

Z. Czunyi Anikó

A változtatási stratégia információjának szükségessége és a kontrolling kapcsolata

Anikó Z. Czunyi, Titular University Lecturer: The Relationship between the Strategy of Change and Controlling

Present paper – as a preliminary study to a subsequent one – describes a research programme, which examines the system of connections of change and controlling embracing several companies. The aim of this paper is to shed light on the role of strategic controlling in the implementation of company strategy, avoiding an unsuccessful strategy, defining reversible processes and points of intervention, and also in providing feedback, while devoting a special attention to the formation of strategy-oriented organisations.

Már régóta ismert az a tény, hogy a gazdaság rohamosan fejlődik, de ezzel egy időben a menedzsment rendszerek nem képesek ugyanolyan dinamikus változásra. A hagyományos értelemben vett beszámolási rendszerek ma már nem adnak biztonsági alapot egy stratégia megvalósításához. A mérlegek, eredmény kimutatók, pénzügyi szemléletű és eredménymutatók nem képesek követni a környezetben és a szervezeten belül bekövetkezett hirtelen változásokat, a munkaerő szétszórta, gyorsabb mozgását, valamint a különbségeket business és business között. Az úgynevezett ipari korszak után elérkezett a tudás korszaka nem csak a gazdasági fejlődésben, de a stratégia végrehajtásában is. Az anyagi javak (birtok, iparterület, profit, pénzügy) mellett nagyobb súlyt kaptak az intellektuális javak, a humán erőforrás szerepe, a folyamatok és a fejlődés fontossága is.

Jelen írás egy kutatási program mentén, annak folyamatában készül, amikor a változtatás és a kontrolling kapcsolatrendszerének vizsgálata zajlik több vállalat esetében.

A stratégiai kontrolling szerepét a stratégia megvalósításának és a változtatási pontok összetett kérdésköre kerül vizsgálatra a sikertelen stratégia elkerülése céljából, a visszafordítható folyamatok és beavatkozási pontok meghatározása és a visszacsatolás fontossága szempontjából, kiemelt figyelmet fordítva a stratégia központú szervezetek kialakulására. Több kérdés fogalmazódik meg, melyeket Kaplan és Norton (1996) is feltesznek, vagyis „hogyan is használják a BSC-t a stratégiai központú szervezetek?”

Miután a vállalat menedzsmentje, vezetői, tulajdonosai határozzák meg a stratégiát, a központi szervezeti programcsomagot, maximális mértékben koncentrálnak a stratégiára. A szervezetet, az alkalmazottakat arra vezették rá, hogy alapvetően más módon cselekedjenek, mégpedig a stratégia szerint. Így a stratégiai központú szervezetek képesek szakítani a hagyományos felmérési és irányítási rendszerekkel.

A nemzetközi vállalatok esetében jellemzően kialakultak stratégiai központú szervezetek, amelyek ma még néhány területen a tanulás

időszakát élik, de a már működő folyamatok igazolni látszanak a stratégiai eszközök hatékonyságát, mely a vállalat eredményességében, a képzett profitban látható és mérhető.

Kaplan és Norton kutatásai során öt fontos alapelv merült fel, amelyek alapjai a sikeres szervezetnek. A stratégiai menedzsment és az öt kiszolgáló stratégiai controlling ezen alapelvek mentén tevékenykedik.

A mobilizálás változása a vezetőségen keresztül történik. Ahhoz, hogy a változások bekövetkezzenek a vezetőségnek ki kell fejlesztenie és meg kell határozni a változás irányát, az elképzeléseket és annak a stratégiáját, azt, hogy hová akarják vezetni a szervezetet? Át kell gondolniuk a számadási kötelezettségüket és meg kell bizonyosodniuk arról, hogy a végrehajtó csapat készen áll a feladatra.

A stratégiát meg kell vizsgálni az üzemeltetés szempontjából. A BSC és a stratégiai térkép közösen a vállalati stratégiát ragadja meg és olyan szempontból közvetíti, hogy a szervezet azt megérti és a szerint képes cselekedni. Kritikus része ennek a lépésnek az, hogy meg kell határozni a kulcsfontosságú szándékat, mértéket, célokat és azon kedvezményeket, melyek a stratégiához vezetnek.

A szervezetet be kell állítani a stratégia sorába. Ha egyszer a BSC-t mint stratégiai eszközt, a legfelső szinten megalkotják, akkor ennek el kell jutni az irányító és háttér egységekbe is. Ez minden egyes területen lehetővé teszi azt, hogy megértsék és hozzájáruljanak a stratégia megvalósításához.

Mindenki munkájának legyen stratégiája. Amíg a stratégia alulról jövő kezdeményezés hatására formálódhat, az első „vonal” hajtja azt végre. Ezért a kommunikáció és műveltség, a tanultság nagyon fontos a stratégia végrehajtásában. A vezető szervezetek személyi BSC létrehozásán dolgoznak, hogy így tovább vigyék a személyes fejlődés folyamatát a stratégia irányítás szervezetében.

