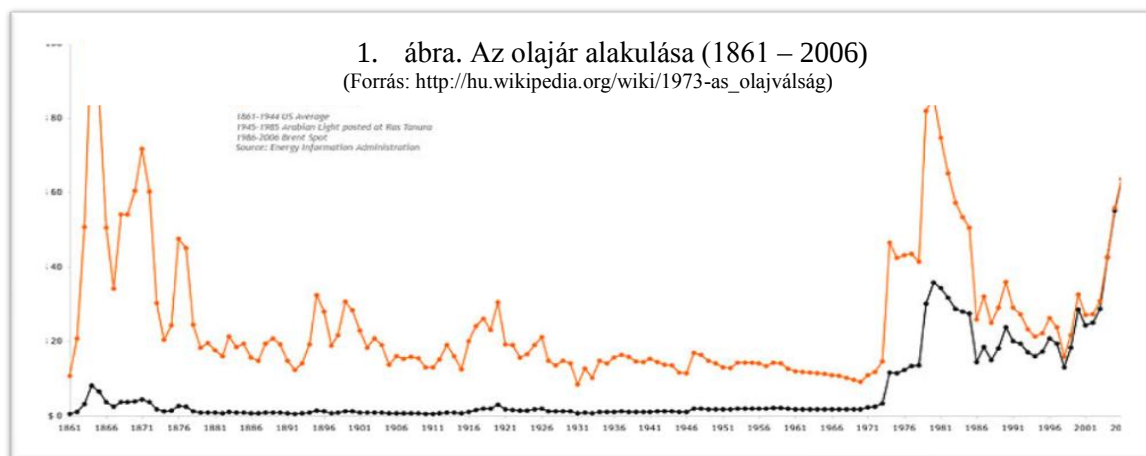
„... a vállalatok vezetésére alkalmazott felfogás egyértelműen levezethető a hadtudományok területén alkalmazott elvekből. Tulajdonképpen elvi síkon nincs különbség aközött, hogy egy sereget hogyan kell mozgatni a hadszíntéren vagy egy vállalatot a gazdasági csatározások közepette.” Domboróczky Zoltán: A kínai agyaghadsereg és a stratégiai menedzsment Supply Chain Monitor 2006. szept.

Ahhoz, hogy az említett megoldások érthetőek legyenek, először bemutatjuk a stratégiaalkotás folyamatát és kulcskérdéseit a vállalati, majd a légi hadjárat (műveleti) keretrendszerben. A cikk csak gondolatébresztőként, a probléma felvetésének szintjén elemzi a témát, hiszen a téma komplexitása, kiterjedtsége, valamint a kutatás jelenlegi állása csak ezt teszi lehetővé.

1. A VÁLLALATOK STRATÉGIAI IRÁNYÍTÁSÁNAK ALAPJAI

A stratégiai gondolkodás az üzleti életben a második világháború után jelent meg. Az élesedő piaci versenyben csak azok a vállalatok maradhettek életben, amelyek határozott célokkal rendelkeztek és lépéseiket ezen célok irányába összehangoltan, erőforrásaikat optimálisan allokálva tették meg.

A hetvenes évek olajválsága², az újabb és újabb piaci szereplők megjelenése és az egyre gyorsuló változások pedig a vállalati célok kialakításában hoztak újat: a vállalatoknak olyan stratégiai tervezési rendszert kellett kiépíteniük, amely alkalmas volt a sok piaci szereplő tevékenységének figyelembe vételére és a környezet változásainak együttes leképezésére. A vállalati célok kijelölésével párhuzamosan természetesen meg kellett határozni a célokhoz vezető lépéseket, eszközöket, erőforrásokat és erőfeszítéseket is.



„A vállalati stratégia tehát a környezethez való alkalmazkodás eszköze, amely a vállalati működés megalapozására szolgál azáltal, hogy meghatározza a vállalat jövőképét és kijelöli azt az utat, amelyen haladva a jövőkép elérhető.”³

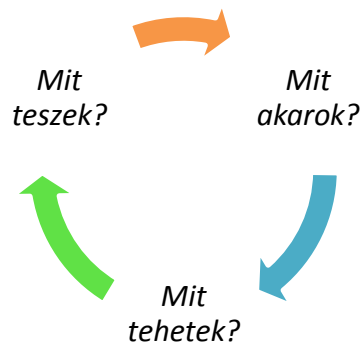
² Az 1973-as olajárrobbanás alapjaiban rendezte át a gazdasági életet, ún. „kikényszerített” stratégiák egész sorát indukálta, és csak a jól sikerült, a drámaian megváltozott körülményekhez megfelelően adaptálódó piaci szereplők maradhattak fenn. Nehéz nem éreztetni a jelenlegi gazdasági-pénzügyi válságot, amely kapcsán szintén megállapítható, hogy csak a hasonlóan jól alkalmazkodó cégek kerülhetnek ki győztesen, vagy legalábbis kevésbé sérülten ebből a szituációból, ami szintén növeli a háború és a piac számtalan analógiáját.

³ Gönczi Gabriella: Controlling 2001. Tanulási segédanyag Dunaújvárosi Főiskola p. 21.

A stratégiára azonban számtalan más, klasszikus megfogalmazást is találhatunk. A miénkkel analóg felfogás Balaton Károlyé „a stratégia a vállalat jövőére, a környezethez való alkalmazkodás módjára vonatkozó célok és a célérés eszközeinek összessége”⁴ vagy Chikán Attilaé „a stratégia a vállalati működés vezérfonala, a vállalati célokat és elérésük lehetséges módjait fogalmazza meg”.⁵ Barakonyi Károly felfogása inkább a stratégia tervezés folyamatára helyezi a hangsúlyt „az üzleti életben stratégiaalkotáson egy már kitűzött misszióhoz vagy célhoz vezető alternatív utak meghatározását és értékelését, valamint a követendő alternatíva kiválasztását, részletes kidolgozását értjük”⁶, míg mások marketing oldalról közelítik meg a stratégiát, ebből a szemszögből stratégia alatt piaci pozíciót értünk. „A vállalati stratégia a szervezet által nyújtott termékeket és szolgáltatásokat, valamint azokat az iparágakat és piacokat fogja át, amelyeken a vállalat versenyez. A vállalatnak minden működési területen meg kell céloznia megkülönböztető versenyelőny kifejlesztését.”⁷ Az egyik legátfogóbb stratégia megfogalmazást Heinz Dieter Jopp a Bundeswehr Vezetési Akadémia (Führungs Akademie der Bundeswehr) Biztonságpolitikai és stratégiai tanszékének vezetője fogalmazta meg: „Egy jó stratégia összerendezi az eszközöket, az időt, a teret és az eljárásokat a cselekvés központi vezérelve alá- s ezáltal nem lesz más, mint a siker hatékony terve”⁸

Eljutottunk tehát oda, hogy azt mondhassuk, hogy A STRATÉGIA A VÁLLALATOK SIKERES MŰKÖDÉSÉNEK ZÁLOGA, LEHETŐSÉGET AD ARRÁ, HOGY A VÁLLALAT ÖSSZEHANGOLT, TERVEZETT, CÉLORIENTÁLT LÉPÉSEKET TUDJON TENNI, MÉG EGY BIZONYTALAN, TURBULENSEN VÁLTOZÓ KÖRNYEZETBEN IS. De nem feltétlenül írott, nyomtatott, számokkal tarkított dokumentumra kell gondolnunk, lehet egy fejben létező elképzelés, amelyet a vezetők gondos mérlegelés után alakítanak ki és váltják át a napi döntések szintjére.

