

Fekete Hajnalka*

VÁLLALATI TELJESÍTMÉNY ÉS STRATÉGIAI MENEDZSMENT

Napjainkban a szervezetekre ható legmeghatározóbb folyamat a globalizáció és a piaci verseny élesedése, aminek következtében a szervezetek egyre nehezebben javítják, illetve őrzik meg versenyképességüket, egyre nehezebb a talpon maradás. A kihívásokra adott válaszok szervezetenként különbözőek. Az életben maradás és a fejlődés csak egyedi válaszokkal érhető el. Ilyen egyedi válaszok fejeződnek ki a szervezetek különböző stratégiáiban, strukturális jellemzőikben és szervezeti kultúráikban. Ezek azok a meghatározó elemek, amelyek napjainkban a szervezeteket hozzásegíthetik a jobb versenypozíció eléréséhez.

A kutatás célja

A kutatás célja annak megállapítása, hogy a szervezetek stratégiája, kultúrája és strukturális jellemzői milyen módon befolyásolják a szervezeti teljesítményt. A kutatás Magyarországon működő közepes és nagyméretű termelővállalatok közép- és felsővezetőinek körében végzett kérdőíves felmérés segítségével állapítja meg a *stratégia*, a *szervezeti felépítés*, a *kultúra* és a *vállalati teljesítmény* közti összefüggéseket. A cél annak meghatározása, hogy melyek azok a jellemző stratégiatípusok, szervezeti felépítések és kulturális sajátosságok, amelyek pozitívan befolyásolhatják a vállalati teljesítményt. A kutatás kiterjed az említett független változók (stratégia, szervezet, kultúra) közötti kapcsolatok vizsgálatára is.

A tényezőket a következő elvek alapján vizsgálom:

Stratégia

A szervezeti stratégia kapcsán fontos vizsgálni az alábbiakat:

A stratégia megvalósítása szempontjából központi kérdés lehet, hogy az elfogadott stratégiát miként kommunikálja a szervezet vezetői és beosztottai felé. Kérdés, hogy a stratégia csak a felsővezetők fejében létezik, vagy a beosztottak is ismerik esetleg a hosszú távon elérendő stratégiai célokat.

* adjunktus, Pannon Egyetem, Számvitel és Controlling Tanszék

A teljesítményre való hatás szempontjából lényegesnek tartom, hogy működik-e rendszeres stratégiai visszacsatolás, tehát sor kerül-e a stratégia rendszeres felülvizsgálatára és, hogy az formalizált keretek közt történik-e.

Alapvető fontosságú az egyes stratégiák tartalmi vizsgálata is. Ez alatt értem:

- a dinamikát – a működési kör változtatásának iránya alapján a szervezet növekedésre, stabilitásra vagy csökkentésre törekszik (*Glueck, Hitt – Ireland – Palia* alapján);
- a versenysztratégiát – mely arra irányul, hogy milyen területen és milyen eszközökkel kíván versenyezni a szervezet (*Porter* alapján);
- a környezethez való alkalmazkodás módját – a szervezet milyen magatartással igyekszik alkalmazkodni a környezeti kihívásokhoz (*Miles és Snow* besorolása alapján);
- az orientációt – a stratégia középpontjában mely érintetti kör érdekei jelennek meg a legmeghatározóbban (*Ohmae* alapján).

Szervezeti kultúra

A szervezeti kultúrát *Cameron és Quinn* kultúramodellje alapján vizsgálom, mivel számos gyakorlati eredménnyel alátámasztott, validált eszközt nyújt a kutatásban a szervezeti kultúra diagnosztizálására, emellett a vállalati gyakorlat számára is hasznos információkat nyújt a szervezeti kultúra vizsgálatára, a kultúrafejlesztés kívánatos irányaira.

A modell *hierarchia, piac, klán* és *adhokrácia* kategóriákba sorolja be az egyes szervezetek kultúrátípusokat, ennek megfelelően beszélhetünk *szabályorientált, célorientált, támogató* és *innovációorientált* szervezetekről.

