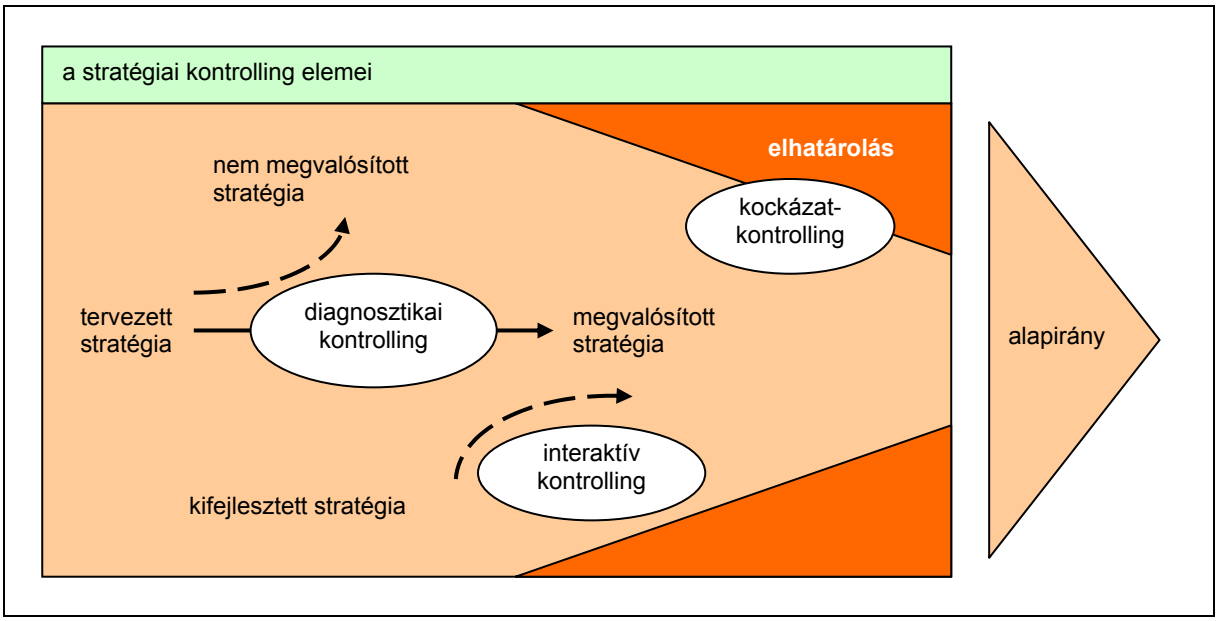
A stratégiai célok interaktív és diagnosztikai elérése

A hatékony stratégiai kontrolling megvalósításához a kis- és közepes méretű vállalatok számára kevés eszköz áll rendelkezésre, ami azzal a következménnyel jár, hogy ezek a vállalatok elutasítják a kontrolling alkalmazását. Az elutasítás oka azonban sok esetben a megfelelő személyi feltételek hiánya. A kis- és közepes méretű vállalatok esetében maga az ügyvezető látja el a kontrolling-feladatot, amennyiben megvan hozzá a képzettsége. Mindenesetre kevés olyan vállalat működik, ahol valóban átgondolt stratégia alapján történik a kontrolling-tevékenység szervezése.

Tárgyszavak: stratégiai kontrolling; kontrolling; mutatószámok egyensúlya.