Mégis melyek azok a szempontok, amiket a stratégia kialakítása során át kell gondolni? Seneca annak idején három dolgot emelt ki a stratégiakészítés



2. ábra. Seneca „modellje”

⁴ Balaton Károly www.zeus.bke.hu/oktatas/strategia/files/SM%201%20eloadas.pdf

⁵ Chikán Attila: Vállalati gazdaságtan, KJK 1995. Aula p 137.

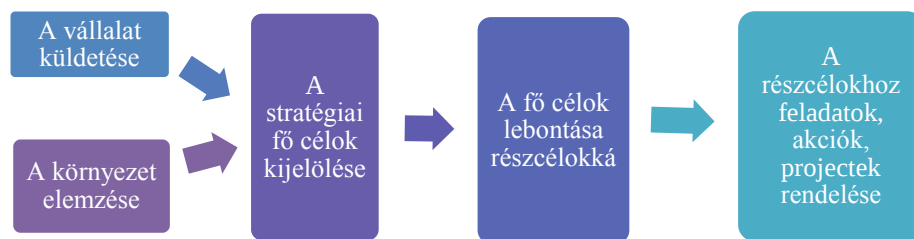
⁶ Barakonyi Károly: Stratégiai menedzsment Nemzeti Tankönyvkiadó 1999. p.19.

⁷ Thompson, John L: Strategic Management-Awareness and Change 1997. p.262.

⁸ Manager Magazin 2006/1. Ezeréves receptek (<http://www.managermagazin.hu/magazin.php?page=article&id=931>; 2009. március 08.)

kapcsán: *Mit akarok? Mit tehetek? Mit teszek?* Azaz a stratégiakészítés első lépésében át gondolni, hogy melyek azok az irányok, főbb célok ahová el akar jutni a vállalat. Ezt követi a környezet és a saját erőforrások felmérésének a fázisa, azaz mire predesztinálnak a környezeti elemek és a vállalat saját képességei. Ennek ismeretében kerülhet sor a harmadik fázisban a konkrét lépések, programok kidolgozására.

A ma használt stratégiai tervezési modellek is gyakorlatilag ezt fogalmazzák meg. A tervezésnek mindig a vállalati küldetésből⁹ kell kiindulnia, ezt követően kerül sor a külső környezet (politikai-jogi, makro-gazdasági, kulturális-szociológiai, technológiai környezet, iparági helyzet) elemzésére, azon tényezők felmérésére és előrejelzésére amelyek befolyással bírnak (bírhathnak) a stratégiai célokra. A környezetelemzést a vállalkozás belső adottságainak pontos és reális felmérésével kell folytatni, hogy felszínre kerüljenek azok a képességek, amelyekre aztán a stratégiát alapozni lehet. A következő fázis a stratégiai célok kijelölése. Ebben először a jövőkép kerül megfogalmazásra: a felsővezetés elképzei és megfogalmazza azt a jövőbeni helyzetet, ahová szeretné, ha a vállalkozás a tervezési időhorizont végére eljutna.



3. ábra. A vállalati stratégiai tervezés folyamata

Ezután kerülhet sor azon elvárások meghatározására, a stratégiai célok kijelölésére, amelyek teljesülése esetén a vállalat eljut a célállapotba. A stratégiai célokat ezután tovább kell bontani a vállalati gazdálkodás minden területére: a divíziók vagy üzleti egységek (*business strategy*, *strategic business unit*) és a funkcionális szervezeti apparátusok (*functional strategy*) szintjére, ahol sor kerül a konkrét cselekvésprogramok, akciók kidolgozására, amelyek már az operatív végrehajtás alapját képezik.

A szervezeten belül több szinten is léteznek stratégiák¹⁰.

- A szervezeti stratégia szintje: az egész vállalatra vonatkozó, hosszú távra szóló stratégia, amely a vállalat egészére vonatkozik, annak helyét határozza meg az üzleti életben.
- Az üzleti stratégiák azt határozzák meg, hogy a stratégiai üzleti egységek hogyan versenyezzenek az adott üzletágban.

⁹ „A küldetés az a cél, amit az alapítók a vállalkozás elé tűztek, a vállalkozás létezésének indoka.” Mondhatni egy a priori létező kategória, amelyet felismerni, magunkévá tenni és meg- esetleg átfogalmazni kell a stratégiai tervezéskor. (szerzők)

¹⁰ Barakonyi: Stratégiai tervezés p 20.

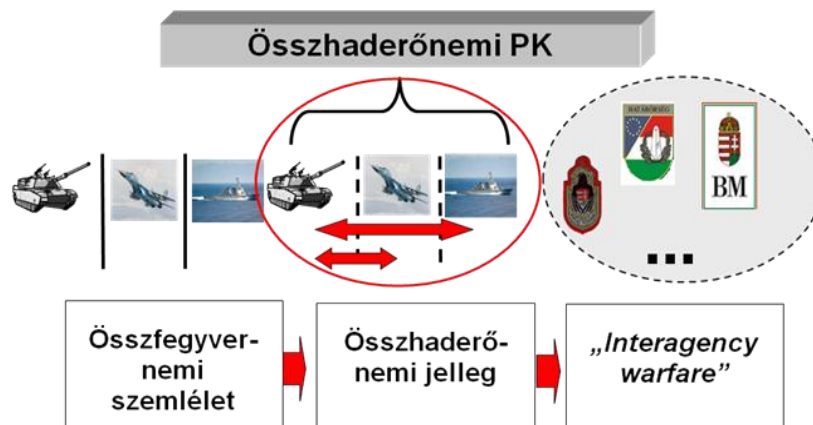
- A funkcionális stratégiák a vállalati működés egy-egy funkciójához kapcsolódnak pl. termelés, humán-erőforrás.



