Stratégiai szervezetfejlesztés és vállalati nyereségesség

A cikk a vállalati siker holisztikus modelljének empirikus vizsgálatával foglalkozik. A szervezeti siker és kudarc modelljének kialakítása és továbbfejlesztése Flamholtz és Aksehirli nevéhez fűződik. A modell a sikeres szervezetet hat lényeges szempont alapján jellemzi. Ezek a „stratégiai építőelemek szolgálnak alapul a holisztikus rendszer, a „szervezetfejlesztési piramis" kialakításához.

A háttér

A vállalatok eredményes fejlődésének és növekedésének modellezésére és a növekedés különböző szakaszainak megtervezésére, a szervezet sikereinek és kudarcainak magyarázatára a Los Angeles-i California Egyetem szakértője, a cikk társszerzője (Flamholtz, 1995) hattényezős keretet javasolt. A továbbfejlesztett modell (Flamholtz és Aksehirli, 2000) alkalmasnak bizonyult a különböző típusú gazdálkodó szervezetek üzleti sikerének és kudarcának elemzésére. A modell összefüggéseket tár fel a javasolt szervezeti „sikermodell" és a pénzügyi teljesítmény között. Ennek keretében került sor további kutatásokra különböző iparágak nyolc-nyolc kiválasztott vállalatánál. Jelen tanulmány a megelőző elméleti és empirikus munkára épül, és további tapasztalati bizonyítékot kíván szolgáltatni a javasolt holisztikus keret előrejelzési érvényességére a cégek sikerének és kudarcának elemzésében.

Az elméleti keret

A keret kiinduló premisszája (hipotézise) szerint a szervezeteknek meghatározott feladatokat kell végrehajtaniuk ahhoz, hogy a növekedésük minden szakaszában sikeresek legyenek. A korábbi kutatások során hat részterület (dimenzió) vizsgálatával foglalkoztak. Ezek az alábbiak voltak:

- az életképes piaci területek (szegmensek) meghatározása;
- a termékek és szolgáltatások fejlesztése a kiválasztott piaci területhez;
- a vállalat működtetéséhez szükséges források megszerzése és bővítése;

- az ügyviteli operációs rendszerek fejlesztése;
- a szervezet hosszú távú működéséhez szükséges irányítási rendszerek fejlesztése;
- a vállalatirányítás hatékonyságát növelő szervezeti kultúra kialakítása.

A modell második hipotézise szerint a sikeres szervezet kiépítéséhez a felsorolt feladatokat több lépcsőben, fokozatosan kell végrehajtani. Ez a hat feladatcsoport meghatározó a szervezet sikere szempontjából, ezek a szervezet „stratégiai építőkövei".

A piaci szegmensek meghatározása

A szervezeti siker vagy túlélés terén egy új vállalkozás első kihívása: a piaci szánt szolgáltatás vagy termék iránti várható kereslet meghatározása. A szervezet sikere nagyban függ az előrejelzés pontosságától.

A kihívás nem csak a piac meghatározása, hanem a „piaci terület" megragadása is; olyan viszonylag védett helyé, amely a cég számára fenntartható versenyelőnyöket kínál. Komoly problémákat okozhat, ha erre nem kerül sor vagy ha tévesnek bizonyul az előrejelzés. A piaci szegmensek meghatározásának a folyamata magában foglalja a stratégiai piaci terv kidolgozását, a potenciális vevőkör és a vásárlói igények meghatározását, egy versenyképes stratégia kialakítását.

A termékek előállítása, a szolgáltatások megtervezése

A modellben foglalt második kihívás, azaz stratégiai építőkocka a termékek előállítására, ill. a szolgáltatások bevezetésére vonatkozik. Gyártó cég esetén ez a szakasz a tervezési és a gyártási fázisokat, míg szolgáltatók esetén a szolgáltatás nyújtásának a rendszerét a kialakítását tartalmazza.