Strukturális jellemzők

A strukturális jellemzők alatt a szervezetekben kialakított munkamegosztás módját (funkcionális, tárgyi, földrajzi), a hatáskörmegosztást (egyvonalas, többvonalas, centralizált, decentralizált) és az alkalmazott koordinációs eszközöket (vertikális, horizontális; strukturális, technokratikus, személyorientált) vizsgálom.

Teljesítmény

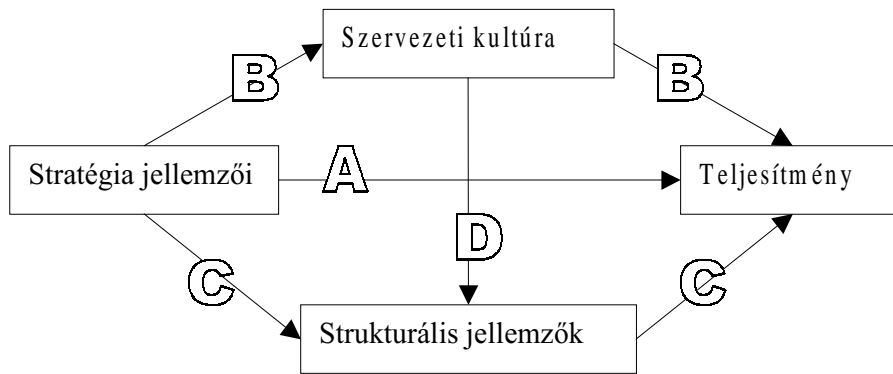
Egy szervezet teljesítménye több dimenzió mentén értelmezhető. Nem lehet egyetlen mutatószámra besűríteni, egyetlen jellemző alapján értékelni. Ha egy vagy esetleg néhány mutatószámmal való jellemzésére törekednénk, akkor ezek a mutatószámok pénzügyi jellegűek lennének. A teljesítménynek azonban vannak nehezen leírható, nehezen számszerűsíthető elemei is. A teljesítmény értékelésekor nemcsak a tulajdonosoknak nyújtott értéket – ami pénzügyi mutatószámokkal fogható meg – kell értékelnünk, hanem a többi érintetti csoportnak (vevők, munkatársak, társadalmi környezet) nyújtott értéket is, természetesen annak a ténynek a szem előtt tartásával, hogy a szervezetek fő célja a tulajdonosok igényeinek való minél jobb megfelelés. A profitorientált szektorban ez osztalék, illetve részvényárfolyamok formájában jelenik meg. A nonprofit szektor szervezeteinek is fő céljuk a tulajdonos vagy alapító által megfogalmazott követelmények teljesítése, azonban itt a célok elérése általában nem fejezhető ki pénzértékben.

A teljesítmény jövőbeli fenntarthatósága érdekében azonban nemcsak az érintetteknek nyújtott értéken keresztül kell értékelnünk a teljesítményt, hanem a szervezet megújulási, tanulási, fej-

lódési képességét is értékelnünk kell. Ezen okok miatt választottam a vállalati teljesítmény értékelésére a *Kaplan* és *Norton* által kidolgozott *Balanced ScoreCard* (kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer) keretrendszer, ami pénzügyi, vevői, működési és tanulás/fejlődés nézőpontokon keresztül értékeli a teljesítményt, átfogja a vállalati tevékenységek teljes körét.

A cél annak megállapítása, hogy a független változók (stratégia, kultúra, szervezet) milyen mértékű befolyást gyakorolnak a vállalatok teljesítményére, közülük melyik hatása a legmeghatározóbb.

1. ábra
A kutatás modellje*



* saját szerkesztés

A vizsgált kérdésre útmodellt állítottam fel, mivel a lineáris regresszió feltételei nem érvényesülnek, mivel egyértelmű, hogy a magyarázó változók összefüggenek egymással. A szervezeti kultúra, a stratégia és a strukturális jellemzők nem függetlenek egymástól. Útmodell esetében ez kívánatos is.

A modell négy utat feltételez:

1. a stratégia közvetlen hatása a teljesítményre,
2. a stratégia hatása a kultúrán keresztül a teljesítményre,
3. a stratégia hatása a strukturális jellemzőkön keresztül a teljesítményre,
4. a kultúra hatása a strukturális jellemzőkön keresztül a teljesítményre.