4. ábra. A vállalati stratégiai szintjei

2. A LÉGI HADJÁRATOK (MŰVELETEK) STRATÉGIAI SZINTŰ TERVEZÉSÉNEK ALAPJAI

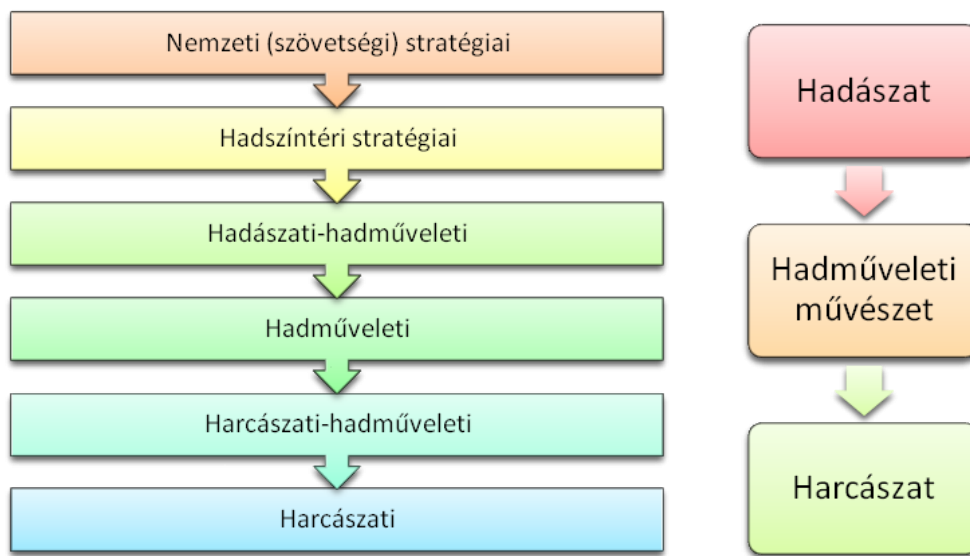
A háború sikeréhez, a legtöbb kutató és aktív katonai tervező álláspontja szerint, összhaderőnemi, sőt azon túlmenően ún. „*interagency*”¹¹, (ügynökségek közötti, ügynökségeket átfogó), vagyis, a szűken értelmezett fegyveres erőket meghaladó, a teljes kormányzatot érintő erőfeszítések vezethetnek. Már régi a felismerés, hogy háborút a nemzet (koalíció) és nem a szűken értelmezett fegyveres erők vívják, nyerik meg vagy veszítik el.



5. ábra. Az összefegyvernemiségtől az „ügynökségek közötti” hadviselésig

Mindazonáltal, az egyes szereplők bár összehangolt stratégia alapján tevékenykednek, azért értelmezhetőek az egyes főbb szereplők részstratégiái is. Ilyen stratégia alapján vetik be a légierőt, folytatnak légi hadviselést az egyes háborús célok elérése érdekében.

¹¹ ügynökségek közötti, USA kategória



6. ábra. A légi hadjárat-tervezés fázisai

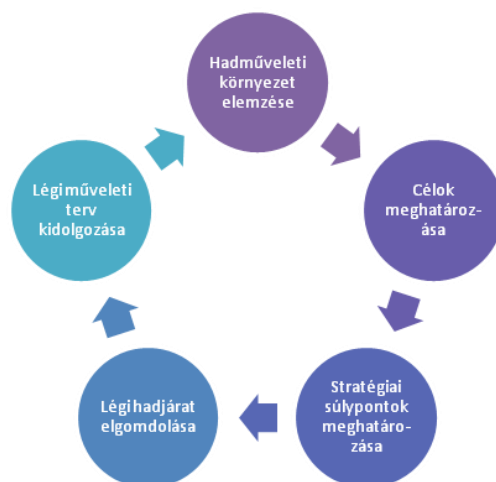
(Forrás: Air Campaign Planning Handbook, Warfare Studies Institute, 2000)

A légierő alkalmazása tervezésének szintjét, az elérendő katonai (politikai) célok nagysága (jelentősége, kiterjedtsége) illetve az alkalmazandó *hadműveleti alkalmazási forma*¹² határozza meg. A légierő alkalmazásának stratégiai jellegű tervezése a *légi hadjáratok*¹³ szintjén értelmezhető. Ez nem mond ellent a háború tradicionális felfogás szerinti szintjei elméletének, hanem úgy értelmezendő, hogy a hadjárat, mint az összehangolt műveletek sorozatának tervezése és végrehajtása döntően a hadszíntéri stratégia részeként jelenik meg.

A légi hadjárat-tervezés (*air campaigning*) fő kérdései elemzésével juthatunk el a légi hadviselés stratégiai szintű tervezéséhez. A tervezési folyamat (ciklus) öt fázisból áll: a *hadműveleti környezet elemzéséből*; a *célok (célpontok) meghatározásából*; a *stratégiai súlypontok meghatározásából*; a *légi hadjárat elgondolásának kialakításából*; valamint a *műveleti terv kidolgozásából*. A tanulmányunk keretei nem teszik lehetővé a teljes folyamat kifejtését, továbbá csak azon részek bemutatására koncentráltunk, amelyek analógiái az üzleti tervezésben egyszerűen kimutatható. Ezek, a sokszor egyértelműen nem is szétválasztható, fázisok a célpontkiválasztás rendje és a stratégiai súlypontok meghatározása, valamint a légi hadjárat végrehajtásának rendjét determináló ún. elgondolás.

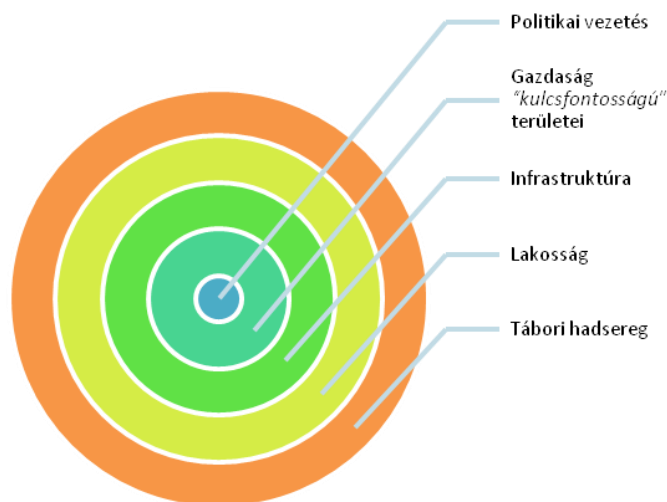
¹² Légi hadjárat, (fő) légi műveletek, ütközetek, bevetések, stb.

¹³ Légi hadjárat: „az alkalmazás azon formája, melyet az adott hadszíntéren a légierő egységes elgondolás és tervek alapján, önállóan, vagy más haderőnemekkel együttműködésben, a háború végső (fontosabb közbeeső) célja érdekében folytat.” (szerzők)



7. ábra. A légi hadjárat-tervezés fázisai
(Forrás: Air Campaign Planning Handbook, Warfare Studies Institute, 2000)

A célpontkiválasztás elméletéhez tartozik az ún. „parallel war”¹⁴ (párhuzamos háború) elmélete is, amelyben John Warden¹⁵ a légi támadások időzítését, a légi csapások struktúráját az ún. „hiperwar”, vagy „parallel war” elve alapján gondolta felépíteni. Az elmélet az amerikai légierő várható mennyiségi és minőségi dominanciáján alapszik, amely szerint az ellenséget lehetőleg a háború mindhárom szintjén¹⁶, a csúcstechnológiájú fegyverzettel végrehajtott légi csapásokkal kell úgy „elárasztani”, hogy ne legyen képes hatékony válaszlépésre.