Ennek a szakasznak a sikere erősen összefügg az előző kritikus feladatéval, a piaci terület megfelelő meghatározásával. Ha a cég nem érti meg teljesen a piac igényeit, akkor nem tudja ezeket kielégíteni sem.

A források megszerzése

Az előző szakaszok sikere fokozott keresletet támaszt a cég termékei és/vagy szolgáltatásai iránt. Ennek következtében, a szervezetnek több fizikai, pénz- és humán erőforrásra lesz szüksége. A vállalatnak terveket kell készítenie a cég hosszú távú életképességére vonatkozóan, és meg kell szereznie a szükséges forrásokat saját növekedéséhez és a piaci igények kielégítéséhez, a versenyben maradáshoz.

Az operációs rendszerek fejlesztése

A negyedik kritikus feladat a vállalati operációs alaprendszerek fejlesztése. Ezekhez az alaprendszerekhez tartoznak az alábbiak: könyvelés, számlá

zás, inkasszó, (pénzek beszedése), reklám, humán erőforrás menedzsment, oktatás, értékesítés, gyártás, szállítást és az ezekkel összefüggő további területek. A vállalatok gyorsan kinövik a működtetésükhöz rendelkezésre álló adminisztratív rendszereket, ezért ezeket rendszeresen frissíteni, fejleszteni, korszerűsíteni kell. Nagy vállalatoknál gyakori, hogy túlságosan bonyolult operációs rendszerek alakulnak ki, ilyen esetekben a szervezet sikerének feltétele az operációs rendszer átalakítása, áttekinthetőbbé és hatékonyabbá tétele.

A vezetési rendszerek fejlesztése

Az ötödik lépés a vállalati irányítási rendszer fejlesztése, amely a cég hosszú távú életképességének lényeges feltétele. A vezetési rendszerek tartalmazzák a tervezési, szervezési, menedzsmentfejlesztési és irányítási rendszereket. A tervezési rendszerek magukba foglalják a szervezet általános fejlesztésének és az ütemezési és költségvetési műveletek fejlesztésének a tervezését, valamint a stratégiai, az operatív és a kontingencia-tervezést*. A tevékenységek tervezésének a létezése önmagában nem jelenti azt, hogy a cégnek van tervezési rendszere. A tervezési rendszer biztosítja a tervezési tevékenységek stratégiai és folyamatos voltát.

A szervezet struktúrája magába foglalja azokat a módszereket, amelyekkel a vállalat a dolgozóit irányítja és tevékenységüket koordinálja. Mint a tervezési tevékenység esetén is, a siker nem csak a struktúra kialakításától függ, hanem a vállalati szervezet és az üzleti stratégia közötti összhangtól is.

A menedzsmentfejlesztési rendszer a jelenlegi és a jövőbeni vezetők tervszerű fejlesztésének a folyamata. Az irányítási rendszerek azoknak az eljárásoknak (költségvetés készítés, vállalati tervezés) és mechanizmusoknak (teljesítményértékelés) az együttese, amelyek ösztönzik a szervezeti célok elérését elősegítő magatartást.

A vállalati kultúra fejlesztése

Ahogyan az embereknek személyiségük, a szervezeteknek kultúrájuk van, amely közös értékekből, nézetekből és normákból tevődik össze. A közös értékek fontosak a szervezet egésze szempontjából, közös érték pl. a termékminőség, a vevőszolgálat, az alkalmazottakkal való bánásmód. A nézetek, vélemények: a munkatársak megállapításai önmagukra és a vállalatra vonatkozóan. A normák az emberi kapcsolatokat és magatartást irányító íratlan szabályok.