A hatások irányát a kvantitatív kutatás után – amely igazolja az egyes elemek közti kapcsolatok meglétét – kvalitatív módszerekkel is szükséges alátámasztani. Ennek kivitelezésére in-terjúk készítésére is szükség lesz.

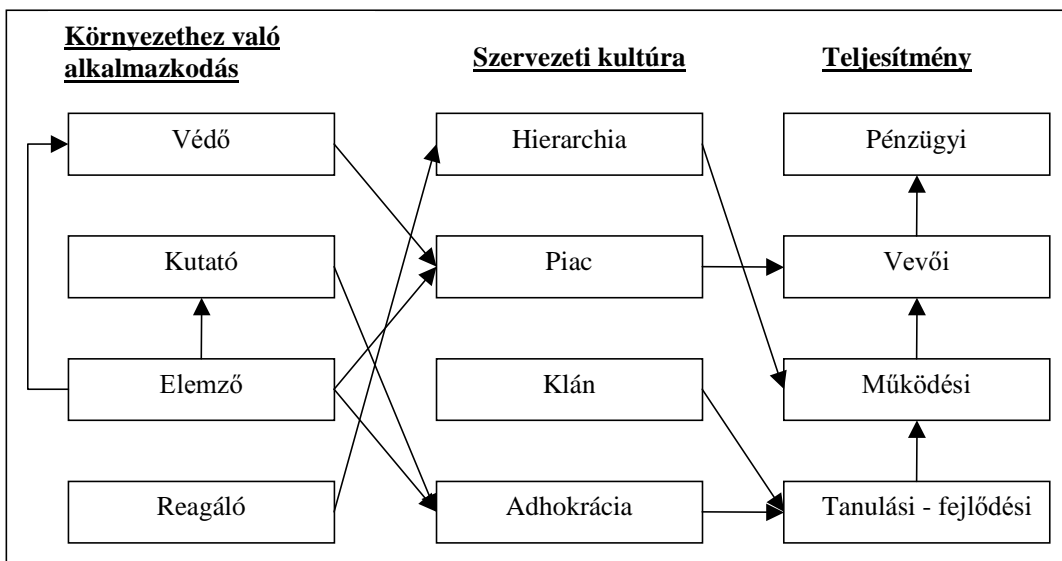
A teljes modellből most egy kiválasztott rész kerül bemutatásra. Ez a rész azt vizsgálja, hogy a környezethez való alkalmazkodás milyen kapcsolatban áll közvetlenül a vállalati teljesítménnyel, és milyen hatással van a szervezeti kultúrára gyakorolt hatáson keresztül a teljesítményre.

A környezethez való alkalmazkodás szempontjából egy vállalat védő, kutató, elemző vagy reagáló szerepkört vehet fel. A szervezeti kultúrátípusok *Cameron* és *Quinn* szerint: hierarchia, piac, klán, adhocrácia. A teljesítmény értékelésére *Kaplan* és *Norton* alapján a pénzügyi, vevői,

működési folyamatok, tanulási-fejlődési nézőpontokat vizsgálom. Ezen modellelemek mind-egyike között létezik kapcsolat (4*4*4). Az összes lehetséges kapcsolatból vizsgálni kell, hogy melyek a szignifikáns kapcsolatok, valamint a szignifikáns kapcsolatok esetében a korreláció erősségét.

A vizsgálatok megkezdése előtt logikai modellt állítottam fel, amelyben már csak az általam feltételezett kapcsolatok szerepelnek.

2. ábra
A környezethez való alkalmazkodás, a szervezeti kultúra és a teljesítmény összefüggései