8. ábra. Warden “ötgyűrűs” célpont-tervezési modellje
(Forrás: AFDD 2-1. Air Warfare, USAF)

¹⁴ Esetenként „parallel attack”-ként szerepel a különböző irodalmakban.

¹⁵ WARDEN, John III. Az USAF nyugállományú ezredese, egykori elnöki tanácsadó, stratégiai tervező, vadászpilóta és repülőparancsnok. A modern légierő-elmélet egyik meghatározó alakja, az Irak elleni szövetséges erők légi hadjáratának fő tervezője. Nézeteit az „Air campaign” című főművében fejtette ki. Vendégprofesszorként rendszeresen tanít polgári és katonai egyetemeken. Nyugdíjazása után megalakította a Venturist nevű cégét, amellyel kiemelkedő sikereket ért el a stratégia tanácsadás, a team-építés, és a multimédia területén.

¹⁶ Harcászati, hadműveleti és stratégiai szint.

	Történelem
	Földrajzi viszonyok
	Időjárás
	Kultúra
	Politikai rendszer
	Gazdaság
	Vallás
	Infrastruktúra
	Nemzetközi kapcsolatok
	Szövetségi kapcsolatok
	Fegyveres erők: – Hadművelési felépítés, harcrend – Hadművelési -kiképzési tapasztalatok – Doktrinális kérdések – Támogató képességek
	Geopolitikai célok
	Potenciális stratégiák
	A vezetés jellemzői

1. táblázat. A művelési környezet elemzése

(Forrás: Air Campaign Planning Handbook, Warfare Studies Institute, 2000)

A parallelháború ideája John Warden célpont-kiválasztási metodikájából fejlődött ki, amelyet az Öböl-háború idején Irak ellen a gyakorlatban is alkalmaztak a *Desert Shield* és a *Desert Storm* hadműveletekben. Minden hadászati támadás tervezésének az alapját képezi, hogy a politikai célokat milyen transzformáción keresztül kívánják megvalósítani, vagyis mi módon akarják a stratégiai bénítást (*strategical paralysis*) elérni. A konkrét elemzéshez még feltétlen tisztázni kell a szorosan ide tartozó ún. „stratégiai súlypontok”¹⁷ kategóriájának a lényegét is. A STRATÉGIAI SÚLYPONT ALATT A TÁRSADALOM, VAGY BIZONYOS ALRENDSZEREINEK, AZOKAT A JÓL MEGRAGADHATÓ CENTRUMAIT ÉRTIK, MELYEK KIKAPCSOLÁSA ESETÉN AZ ADOTT RENDSZER MŰKÖDÉSÉBEN OLYAN ZAVAROK KELETKEZNEK, AMELYEK LEHETETLENNÉ TESZIK A TOVÁBBI ALAPRENDELTESSZERŰ MŰKÖDÉST. (szerzők)

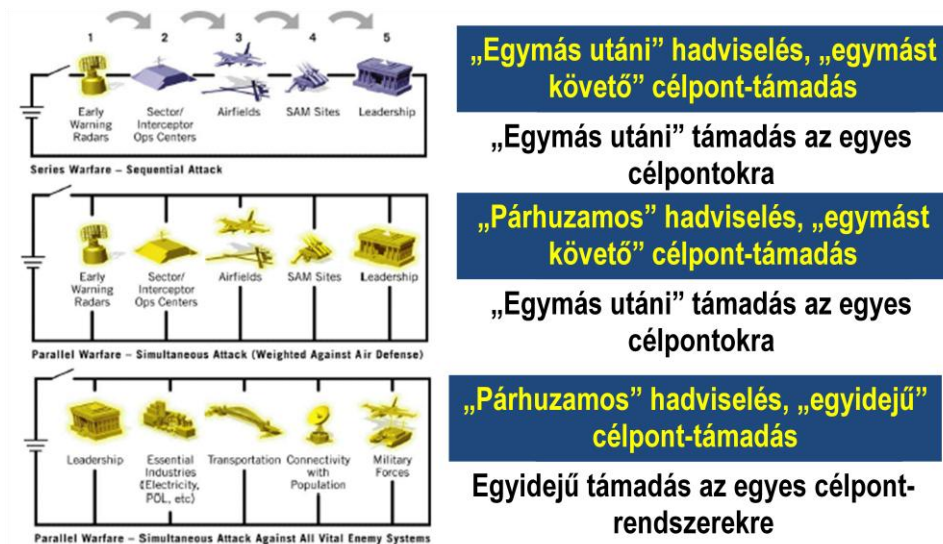
Warden híressé vált „ötgűrűs”-módszere a társadalmat öt alrendszerre osztotta fel. Az egyes alrendszerek stratégiai súlypontjait a stratégiai tervezés folyamán határozzák meg, légierővel való pusztításukat stratégiai légi támadások

keretében hajtják végre. Az öt alrendszer: az ország vezetése, a gazdaság „kulcs-fontosságú” ágai, területei, az infrastruktúra, a lakosság, és a fegyveres erők (harcoló, vagy harchoz felkészülő csapatok).

A modell megalkotását a katonai szférában is egyre jelentősebb szerepet játszó költség és hatékonyság-elemzés valamint a műveletek kockázatának az összevetése indukálta, mert követelményként jelentkezik a politikai döntéshozói szintről, hogy a katonai műveleteket a lehető legkisebb ráfordítással ériék el a civil lakosság minimális szenvedései mellett. A „gyűrű a gyűrűben” ábrázolás jól szemlélteti, hogy a rendszerként felfogott ellenség-értelmezés esetén, a belső gyűrűk pusztítása (semlegesítése) a külsőbb gyűrűk működési zavarait is eredményezi. Így ha a legbelső gyűrűben ábrázolt politikai vezetés a fő célpont, akkor annak sikeres támadása esetén a teljes rendszer, az „összes gyűrű” működésképtelenné válhat.

¹⁷ „CENTERS OF GRAVITY”. Ez a fogalom többféle néven jelentkezik a klasszikusok munkásságában: Douhet „vitális központnak”, LeMay „vitális célpontnak”, Jomini „döntő stratégiai pontnak”, Liddel Hart „stratégiai Achilles-saroknak”, Mitchell pedig „idegi célpontnak” hívta.