ÁTFOGÓ STRATÉGIAI KONTROLLING • A hatékony stratégiai koncepció kidolgozása érdekében nélkülözhetetlen az egyes vállalatok számára a megfelelő eszközök, így pl. értékelképzelések, látomások és példaképek leírása. Az operatív információk kevésbé hasznosak, ha bizonytalan a stratégiai szintű hatásuk, és különösen igaz ez a kis- és közepes méretű vállalatok esetében. A stratégiai előírások és az operatív megvalósítás közötti kapcsolat a vállalatok sikerének alapvető feltétele. A kontrolling ebben az esetben a forgótárcsa funkcióját veszi át. A stratégiai döntések számára fontos döntések meghozatalához szükséges információk elemzése azonban nemcsak a kontrolling feladata, hanem számos egyéb területé is. Az adatok pontosságáért és megbízhatóságáért viszont a kontrolling szervezeti egysége a felelős. A stratégiailag fontos információkat az operatív szintről gyűjtik össze és továbbítják megfelelő formában a döntéshozókhoz. A stratégiai kontrolling bevezetését sok esetben az teszi szükségessé, hogy nincs elegendő alapinformáció vagy a rendelkezésre álló információk nem egyértelműek. A kockázat-kontrolling segítségével a korábban laza értékeket olyan világos keretbe foglalják, amely lehetőséget ad a stratégia megvalósítására. Mind a gazdaságilag jó, mind pedig a rosszabb időkben megvannak a lehetőségek a vállalatok számára, amihez a globalizáció jó alapot biztosít. Ezt az alapot azután a dinamikus vezetés sikerré tudja formálni. A vállalat helyének meghatározása során ezért pontosan meg kell határozni a vállalati tevékenységek határát is. Ezzel összefüggésben meg kell egymástól különböztetni a diagnosztikai és az interaktív kontrollingot *(1. ábra).*



1. ábra Diagnosztikai és interaktív kontrolling

DIAGNOSZTIKAI KONTROLLING • A diagnosztikai kontrolling esetében a hagyományos értelemben vett „tervezési és ellenőrzési körfolyamat”-ról van szó. A tervezés során célokat tűznek ki, majd a megvalósítást a célok elérésének alapján ellenőrzik, és a nagyobb eltérések esetében intézkedéseket hoznak az eltérések csökkentése érdekében. Jellemző esetben a kontrollerek a diagnosztikai kontrolling középpontjában állnak. Ők ismerik a rendszert, értékeléseket készítenek, megfigyelik az eltéréseket és kommunikálják a releváns információkat. A fontos információkat természetesen egyeztetniük kell az illetékes vonalbeli vezetőkkel. A diagnosztikai kontrolling egyik fő célkitűzése ugyanakkor a menedzsment tehermentesítése, ami úgy biztosítható, hogy a vezetéshez csak azok a szűrt információk kerülnek, amelyeket a kontrolling fontosnak ítélt.

INTERAKTÍV KONTROLLING • Az interaktív kontrolling alkalmazása során a stratégia kialakításakor az interaktív elemek kiemelt szerepet kapnak. A gyorsan változó környezetben és a korszerű vállalati keretek között már nem elégséges, ha kizárólag a hagyományos célokra és célértékelésekre támaszkodnak. Napjainkra egyre inkább jellemző, hogy egyrészt a célok körülhatárolása rugalmasan történik, másrészt pedig a változás gyorsabb. Az interaktív kontrolling jellemző vonása a vezetés központi és jelentős súlyú közreműködése. A közreműködés a folyamatos együttműködésben nyilvánul meg a kialakult munkamegosztás alapján, figyelembe véve a megfelelő hatásköri illetékességeket a szervezeten belül.

A STRATÉGIAI KONTROLLING MEGVALÓSÍTÁSA • A kis- és közepes méretű vállalatok esetében sajátos peremfeltételek érvényesülnek, amiket a stra-

tégiai kontrolling megvalósítása során figyelembe kell venni. Sok vállalat nem engedheti meg magának, hogy komplex rendszereket alkalmazzon. A nagy és komplex rendszereknek ti. megvan az a veszélyük is, hogy túlzott biztonságérzetet keltenek, miközben a menedzsment esetleg olyan információkra támaszkodik, amelyek nem teljesen megbízhatók. Éppen ezért helyezik sokan előtérbe a rendszerekkel szemben a szemléletmód fontosságát.

A kontrolling alkalmazása egyes vezetők esetében azért okozhat nehézséget, mert sajátos nyelvezetet alkalmaz és a pénzügyi ismeretekkel nem rendelkezők számára értelmezési problémákat vethet fel. A kontrolling-szakértők és a vezetők közötti jó együttműködés alapvető feltétele az egységes nyelvezet használata. A kontrollereknek a valódi üzemgazdasági összefüggéseket jól kell érteniük és össze kell kötniük a kontrolling-információkkal, mivel csak így tudják magukat elfogadtatni és csak így képesek hatékonyan kommunikálni. Kontrollerek és menedzserek együttgondolkodásának döntő feltétele, hogy a kontroller és a vezető közös nyelven beszéljenek és megértsék egymás gondolkodásmódját, a problémákhoz való sajátos közeledését.