A modell mint egész

A hat vállalatszervezési feladatból mint „stratégiai építőkockákból” alakítható ki a szervezeti fejlesztés hierarchikus modellje *(1. ábra).* A piramis alakú

---

* Véletlenszerűen bekövetkező, előre nem látható események tervezése.

elrendezés nem jelenti a fontos feladatok egymástól független végrehajtását. Mind a hat feladat meghatározó fontosságú a vállalat számára, amelyeket egyidejűleg és folyamatosan kell ellátnia. Az egyes feladatok jelentősége, fontossága eltérő, attól függően, hogy a szervezet növekedésének mely szakaszában van. A cég "infrastruktúráját" képező felső négy szint kevésbé másolható, és így a hosszú távú, fenntartható kompetitív előny alapját adja.

Az egyes feladatok fontossága, jelentősége függvénye a vállalat méretének is. Ha egy szervezet infrastruktúrája nincs összhangban a méretével, problémák jelentkeznek a fejlesztések során. A vállalat méret és a szervezeti felépítés párhuzamos kapcsolata alapján felállítható egy szervezeti életciklusmodell, amely a szervezetfejlesztési piramis kiegészítése *(1. táblázat).* Látható, hogy a növekedés mindegyik szakaszában vannak kritikus fejlesztési feladatok.