Lényeges része a koncepciónak a saját erők bevetési kockázatának a vizsgálata is, amely szerint is indokolt a belsőbb gyűrűk támadása, hiszen a külső gyűrűben ábrázolt fegyveres erők közvetlen pusztítása a nagy erőforrás- és időigényen kívül, rendkívül nagy rizikóval jár. Erősíti ezt a hatást, hogy a nyugati társadalmak egyre nehezebben tolerálják az emberi veszteséget. Különösen igaz lehet ez a szövetséges műveletekben, amelyek sokszor csak áttételesen szolgálják a nemzeti érdekeket. A célpont kiválasztási folyamatban, a politikai és a legfelsőbb katonai irányelveknek megfelelően az egyes alrendszerek stratégiai súlypontjait kell meghatározni és összevetni a katonatechnikai szempontokkal.

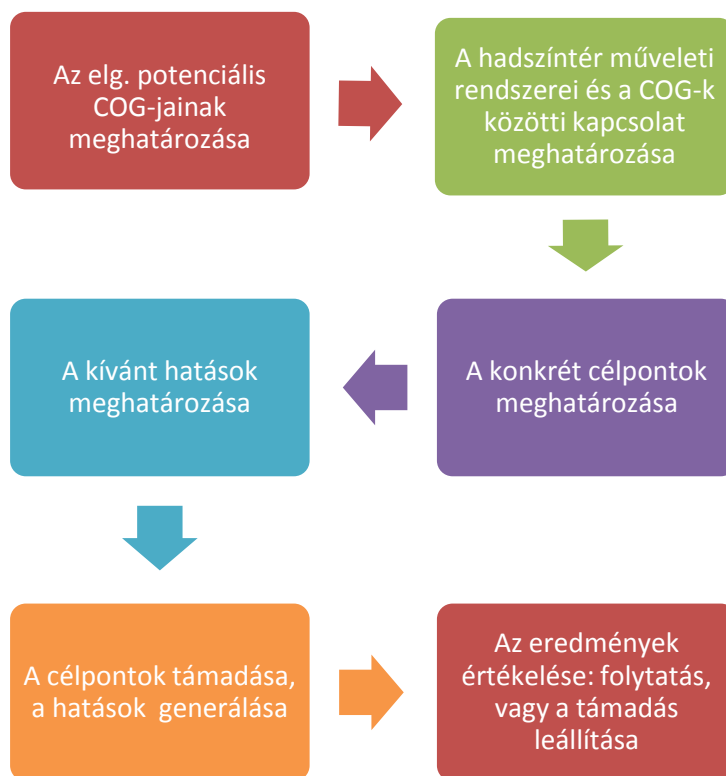


9. ábra. A műveleti koncepció

(Forrás: Deptula, D. A.: EBO: change in the nature of warfare, <http://www.aef.org/pub/psbook.pdf>)

A műveleti formák fejlesztése szakadatlanul folyik, az ötgűrűs-modellt az Öböl-háború után a doktrínafejlesztők felülvizsgálták, és megalkották az ún. *“hatgyűrűs”* célpont-kiválasztási modellt, amelyben kissé másképpen tagolták alrendszerekre a társadalmat, valamint pluszként értelmezték az esetleges koalíció, vagy nemzetközi kapcsolatok befolyásoló hatását a konfliktusra. A hadjárat elgondolásának fontos eleme az ún. *„műveleti koncepció”* kérdése. Ez a támadandó célpontokra mért csapások időzítésének rendjét határozza meg, mely szerint alapvetően három opció közül kell választani a hadműveleti tervezőknek:

- „Egymás utáni” hadviselés, „egymást követő” célpont-támadás;
- „Párhuzamos” hadviselés, „egymást követő” célpont-támadás;
- „Párhuzamos” hadviselés, „egyidejű” célpont-támadás.



10. ábra. Az EBO folyamata Deptula szerint

(Forrás: Jay M. Kreighbaum: Force-Application Planning A Systems-and-Effects-Based Approach)

A háromféle lehetőség három hatásaiban is eltérő eredményt jelent. Jól érzékelhető az összecsengés Warden „*paralell war*”-ja és a harmadik koncepció között, mert az azóta paradigma-váltásszerűen feltűnt „*hatásalapú műveletek*” („*Effect based Operations*” - EBO, vagy „*Effect Based Approach to operations*” –EBAO) elméletéhez tartozik. Leegyszerűsítve a '90-es évek wardeni elméletének kiterjesztése a hadműveletek teljes spektrumára és az összes lehetséges résztvevő haderőnemre vonatkoztatva.

A hatásalapú műveletek definíciója nem található meg egységes, „*kristály tiszta*” formában, a szakirodalomban. A definíciók, hasonlóan a terrorizmus fogalom megfogalmazásokhoz, elsősorban „*körülírják*” e művelettípust, nem adnak egy koherens, egzakt megfogalmazást arra, hogy mi is a hatásalapú művelet, hanem inkább a tulajdonságainak, jellemzőinek a leírásával ragadják meg a lényegét, először mi is így tettünk.

A hatásalapú művelet:

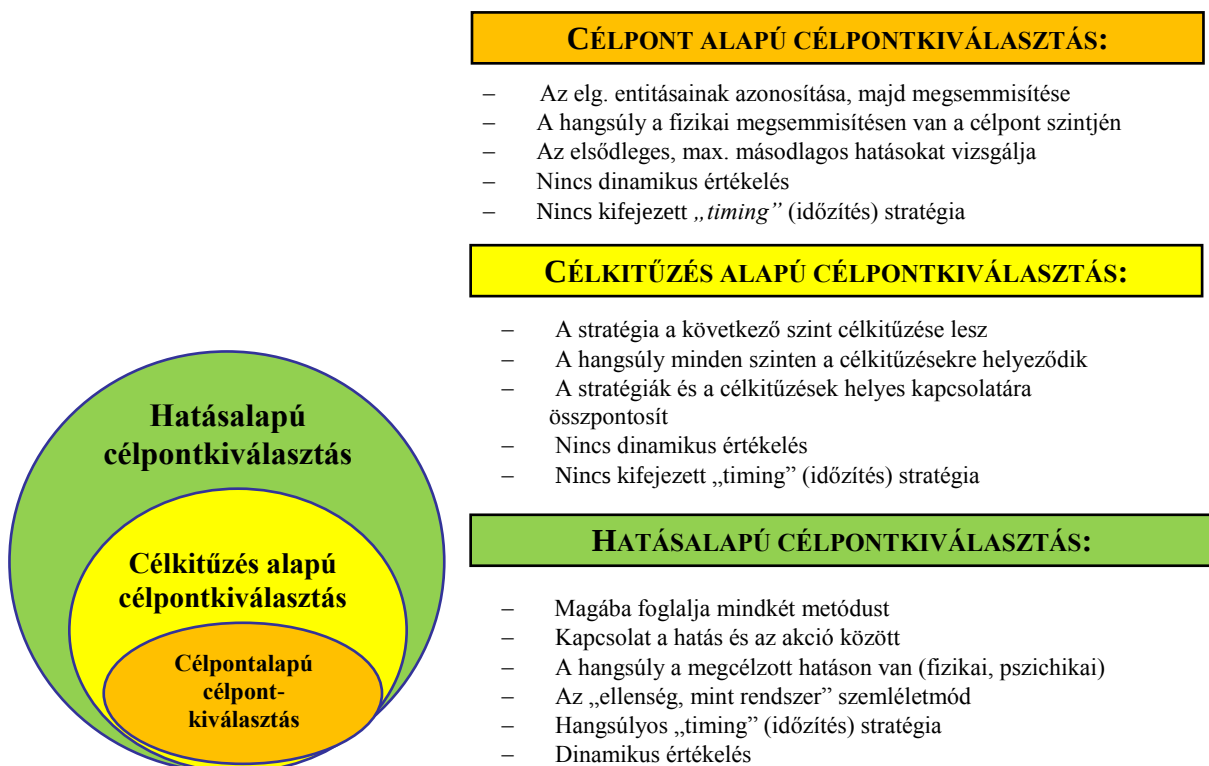
- Nem egy teljesen új hadviselési forma, az alapelemeit már jól ismerte, és alkalmazta a hadtörténelem folyamán sok hadvezér, többek között Sun Tze, Dzsingisz Kán, Napóleon, Eisenhower és Schwartzkopf¹⁸ is.