A kontrolling-rendszerek alkalmazása során sok esetben fontos eldöntendő kérdés, hogy folyamatos vagy időszakos működésről legyen-e szó. Különösen a kis- és közepes méretű vállalatok esetében merül fel, hogy milyen részletezettséggel és milyen gyakorisággal célszerű alkalmazni a kontrolling-módszereket. Főleg akkor lényeges ez a kérdés, ha külső szakértőket alkalmaznak.

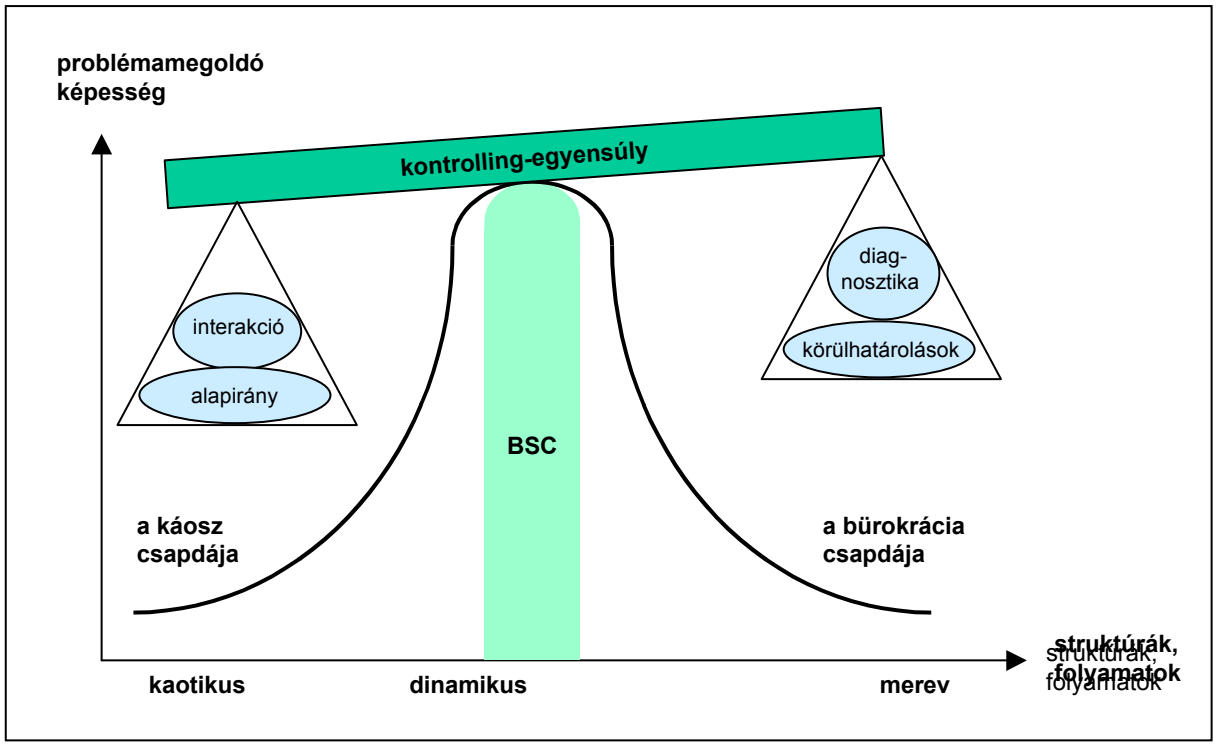
A KIEGYENSÚLYOZOTT STRATÉGIAI MUTATÓSZÁMOK (BALANCED SCORECARD) RENDSZERE • A kontrolling-eszköztár talán legtöbbet vitatott kérdése a kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámok (BALANCED SCORECARD, a továbbiakban = BSC) problémája. Leginkább az alkotja vita tárgyát, hogy mennyire hatékony ez az eszköz, ill. mennyiben van szó ez esetben pusztán egy divathullámról.