Mindenki munkájának legyen stratégiája. A stratégiát bele kell illeszteni a folyamatba, és a féléves, éves riportálások kapcsán, a vezetőségi értékeléseken szembe kell állítani a célokat, el-

képzeléseket a stratégia megvalósításának fázisaival. A gazdasági, tervező és költségvetési, valamint a legjobb gyakorlati és intellektuális rendszerek kapcsolódjanak a BSC-vel, a stratégia folyamataival. (Kaplan és Norton, 1996)

Jelen tanulmány készítése során bemutatásra kerül a stratégiai menedzsment és a vállalati controlling kapcsolatrendszere, és a stratégia megvalósításához szükséges eszközök, mely kutatások során eltérő gondolatokat és hasonló folyamatokat, illetve párhuzamosságokat tapasztalhatóak. A vizsgálat során hazai és nemzetközi nagyvállalatok controlling szervezetei és stratégia megvalósító módszerei kerülnek összehasonlításra.

A stratégiai alapelvek érvényesülése a dinamikus növekvő, perspektivikus vállalatok stratégiai szervezetében kerülnek előtérbe, ahol a stratégiai alapelvek érvényesülése pontról pontra érezteti hatását. Ezen vállalatok esetében a mobilizálás, a pontos célmeghatározás, a változások ideje és iránya, a stratégiai szempontú üzemeltetés kiforrott, a stratégia beépül a szervezetbe.

A munkavállalók a stratégiát saját „érdekszerükön” keresztül fogadták be. A beszámoltatások, a meghatározott időszakonként történő eredményértékelések aktívan bevonják a dolgozókat a stratégia megvalósításába. A nemzetközi vállalatok alapvető motivációs eszközként használják munkavállalók érdekeltté tételét a kitűzött célok megvalósításban. A feladatok nem teljesítése, az elmaradások adott esetben szankciókat (juttatás megvonások) vonnak maguk után, ahol a „büntetések” végrehajtása is következetesen történik. Az egyéneket csak személyes motiváltságukon keresztül lehet és tudja a menedzsment irányítani, mely az utóbbi két vállalatnál is tapasztalható volt.

Természetesen, a stratégia megvalósításában is vannak különbségek. A stabil szervezetben kiegyensúlyozott, többségében elégedett munkavállalókkal, kiszámítható, tervezhető működésben és szervezett struktúrában működnek. Ilyen esetben nagy hangsúly kerül a teljesítményértékelésre, a visszacsatolásra, mellyel

Z. Czunyi Anikó: A változtatási stratégia információjának szükségessége...

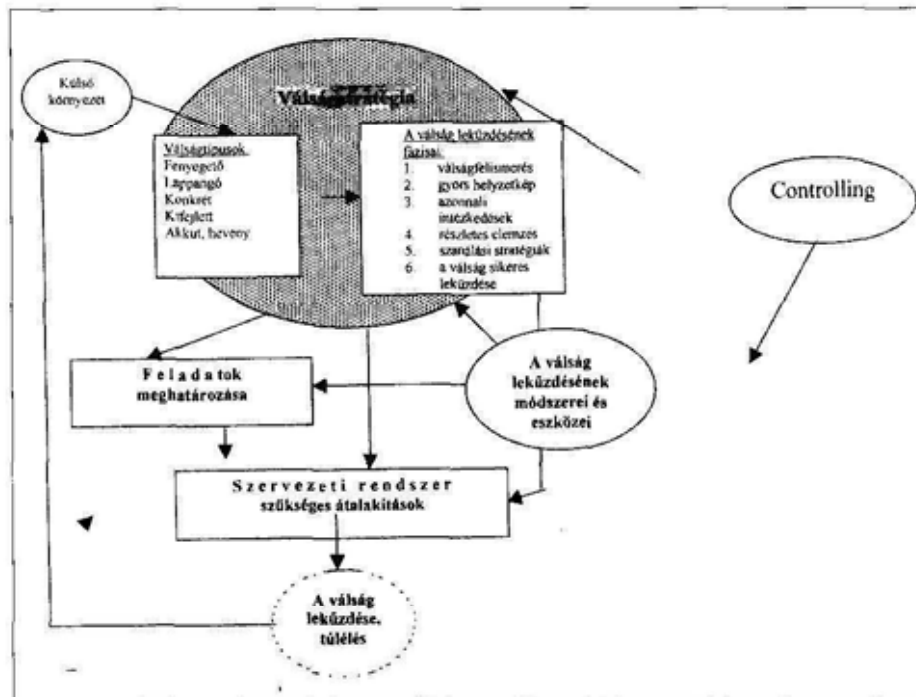
megnyílik az időben történő beavatkozás és a változtatás lehetősége. A vállalatok szervezeti egységeinek kapcsolata szoros, a menedzsment a tulajdonosok által szigorúan ellenőrzött, az egységek controlling szervezete függelmileg és szervezetiileg a központi controlling szervezetéhez tartozik.