¹⁸ Analyzing Effects Based Operations (EBO) Workshop Summary (<http://www.mors.org/publications/phalanx/mar02/lead.htm>)

- Döntően egy szemléletmód, egy tervezési módszer, amely nem a közvetlen hatásokra fókuszál, hanem a másodlagos, harmadlagos, stb. hatásokra, amelyeket a megkívánt a hadműveleti végcél, végállapottal próbál szinkronba hozni. Az ún. „nem kívánt hatásokat” is modellezi, és meg kíséri a szolgálatába állítani.

Választ ad arra, hogy a megsemmisítendő célpontokat milyen elvek szerint kell kiválasztani, („*enemy as a system*”), illetve, hogy a célpontok megsemmisítése (elnyomása, lefogása) milyen rendben történjen? („*parallel vs series warfare*”¹⁹, „*sequential or simultaneous attack*”²⁰)

- „*Multidimenzionális*” abban a tekintetben, hogy a politikai, szociális, gazdasági és jogi, valamint



11. ábra. A hatásalapú művelet evolúciója

(Forrás: Jay M. Kreighbaum: Force-Application Planning A Systems-and-Effects-Based Approach)

humanitárius tényezők sokszor kiemelt szerepet kapnak.

- A résztvevők, érdekelték köre rendkívül széleskörű lehet, mind az ellenség, a semleges erők, mind a szövetségeseket illetően.
- Átlépi a stratégiai, hadműveleti és harcászati „*tradicionális kereteket*”.
- Non-lineáris jellegű, mert egy viszonylag „*kisebb*” ráhatás (művelet, tevékenység) is hatványozottan „*nagyobb*” eredményeket, változásokat hozhat.
- Dinamikusan változhat a résztvevők köre és az elérendő céljaik, érdekeik.

¹⁹ „*Párhuzamos vs egymásutáni jellegű*” hadviselés.

²⁰ „*Egymást követő, vagy egyidejű*” célpont-támadás.

- Döntően egyfajta keretet ad az összhaderőnemi („*joint*”) szemléletet meghaladó, ún. „*metajoint*”, vagy „*interagency*” (ügynökségek közötti) hadviselésnek, amely különösen előtérbe került a terrorizmus elleni harc (háború) kapcsán.

Stratégia: terv és végrehajtás a megfelelő időkeretben



12. ábra. Prométeusz-folyamat: stratégiai tervezés folyamata

(Forrás: www.venturist.com)

célkitűzésnek megfelelő COG-okat elemezve, azt megfogható, fizikailag rombolható, bénítható célpontokra bontják, amelyek elleni konkrét (légi) támadások tervezendők. A tervezés során ekkor modellezni kell az elsődleges és a „*lökéshullám szerűen*” terjedő egyéb hatásokat is.

Végezetül fogalmazzunk meg egy munka definíciót! A „*hatásalapú műveletek olyan művelettervezési szemléletmódot jelent, amely nem a megsemmisítendő célpontok által keltett elsődleges hatások szerint működik, hanem azt vizsgálja, hogy az elérendő (politikai, katonai) végállapotot milyen hatásokkal érhetjük el, és ezekhez mely célpontokat, és milyen ütemezéssel kell támadnunk.*” (szerzők)

A légi hadjáratok (műveletek) stratégiai szintű tervezésének alapjaihoz még számtalan, egyéb kérdést is tisztázhatnánk, azonban úgy gondoljuk, hogy ehhez az elemzéshez ennyi is elegendő, ebből is levezethetők a belátható analógiák, interdependenciák.

A hatásalapú műveletek, és környezetük jellemzői után röviden összegzem azt a szemléletmódot, amely szerint a műveleti tervezők meghatározzák a megsemmisítendő célpontokat. A hatásalapú célpont-kiválasztás a hadszíntér felfogásában képez egyfajta új megközelítési módot. Az ellenséget, mint rendszert, mint rendszerek rendszerét („*system of systems*”) kezeli, és, a már korábban definiált stratégiai súlypontok („*Center of Gravity – COG*”) meghatározására, e súlypontok pusztításának hatásaira, és a „*hatások hatásaira*” fókuszál. A tervezés az elérendő hatásokból (eredményekből) „*visszafelé*” indulhat el, amikor is a

3. A LÉGI HADJÁRATOK STRATÉGIAI TERVEZÉSÉNEK ADAPTÁCIÓJA A VÁLLALATI STRATÉGIAALKOTÁSBA

A vállalati (üzleti) és a légi műveleti (hadjárat) tervezés elveinek rövid összegzett áttekintése után következhet az analógiák, interdependenciák vizsgálata. Az elemzésünk, már csak a terjedelmi korlátok és a kutatások pillanatnyi (kezdeti) helyzetéből fakadóan sem lehet teljeskörű. Ebben a részben, a légi hadjárat-tervezés már klasszikusának számító, az előző részben többször hivatkozott, John Warden által kidolgozott „Prométeusz-folyamat” („*Prometheus Process*”) üzleti stratégiai tervezési modellt mutatjuk be dióhéjban. Ez a modell, a szerző által is elismerten, az 1991-es Öböl-háború légi hadjárat tervezési



13. ábra. A Prométeusz-folyamat elvi váza
(Forrás: www.venturist.com)

metódusából kifejlesztett, a katonai tervezési gondolkodásmód és eljárások adaptációjának tekinthető.

A modell rendkívül szerteágazó, kidolgozói²¹ szerint, az üzleti világ valamennyi szegmensében alkalmazható és arra a központi gondolatra épít, hogy „gondolkozz és cselekedj stratégiai módon, stratégaként”.