1. táblázat

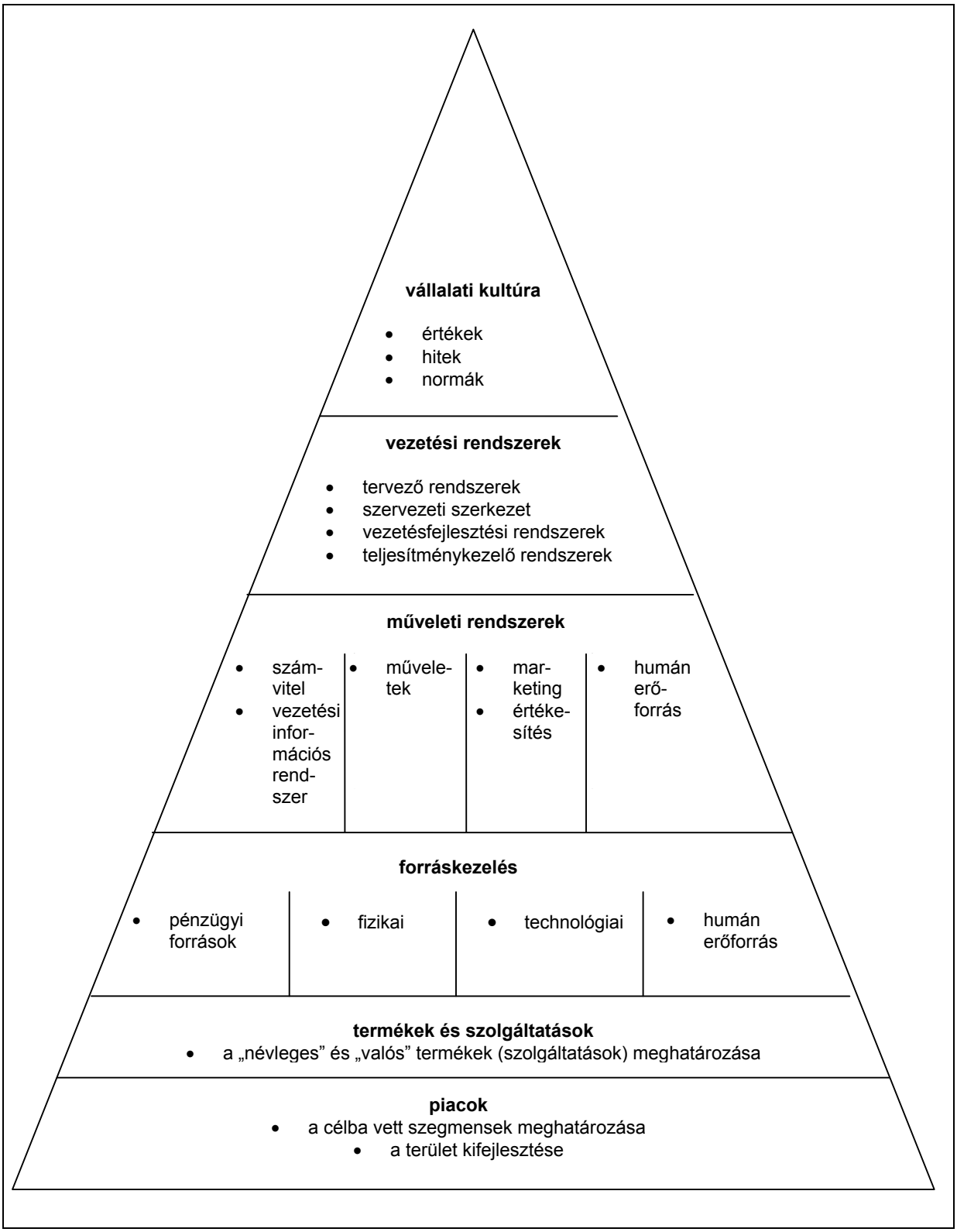
A növekedés szakaszai

Szakasz	**Leírás**	**Kritikus fejlesztési területek**	**A szervezet közelítő mérete (értékesítés, millió USD)**	
			gyártó vállalatok	**szolgáltató vállalatok**
I.	új vállalkozás	piacok és termékek	<1	<0,3
II.	bővítés	források és operációs rendszerek	1–10	0,3–3,3
III.	professzionalizálás	vezetési rendszerek	10–100	3,3–33
IV.	konszolidáció	vállalati kultúra	100–500	33–167

Az elméleti keret következtetései

A bemutatott elméleti keretből következtetések adódnak a vezetés és a kutatás számára:

1. A szervezeti fejlesztés hat kulcsfontosságú stratégiai összetevője (feladata) hatással van a szervezet sikeres működésére, egyúttal magyarázattal is szolgál. A sikeres szervezeti működés kihat a pénzügyi teljesítményre és a nyereségességre.
2. A hat változó együttesen fejti ki hatását és járul hozzá a szervezet sikeréhez. Feltételezhető, hogy egészként nagyobb a hatásuk, mint egyenként.
3. Az egyes feladatok (változók) jelentősége, fontossága a szervezet növekedési folyamatától, az aktuális növekedési szakasztól függően változik.



1. ábra A szervezetfejlesztés piramisa: a sikeres szervezet hat kulcsfontosságú összetevője

A kutatás tervezése

Kutatási hipotézis

A jelen empirikus vizsgálat a szervezetfejlődési piramis hat kritikus feladatának sikere és a szervezet pénzügyi sikere közötti összefüggés feltárására irányul. Az elemzés abból a feltételezésből indul ki, mely szerint „a szervezet sikere a szervezetfejlődési piramis hat kritikus feladatának kezelésében pozitív hatást gyakorol a vállalat pénzügyi teljesítményére”.

Kapcsolódó kutatási kérdés

A kutatók arra törekedtek, hogy meghatározzák a szervezetfejlesztés potenciális mérési pontjait (benchmarks), amelyek „irányjelzőként” szolgálhatnak a „stratégiai építőkockák” felépítéséhez. Fel akarták tárni, hogy a stratégiai szervezetfejlesztést milyen szinteken kell végrehajtani ahhoz, hogy a vállalat nyereséges legyen, illetve a lehető legnagyobb nyereséget érje el. A mérési pontok meghatározását kutatási céllal végezték, nem pedig a kiinduló feltétel ellenőrzésére.

Kutatási stratégia

A vizsgálatot az Egyesült Államokban, egy közepes méretű iparvállalat kutatási programja keretében végezték el. A vállalat egy komplex hatékonyságnövelő és pénzügyi teljesítménynövelő szervezetfejlesztési programot hajtott végre. Ennek eredményeként, a folytatódó szervezetfejlesztési program melléktermékeként, lehetőség nyílt a vállalat stratégiai szervezetfejlesztés és a pénzügyi teljesítmény közötti kapcsolatok és kölcsönhatások feltárására.