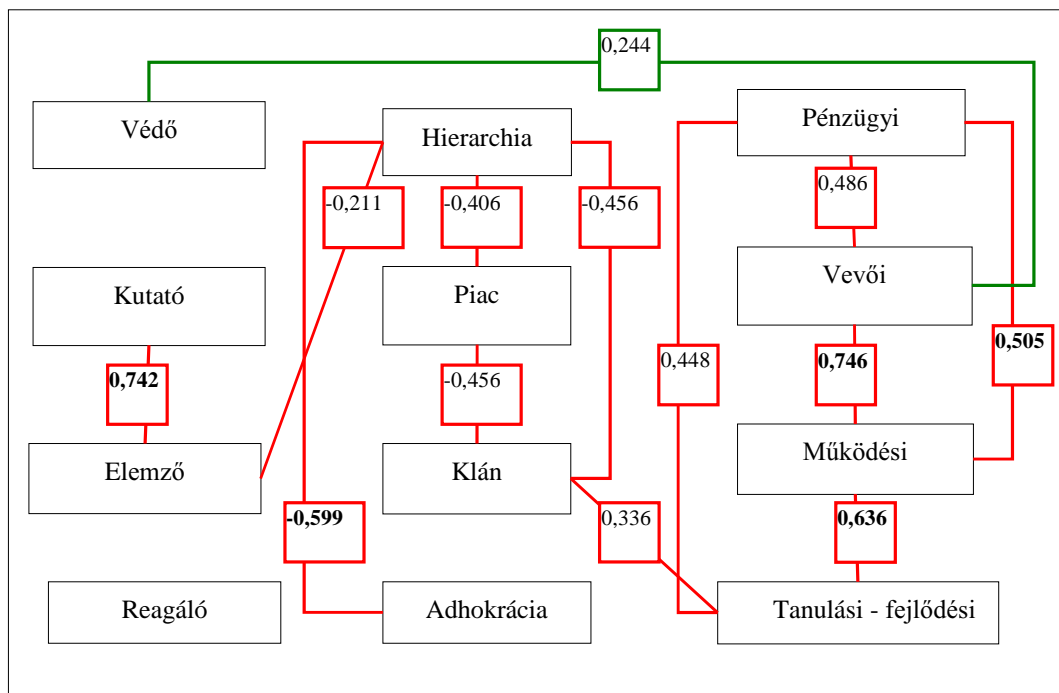
A logikai modell alapján a következő főbb hipotéziseket állítottam fel:

1. A környezethez való alkalmazkodás tekintetében minél inkább védő szerepkört játszik egy vállalat, annál inkább rendelkezik a piac kultúra vonásaival.
A környezethez való alkalmazkodás tekintetében minél inkább kutató szerepkört játszik egy vállalat, annál inkább rendelkezik az adhokratikus kultúra vonásaival.
A környezethez való alkalmazkodás tekintetében minél inkább reagáló szerepkört játszik egy vállalat, annál inkább rendelkezik a hierarchia kultúra vonásaival.
2. Minél inkább rendelkezik egy szervezet a klán és az adhokratikus kultúra vonásaival annál magasabb a teljesítménye a tanulás-fejlődés nézőpontban.
Minél inkább rendelkezik egy szervezet a piac kultúra vonásaival annál magasabb a teljesítménye a vevői nézőpontban.
Minél inkább rendelkezik egy szervezet a hierarchia kultúra vonásaival annál magasabb a teljesítménye a működési folyamatok nézőpontban.

A kutatás eddigi eredményei

A kutatás jelenlegi szakaszában történik a kérdőívek visszaérkezése. Jelenleg 122 vállalat visszaérkezett kérdőíve alapján a következő eredményekre jutottam:

3. ábra
A kutatás során eddig feltárt összefüggések



Az ábrán a vonalak a szignifikáns kapcsolatokat mutatják 0,01-es szignifikanciaszinten, a vonalakon található számok pedig a korreláció szorosságát.

0,5 feletti korrelációt találtam a következők között:

- A kutató és elemző stratégia között. Tehát az elemző stratégiát folytató vállalatok nemcsak meglévő termékeikre és technológiáikra koncentrálnak, hanem újak után is kutatnak.
- Az adhokratikus és a hierarchikus jellegű kultúra között negatív a korreláció, tehát minél inkább rendelkezik egy szervezet az adhokratikus kultúra vonásaival, annál kevésbé hierarchikus vagyis szabályorientált. A többi kultúrátípus között is negatív a korreláció, csak 0,5-nél alacsonyabb.
- A teljesítmény elemein belül a működési és a vevői nézőpontban nyújtott teljesítmény között a legszorosabb a kapcsolat, aztán a tanulási-fejlesztési és a működési teljesítmény között, ezt követi a működési és a pénzügyi, vevői és pénzügyi, tanulási-fejlesztési és pénzügyi teljesítmény. Az utóbbi kettőnél a korreláció némileg alacsonyabb 0,5-nél, tehát maximum közepes kapcsolatot feltételezhetünk közöttük.