Az analógiák közül a legszembevetőbb a „gyűrű a gyűrűben” modell (14. ábra), és a stratégiai súlypontok („COGs”) alkalmazása.

A Prométeusz-folyamat lényege a stratégiai szemléletmód integrálása a

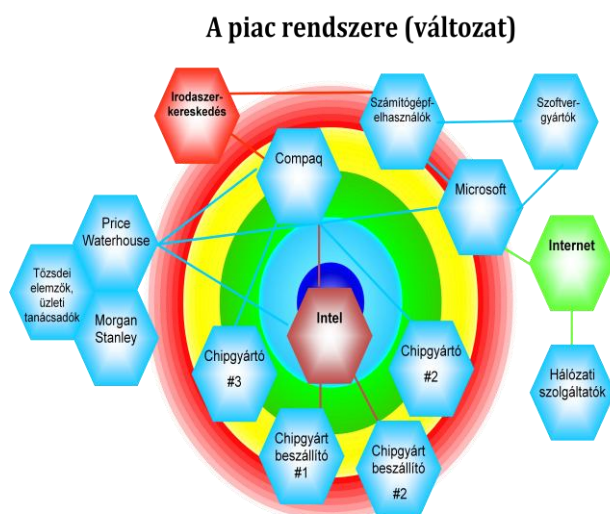
vállalati tervezésbe, egyfajta algoritmus a stratégia megalkotására. Négy egyszerűnek tűnő kifejezés, szó megválaszolása adja a stratégia lényegét: hol? (hová?); mit?; hogyan?; végállapot. (12. ábra) Az első adja meg az elérendő jövőképünket, vagyis hogy hová akarunk eljutni, hol akarunk lenni a jövőben. A mit kérdésre az erőforrásaink ellen potenciálisan számításba vehető dolgokat összegzi, míg a hogyan-kérdés az erőforrásaink alkalmazásának mikéntjére adhat választ. A végállapot kategóriáján nem a jövőképet értik, hanem a készenlétet a stratégia megvalósítására egy végrehajtási (cselekvési) tervvel egyetemben.

(kvázi „*ready for combat*”, harckész állapot)

²¹ A módszert J. Warden vezetésével a Venturist Limited dolgozta ki és vezette be, jelenleg már, franchise-ban, több európai cég is alkalmazza az üzleti tanácsadásban és coaching szolgáltatásban egyaránt.

A folyamat a több egymást követő lépésből, egyfajta algoritmusból áll:

„A működési környezet elemzése” eredményeként megkapjuk azokat a releváns tényezőket, amelyek hatással vannak, lehetnek a vállalatunk (szervezetünk) működésére, a meglévő, illetve a megcélzott piacokra.



14. ábra. A piac, mint az „ötgyűrűs-modell”
(Forrás: www.venturist.com)

A „jövőkép tervezése” folyamatában, a szervezet helyzetének függvényében, 2-7 éves időintervallumban meghatározzák az elérendő állapotokat, amelyeknek jellemeznie kell a vállalkozás akkori piaci pozícióit. Ez a résztervezési folyamat a Prométeusz-folyamatban 12 kérdés megválaszolását igényli.

„Vezérelv alkotása” egyfajta filozófiai, erkölcsi-etikai iránymutatást adhat a működés teljes spektrumára, mint pl. Nordstrom híressé vált szlogenje a „a vevőnek mindig igaza van”. Egy jól megfogalmazott vezérlő elv alapjaiban befolyásolhatja az üzleti eredményességet és különösen nagy hatással lehet a marketing és PR

részstratégiákra.

„A külső rendszerek elemzése” (befolyásolása) a piaci környezet elemzését jelenti, amelyben fontos elem a saját határok meghatározása és annak az egyszerűnek tűnő kérdésnek a megválaszolása, hogy miben tudnánk sikeresek lenni a piacon.

„A külső stratégiai súlypontok feltérképezése”, talán az egyik legszembetűnőbb példa a légi hadjárat-tervezés adaptálására, hiszen a stratégiai súlypontok ott is hangsúlyos elemet képeznek. Ekkor meg kell határozni azokat a szegmenseket, amelyekre hatással kívánunk lenni, vagy akár létre akarunk hozni a megcélzott piacon.

„A belső stratégiai súlypontok feltérképezése” a saját döntőfontosságú elemek meghatározása is releváns a piaci sikerességhez, azonban itt sem mindig a meglévő elemekre korlátozódik csak az elemzés, hanem számításba célszerű venni, hogy van-e olyan létrehozandó elem, amely belső stratégiai súlypontként elősegítheti az üzleti sikerességet.

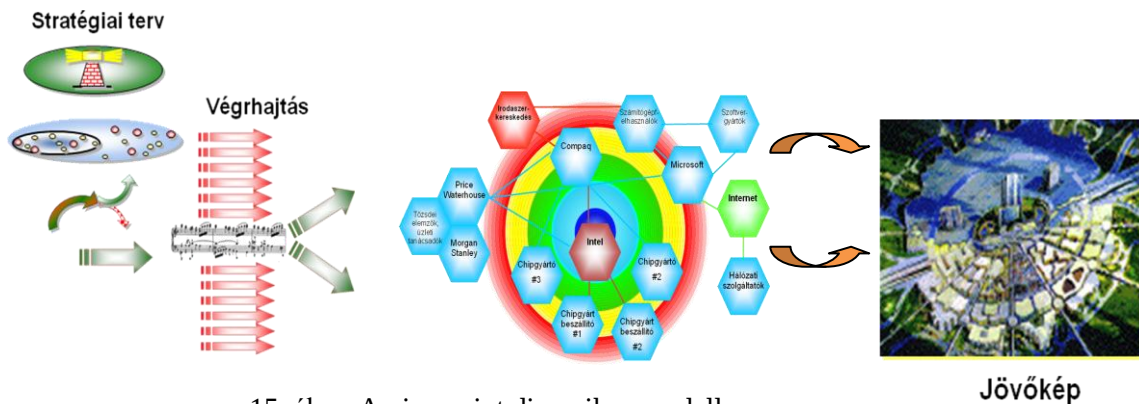
„Stratégiai hatástervek összeállítása” a másik lényeges analógia a légi hadjárat-tervezésből, hiszen ebben a fázisban gyakorlatilag a hatásalapú műveletek, a hatásalapú-tervezés adaptációját figyelhetjük meg. A tervek a megkívánt (tervezett) és a nem tervezett elsődleges és másodlagos hatások modellezésén alapulnak.

„Ún. Fázistervek összeállítása” azon a logikán alapul, hogy valószínűleg nincs elegendő erőforrás a stratégiai súlypontok egyidejű „támadására” (ideális megközelítés). Ebből fakadóan az erőforrásokat az időben és a „piaci térben szegmentálva”allokálja ez az ún. fázisterv.

„Hadjárat-tervezés” az erők (humánerőforrás) és eszközök (szervezeti-, anyagi-, energia- és információs erőforrások) elosztása a stratégiai súlypontokat célzó hadjárat során.