Megfelelő alkalmazás esetén ti. ez a módszer a stratégiai kontrolling egyik leghatékonyabb eszközévé válhat. Maga a rendszer olyan kiegyensúlyozott, stratégiailag fontos mutatószámokból áll, amelyek diagnosztikai jelleget adnak a célstruktúra kialakításának. A hatékony alkalmazás legfőbb feltétele azonban az, hogy a vállalat működését meghatározó 15 legfontosabb mutatószám korrekt és megalapozott kialakulása biztosított legyen. A BSC módszerét alapvetően a nagyvállalatok számára dolgozták ki, de napjainkban ugyanúgy alkalmazható ez a kis- és közepes méretű vállalatok számára is. Az eszközt jól kell illeszteni a környezeti feltételekhez.

A nagyvállalatok esetében nagyszámú mutatószámmal kell dolgozni, de hála a BSC rendszerének, lehetőség van a legfontosabb tényezőkre való összpontosításnak, az egyes alrendszerek pedig összefüggenek egymással. Az elemzés és a főbb mutatók kiinduló bázisát a stratégiai adatok jelentik. Ezekkel megvalósítható a vállalati stratégia egyfajta leképezése, valamint a stratégia és az operatív megvalósítás közötti összhang.

A tanácsadó cégek sok esetben tesznek kísérletet arra, hogy az egyes informatikai megoldásokat összekössék egymással, ami jelentős pótlólagos ráfordítást igényel. A látványos vizuális ábrázolások azonban sokszor nem érik meg a megemelt árat, hiszen adott esetben egy jól megszerkesztett excel-táblázat is biztosítja a megfelelő információtartalmat. A BSC-hez ugyanakkor jól kapcsolhatók a korszerű költségvetési, célkitűzési és ösztönzési rendszerek. Mindez kétségtelenül megnehezíti magának a rendszernek az elfogadását a vállalaton belül. Az első és legfontosabb feladat annak biztosítása, hogy a vállalati közös nyelv kialakítása során a BSC mint középponti, stratégiai kép szerepeljen, ti. csak erre építve lehet a továbbiakban a különböző alrendszerek kidolgozását és kellő illeszkedését megvalósítani.

EGYENSÚLY A KONTROLLINGBAN • A korszerű, stratégiai kontrolling több elemből épül fel. A különböző, sokszor egymás ellen ható elemek között egyensúlyt kell biztosítani. A hagyományos, túlságosan diagnosztikai kontrolling irányzat uralma esetében fennáll annak a veszélye, hogy a vállalat bürokratikussá válik. Az interaktív elemek nagyobb rugalmasságot biztosítanak, ha viszont elhanyagolják a diagnosztikai elemeket, akkor a káosz veszélye fenyeget. A BSC eszköztárának segítségével a vezető megkísérli, hogy egyensúlyi állapotot alakítson ki. A *2. ábra* ezt az egyensúlyt mutatja be.



2. ábra Egyensúly a kontrolling-tevékenység hatására

A stratégiai kontrolling alkalmazása a tapasztalatok alapján mind fontosabbá válik a kis- és közepes nagyságú vállalatok számára is. A konkrét megvalósítás természetesen nagymértékben eltérhet az egyes vállalatok esetében. A lényeg a szemléletmód és gondolkodásmód átvétele és meghonosítása a szervezeten belül és nem feltétlenül a szigorú törekvés arra, hogy a komplex rendszer minden egyes eleme hiánytalanul bevezetésre kerüljön. Fontos feladat ebben az esetben a különböző területek közötti egyensúly megteremtése, úgy is mint a menedzserek és a kontrolling-szakemberek szoros együttműködésének feltétele.

(Dr. Góber Lajos)

Nadig, L.: Interaktiv die Ziele erreichen. = New Management, 71. k. 11. sz. 2002. p. 50–55.

Fink, D.: A life cycle approach to management fashion: an investigation of management concepts int he context of competitive strategy. = Schmalenbach Business Review, 55. k. 1. sz. 2003. p. 46–59.