Fentiekkel ellentétben sérülni látszik sok hazai vállalat működése esetében a „stratégia beillesztése a szervezetbe”. A stratégiai eszközök használata, az információk folyamat szerinti áramlásának biztosítása elvárás a menedzsmenttel szemben, de az információk elakadásával nem biztosított, sőt több ponton sérül annak megfelelő működése. Ezeken a szervezeteken belül gyengülni látszik a stratégiai controlling szerepe. A vállalaton belül a szervezeti átalakulás eredményeként „kiskirályságok” vannak kialakulóban, ahol az egyéni érdekek kerülnek felszínre a vállalati érdek leple alatt. A stratégiai eszközök használata sok esetben a tulaj-

donosok elvárása, akik érthető módon működő, más társaságoknál eredményt felmutató modell használatát kívánják bevezetni és alkalmazni. Több „látszatintézkedés” tapasztalható, az egyes vállalatoknál, amellyel a „helyi” menedzsment a tulajdonosok elvárásainak kíván megfelelni (adott esetben „szebb kép” bemutatásával), azonban (például az eredményérdekeltség területén) az önálló társaságok vezetői „ellenérdekű” felekké válnak.

Kiemelten kezelendő a nagyvállalatok esetében az önálló egységek vezetőinek „teljesítményértékelési” rendszere, melyben lényegesen nagyobb hangsúlyt kell fektetni az öszvállalati stratégiai célok megvalósításának ösztönzésére, a controlling szervezetek megfelelő szintre történő struktúrálására és annak szervezeten belüli súlyozására.

Mit kell, és mit tud tenni a menedzsment, és hogyan tudja megvalósítani a stratégiát válságos körülmények között? Képes-e a menedzsment a



1. ábra: A válságstratégia összefüggései
Forrás: a szerző saját összeállítása

szervezetet tudományos elvek mentén irányítani és tud-e ezekkel eredményeket elérni?

A válságos körülmények között nagyobb odafigyelést, fegyelmezettséget, összefogást és kitartást igényel az úgynevezett válságstratégia megvalósítása, mint kiegyensúlyozott, kiszámítható és tervezhető vállalati környezetben. Ebben a kritikus helyzetben a controlling szerepe megváltozik. Nem a klasszikus értelemben vett teljes szervezetet átfogó tevékenységére kell koncentrálnia, hanem a válságmenedzsment kiszolgálása a fő feladata. Nem kell, hogy minden ponton elemzéseket végezzen, hiszen az idővel való versenyfutás nem teszi ezt lehetővé számára. Kulcs fontosságú kérdésekben kell támogatnia a menedzsmentet, a szervezet reakcióidején belül annak érdekében, hogy a kritikus pontokon a beavatkozás eredményes és hatásos legyen. A döntés előkészítésével már a lehetséges kimeneteket, hatásokat is mérlegelnie kell, annak kockázati elemei ismeretében. (1. ábra)

A változtatások, esetleg válságok idején: a szervezet mobilizálása, és az üzemeltetés nehezen tervezhető, a menedzsmentnek sok esetben azonnali intézkedéseket kell végrehajtania, a szervezetet átszövi a „túlélés” szelleme. Valamennyi munkavállalónak a stratégia végrehaj-

tása a célja, hiszen a munkahelye, adott esetben a megélhetése függ a teljesítményén. A munkahely megtartása, a félelem annak elvesztésétől mintegy kényszerű erővel hat a munkavállalókra. Mindezek alapján a stratégiát, mindenki stratégiájának nevezhetjük, amely átjárja a szervezetet, és annak elválaszthatatlan részévé vált.

Nevezhetjük-e a „túlélési célt” stratégiának? Ebben az esetben is a menedzsment a vállaltot a kitűzött cél felé kívánja vezetni, bár a cél elérésének időtávja nem, vagy nem minden esetben ismert. A stratégia megvalósításához a menedzsment felhasználja a szervezetben és a környezetben lévő lehetőségeket, a dolgozók motiválásával, számadásával törekszik végrehajtani a kitűzött feladatokat. A vizsgálat természetesen ezen a ponton nem fejeződik be, hiszen fontos a tudományos stratégiai szempontok használatának érvényesülése, és a stratégiai eszközök használata válságos körülmények között is.

Ez a vázlatos ismertetés csak érzékeltetni kívánta a téma időszerűségét, illetve azokat tartalmi jellegzetességeket, amelyek, reméljük, a vizsgálat alapján új eredményeket fognak hozni, és amelyekről az ECONOMICA hasábjain szeretnék majd beszámolni.