„A saját szervezet optimalizálása” a megcélzott jövőkép szinte mindig igényel egy változásmenedzsment folyamatot a saját szervezet vonatkozásában a sikeres működés érdekében, hiszen a régi struktúrák általában nem elég hatékonyak az új környezetben.

„A végállapot (végpont) tervezése” érdekes része a folyamatnak, hiszen nem a végállapotot írja le, hanem azt, hogy akkor mi történjen, ha elértük a végcélt. Ez is egyfajta katonai analógia, amely a „hogyan nyerjük meg a békét?” bonyolult kérdést tisztázza a háború utáni közvetlen átmenet időszakában. Ez a folyamat figyelhető meg például jelenleg Irakban is, ahol a sikeres háborút egy ambivalens időszak követett.



15. ábra. A piac, mint dinamikus modell
(Forrás: www.venturist.com)

„Ún. 'Piros Csapat' alkalmazása” a klasszikus katonai szimbólumoknak a kékek (baráti erők) és pirosaknak (ellenség) felhasználását jelentik. Azt akarják vele érzékeltetni, hogy a tervek végrehajtását egy rendkívül erős, kritikus tesztelésnek kell megelőzni, hogy az esetleges hibákat ki lehessen javítani. A szemléletmód egyértelmű „inkább temérdek izzadság a gyakorlótéren, mint egyetlen vércsepp a harcmezőn”.

„A győzelmi hadjárat” a tervek megvalósításának a folyamata, a stratégiai és taktikai akciók rendszerének végrehajtása.

„Kövesd az ’ún. kardinális szabályokat’” vannak olyan tapasztalati úton kialakult szabályok, amelyeket a stratégia alkotásnál célszerű figyelembe venni, mint pl.: ne pazarold el a kritikus erőforrásaidat! Nem célszerű ritka erőforrásokat felhasználni olyan projektekbe, amelyek nem stratégiai jelentőségűek, még akkor sem, ha azok egyébként nagy valószínűséggel sikeresek lesznek. Tedd meg Te az első lépést! Ha adott piaci szituációban egyik fél sem teszi meg a kezdő lépést, célszerű a vállalatunknak megtennie, ezzel kibillentve a másikat az egyensúlyából. Ha az ellenfél teszi meg az első lépést, az számunkra kedvezőtlenebb. Képezz tartalékokat!, stb.

„Nyílt kiigazítása a terveknek, rendszabályoknak” azt jelenti, hogy a terveknek, az üzleti biztonság szempontjait figyelembe véve, a belső kulcspozícióban lévők számára nyitottnak kell lenniük, hogy az esetleges korrekciós javaslatok időben megszülessenek.

BEFEJEZÉS

Kétségtelen tehát, hogy interdependencia figyelhető meg a katonai és az üzleti tervezés között: a vállalati stratégiai tervezés koncepciója, módszerei nagyon sok analóg megoldást mutatnak a katonai tervezéssel és használnak fel abból. Úgy látjuk azonban, hogy bár divat a klasszikusok „újrafelhasználása”, a nagy stratégiák vagy katonafilozófusok gondolatai mégsem függetleníthetők az adott kortól, egyes megállapítások ma alkalmazhatatlanok, mások akár banálisan egyszerűnek tűnnek. Ezért olyan hadászati, hadműveleti eszmerendszer és módszertan felé kívánjuk irányítani az üzleti tervezés figyelmét, amelyik a XX. század sajátja, a légi hadműveletek felé. A cikkünkben olyan módszereket és eljárásokat mutattunk be, amelyek a légierő hadműveleti tervezésében jelen vannak és már használják az üzleti életben vagy véleményünk szerint használhatóak lennének a vállalati stratégiai tervezési folyamatban. Ugyanakkor rávilágítottunk arra is, hogy a stratégiai menedzsment és a menedzsment tudományok eszköztára segítséget adhat a katonai stratégiai tervezés hatékonyságának növelésében.

Heinz Dieter Jopptól való a következő gondolat: „A stratégiák mindig egy adott korszakhoz kötődnek. A légi hadviselésről természetesen nem olvashatunk Clausewitznél”²²

A problémánk az, hogy máshol sem olvashatunk erről, rendkívül szegényes a téma hazai és nem sokkal bővebb a téma külföldi szakirodalma sem, ezért kívánunk mi kutatásokat folytatni a területen és a jelen cikkben bemutatni néhány olyan módszert, amelyre már most felfigyeltünk, a kutatás jelenlegi stádiumában. Ez a rövid dolgozat, és a konferencia előadás csak a kezdet ebben a témakörben, egyfajta

²² Heinz Dieter Jopp tengerészkapitány, docens, tanszékvezető a Bundeswehr Katonai Akadémián. Szakterületei: biztonságpolitika, stratégiai gondolkodás, a technológiai fejlődés hatása a stratégiai és az operatív irányításra (különös tekintettel a haditengerészetre).

Az interjú megjelent: Manager Magazin 2006/1. Ezeréves receptek

vitaindító, problémafelvető gondolatoknak szántuk. Várjuk a reakciókat, és mi is további kutatásokat kívánunk folytatni a témakörben.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- [1] Marosán György: Stratégiai menedzsment Műszaki Könyvkiadó
- [2] Chikán Attila: Vállalati gazdaságtan KJK Aula 1995.
- [3] Barakonyi Károly: Stratégiai tervezés Nemzeti Tankönyvkiadó 1999.
- [4] Ansoff H.I : Stratégic Management The MacMillan Press 1979
- [5] Gönczi Gabriella: A controlling alapjai Főiskolai Kiadó 2006.
- [6] P. Kotler: Marketing menedzsment Műszaki Könyvkiadó 1999.
- [7] Domboróczky Zoltán: A kínai agyaghadssereg és a stratégiai menedzsment Supply Chain Monitor 2006. szept.
- [8] Hadtudományi Lexikon, Magyar Honvédség és Magyar Hadtudományi Társaság, Budapest, 1995, főszerk.: Szabó József, ISBN 963 04 5226x
- [9] Warden, John: Enemy as a system, In: Air Power Journal, 1995 Spring, <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/apjindex.html>,
- [10] Analyzing Effects Based Operations (EBO) Workshop Summary (<http://www.mors.org/publications/phalanx/mar02/lead.htm>)
- [11] Deptula, D. A.: EBO: change in the nature of warfare, <http://www.aef.org/pub/psbook.pdf>)
- [12] Air Campaign Planning Handbook, Warfare Studies Institute, 2000
- [13] Manager Magazin 2006/1. Ezeréves receptek (<http://www.managermagazin.hu/magazin.php?page=article&id=931>; 2009. március 08.)
- [14] Thompson, John L: Strategic Management-Awareness and Change 1997.
- [15] Balaton Károly www.zeus.bke.hu/oktatas/strategia/files/SM%201%20eloadas.pdf