Az eddig kapott eredmények alapján 0,5 feletti korrelációt a környezethez való alkalmazkodás, a szervezeti kultúra és a teljesítmény között nem találtam. Ez a korreláció csak a saját elemeiken belül fordult elő. Az eddig kapott eredményeket a szakirodalom is alátámasztotta.

Ez az eredmény valószínűleg a kis elemszámnak tudható be, tehát mindenképpen kívánatos a minél nagyobb mintaelemszám elérése.

Viszont az 0,5-nél alacsonyabb korrelációk alapján körvonalazódni látszik egy-két hipotézis alátámasztása.

0,336-os a korreláció a klán-kultúra és a tanulás-fejlődés nézőpontban nyújtott teljesítmény között. Ez a kapcsolat remélhetőleg még szorosabbá válik a későbbiekben a mintaelemszám növelésével. A tanulás-fejlődés nézőpontban nyújtott teljesítmény pedig befolyásolja a többi nézőpont teljesítményét is. Annak meghatározása, hogy a klán-kultúra léte mennyire befolyásolja – végső soron a pénzügyi – teljesítményt, illetve az egyes nézőpontokban nyújtott teljesítményt, a \hat{a} -értékek segítségével lesz meghatározható.

Gyenge, 0,3 alatti korreláció találtam a védői szerepkör és a vevői nézőpontban nyújtott teljesítmény között, valamint az elemző szerepkör és a hierarchikus kultúra között.

Az első összefüggést igazolja az is, hogy a védők célja az adott termékpiaci szegmensben a leggazdaságosabb gyártás, pozíciójuk megtartása és javítása, amit az eddigi tevékenységi körükben a működés hatékonyságának növelésével, a költségek csökkentésével és a minőség javításával érnek el.

Remélhetőleg a mintaelemszám növelésével itt is világosabban látszanak majd az összefüggések. Indirekt úton azonban levezethető a következő összefüggés: az elemző vállalatok egyéssítik a védői és a kutatói szerepkört. Kutató szerepkör esetében adhokratikus kultúrát feltételeztem, az adhokratikus kultúra és a hierarchikus kultúra között viszont negatív a korreláció.

Felhasznált irodalom

Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő (2000): *Stratégia és szervezet*. Budapest, KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

Bakacsi Gyula (1998): *Szervezeti magatartás és vezetés*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Balaton Károly (2005): *Vállalati stratégiák és szervezetek a rendszerváltást követően*. Budapest, AULA Kiadó.

Cameron, Kim S. – Quinn, Robert E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture-Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, Jossey-Bass.

Chandler, Alfred (1962): *Strategy and Structure*. Cambridge, Massachusetts, MIT Press.

Deal, Terry – Kennedy, Allan (2000): *The New Corporate Cultures*. London, Texere Publishing.

Glueck, William F. (1976): *Business Policy: Strategy Formulation and Management Action*. New York, McGraw-Hill.

Hitt, Michael – Ireland, Duane R. – Palia K. A. (1982): *Industrial Firms' Grand Strategy and Functional Importance: Moderating Effects of Technology and Uncertainty*. *Academy of Management Journal*, 25. évf., 2. sz.

Hársvölgyi Katalin – Bokor Zoltán – Csillag Lajos (2002): *A Balanced Scorecard (BSC) gyakorlati adaptálása*. Vezetéstudomány, XXXIII. évf., 2. sz.

Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (1998): *Balanced Scorecard – Kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.

Kaplan, Robert S. – Norton, David P. (2004): *Measuring the Strategic Rediness of Intangible Assets*. Harvard Business Review, február.

Miles, Raymond E. – Snow, Charles C. (1978): *Organizational Stategy, Structure, and Process*. New York, McGraw-Hill.

Ohmae, Kenichi (1991): *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*. New York, McGraw-Hill.

Porter, Michael E. (2006): *Versenystatégia*. Budapest, Akadémiai Kiadó.

Wimmer Ágnes (2001): *A vállalati teljesítmény jellemzői*. Vezetéstudomány, XXXII. évf., 2. sz., 2–10.