A kutatási helyszín leírása: „Banner Corporation”

A kutatás helyszíne egy átlagos, közepes méretű iparvállalat volt, amely a klasszikus “régi gazdaságot” képviselte. Ipari, teherautó- és más járműalkatrészeket gyártott és szállított megrendelőinek, a Ford Motor Company, a Navistar és a Dana Corporation cégeknek. A projekt a „Banner Corporation” fedőnevet kapta.

A vizsgálat okai

A vállalat növekedési stratégiáját a cégfelvásárlásokra alapozta, klasszikus “felgöngyölítő” stratégiát alkalmazott. Több részlegből, “divízióból” állt, ezek mindegyike korábban önálló vállalat volt, évi 25–100 M USD-os bevétellel. A vizsgálat idején a divíziók összes bevétele évi 700 M USD volt. A divíziók ésszerűen kapcsolódó technológiákat tartalmaztak, például öntödéket és kovácsüzemeket. Az öntödék szürke és gömbgrafitos vasöntvényeket gyártottak egyedi megrendelésre.

A divíziók közötti hasonlóság kedvező összehasonlítási lehetőségeket kínált. A cég 15 divíziója az USA különböző részein működött. Éves árbevételük 25 és 100 M USD között ingadozott, 14 divízióé pedig 25 és 50 M USD között (1. táblázat, III. szakasz).

A vállalat alapvető változtatást hajtott végre a stratégiájában. A régi stratégia szerint a fragmentált egységeket (vállalatrészeket) konszolidálták, és lehetővé tették az egyes divíziók autonóm működését. Az új stratégia szerint növelték a vállalat kritikus tömegét, és felhasználták a kombinált forrásokat az olyan nagy ügyfelek kiszolgálására, mint a Ford, a Navistar, a Dana stb. Ez az értékesítési és rendelésteljesítési divíziók együttműködését igényelte.

A kutatás tárgya

A kutatás az alábbi kérdés megválaszolására irányult: van-e összefüggés a stratégiai szervezetfejlesztés foka (a hatváltozós modellben) és a szervezet pénzügyi teljesítménye között?

A kutatás módszere

Az első lépés a felső vezetők oktatása volt a szervezeti sikermodellnek megfelelően. A következő lépésben a vállalat tíz felső vezetője az ötpontos Likert-skálán osztályozta (minősítette) az egyes vállalatrészeket (divíziókat) a hat „stratégiai építőkockára" (piacok, termékek, stb.) vonatkozóan. A kapott eredményeket használták fel az „átlagos piramisfejlesztési pontszám" kiszámításához.

A hipotézis vizsgálata

Regressziót futtattak az átlagos piramis fejlesztési pontszám és az EBIT*. A hipotézis az volt, hogy azok a vállalatok a legjobb teljesítményűek, amelyek a legfejlettebbek a piramis-modell alapján.

A származtatott és az összehasonlításban felhasznált adatokat, valamint az összefüggést a *2. ábra* mutatja. A regressziós egyenlet szerint 99,97%-os volt annak a valószínűsége, hogy az eredmény nem lehet véletlen, azaz a hipotézis helytálló.

2. táblázat

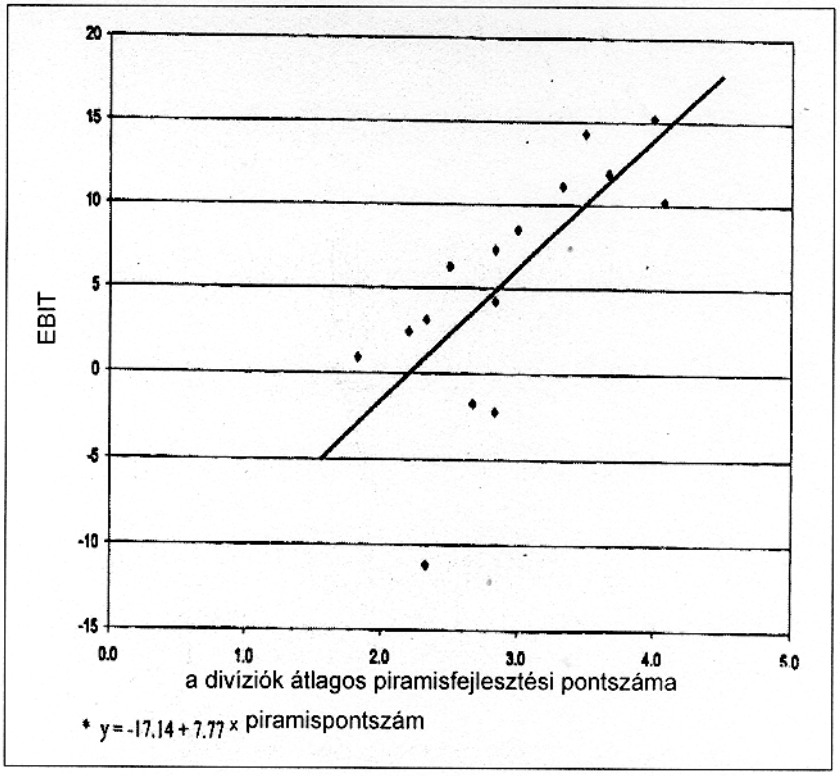
Átlagos fejlesztési pontszám és EBIT a divíziók három csoportjában

Divíziók	**Piramis**		**EBIT**	
	Átlag	**Tartomány**	**Átlag**	**Tartomány**
1–5	3,73	3,38–4,08	12,57	10,27–15,23
6–10	2,83	2,67–3,00	3,29	–2,24–8,47
11–15	2,24	1,83–2,50	0,29	–11,17–6,24

* EBIT = Earning Before Interest and Tax, azaz kamat- és adófizetés előtti nyereség, a pénzügyi teljesítmény mércéje.

A stratégiai szervezetfejlesztés mértékadó szintjei

A kutatók elemezték az egyes divíziók adatait, hogy megállapítsák a stratégiai szervezetfejlesztés és a nyereségesség küszöbszintjeit. Az eredményeket a *2. táblázat* foglalja össze. Hat divízió ért el 3,0-nál magasabb pontszámot értek el, és ezek mindegyike nyereséges volt. Kilenc, ennél alacsonyabb pontszámot elért divízió közül hat volt nyereséges, háromnak pedig negatív EBIT-je volt. Nagy valószínűséggel megállapítható, hogy a 3,0 értékű fejlesztési szint a nyereségesség küszöbértéke. Nyilvánvaló, hogy a legtöbb szervezet ennél jobb pénzügyi eredményre törekszik. A Banner Corp. esetében legalább 10%-os EBIT-et határoz meg, aminek 3,3 pontszám felel meg.



2. ábra A divíziók átlagos piramisfejlesztési fejlesztési és az EBIT közötti összefüggés

Következtetések

A vezetőknek fel kell használniuk a szervezetfejlesztési piramist a stratégiai fejlesztés tervezéséhez. A modell alkalmas arra, hogy meghatározhatók legyen a szervezetfejlesztés küszöbszintjei. Az adatok nem véglegesek ugyan, de alkalmas kiindulópontot jelentenek a szervezet fejlesztési elemzéshez. Tudományos szempontból az ismertetett eredmények még nem eléggé megala

pozottak, de ígéretesek. Csak remélhető, hogy a kutatások folytatódnak, és ehhez megfelelő kutatási helyszín is rendelkezésre fog állni.

(Szende György)

Flamholtz, E.; Hua Wei: Strategic organizational development and the bottom line: Further empirical evidence. = European Management Journal, 20. k. 1. sz. 2002. febr. p. 72–81.

Gassmann, O.; Fuchs, M.: Führung von multilateralen Kooperationen. = Zeitschrift Führung + Organization, 70. k. 6. sz. 2001. nov.–dec. p. 346–353.