

VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT ÉS FOLYAMATOPTIMALIZÁLÁS A VÁLLALATI STRATÉGIA TÜKRÉBEN

*CHANGE MANAGEMENT AND PROCESS OPTIMISATION AS A PART
OF THE CORPORATE STRATEGY*

HERCZEG LÁSZLÓ PhD hallgató

Nyugat-magyarországi Egyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Széchenyi
István Doktori Iskola

ABSTRACT

The aim of my study is showing the similarities between change management and process management as these are the key factors of a consequent corporate strategy: they are determinative as well regarding competitiveness as by the realization of opportunities. My objective is to expose such possibilities of resolution which combines the optimisation of procedures with the development and realization of the strategies of proactive change management. Furthermore, the equipments of projectmanagement and benchmarking will be analysed, too. Regular alterations, new ambitions and the restructuring of processes parallel to achieving the long-term strategies are necessary to keep a company constantly competitive. These will be analysed, evaluated amongst other things with regards to the chain of value-creating, the Lean philosophy and the competitor monitoring. My objective is not to give a comprehensive view but to systematize the general methods and guidelines of the literature namely by personally defined focuses. To determine the success of the strategic management, the management of changes and the optimisation of procedures should be well coordinated and they should chime in with each other.

1. Bevezetés, célkitűzés

Dolgozatomban a változtatásmenedzsment és folyamatmenedzsment párhuzamaira mutatok rá. Az egységes vállalati stratégia kulcsfontosságú elemei ezek, meghatározóak a versenyképességben, a külső és belső lehetőségek kibontakoztatásában. Célom olyan megoldási lehetőségek felvázolása, mely a folyamatok optimalizálását összeköti a proaktív változtatásmenedzsment stratégiák kialakításával és megvalósításával. Elemzésemben építke a projektmenedzsment és a benchmarking eszköztárára is. A stratégiaalkotás egy igen fontos fázisa a rendszeres időköz-

önkénti illetve előre nem látható, nagy horderejű változások indukálta újratervezés, változtatásmenedzsment. Az új környezeti feltételek, a folyamatosan változó és új kihívásokat hozó piaci helyzet szükségessé teszik új célok kijelölését, és ezek strukturált megvalósítását. Ezzel gyakran együttjár a folyamatok újrastrukturálása, a hosszú távú stratégia megvalósításával párhuzamosan. Mindezt a változtatás- és folyamatmenedzsmentet többek között az értékteremtési lánc, a Lean filozófia és a versenytárs elemzés tükrében elemzem, értékelem. Célom nem egy átfogó kép, univerzális módszertan bemutatása, kizárólag a szakirodalomban általános módszertanok és irányelvek rendszerezése, egyénileg definiált súlypontok alapján: a stratégiai menedzsment sikerében meghatározó a változtatások levezénylésének és a folyamatok optimalizálásának koordinációja és összhangja.

2. A stratégiai menedzsment és változtatásmenedzsment fő irányai

A stratégia menedzsmentet is, ahogy a továbbiakban a változtatás- és folyamatmenedzsmentet is, az értékteremtési modellek irányából közelítem meg. A stratégiai beavatkozás lehetőségei korlátozottak, de egyúttal meghatározóak is egy vállalat sikerességében. A vállalati stratégia döntések egységes, koherens sorozata, más megfogalmazásban változtatások egymásutánja. A vállalati stratégiai menedzsment összetevői többek között az alábbiak: a vállalkozás versenyzési területének meghatározása, a szervezeti célok megvalósításának eszközrendszere, válasz a külső lehetőségekre és fenyegetésekre, valamint a belső erősségekre és gyengeségekre, a menedzsment feladatok differenciálásának útja és módszertana. A menedzsment három fő funkciója a tervezés, az irányítás és az ellenőrzés. A stratégiai menedzsment három alkotóeleme a stratégiák, a struktúrák és a rendszerek. A közvetlen befolyásoló környezet összetevői a piaci pozíció és a belső feltételrendszer. Itt egyszerre kell figyelni a versenytársakra és az erőforrások optimális elosztására, felhasználására. A stratégiai menedzsment folyamatának lépései, feladatai a stratégiai elemzés, a stratégia választás és a stratégia megvalósítása. A folyamat egy külső-belső elemzéssel indul, melyet a stratégia definiálás és megfogalmazás követ. Itt megvalósul egy alternatíva értékelés majd a menedzsment döntés a követendő stratégiáról. A stratégia implementálása a szükséges struktúrák, rendszerek és folyamatok kialakításán alapul. Az operatív megvalósítás szerves része az elemi lépésekre bontás, az érintettek informálása és motiválása a stratégiában rögzített célok elérésének érdekében. Ezt egészíti ki egy ellenőrzés-monitoring, a stratégia tervezés, megvalósítás és irányítás átfogó kontrollja.

A stratégiák állnak a stratégiai menedzsment kiindulási pontjában: ezek definiálják a vállalat üzleti irányultságát, kitűzik a hosszú távú üzleti célokat és rögzítik a vállalat pozicionálását a piacon. Ebbe beletartozik a versenyhelyzet azonosítása és a szükséges erőforrások allokálása is. A struktúrák alatt azokat a szabályokat értjük, amelyek meghatározzák a munkatársak és szervezeti egységek együttműködését a vállalaton belül. A struktúrák alapvetően megalapozzák a vállalati erőforrások

elosztását és felhasználását. A rendszerek jelentik azt a menedzsment eszköztárat, ami a vállalat sikeres vezetéséhez, irányításához szükséges. Lényegében olyan rendszerekről van szó, amelyek lehetővé teszik a menedzsment megfelelő információkkal való ellátását, (menedzsment információs rendszerek), illetve amelyekkel befolyásolni lehet a munkatársak viselkedését és motivációját (menedzsment ösztönzési rendszerek).

Daft a változások öt alapvető típusát definiálta (Daft R.L. 1983). Ezek jelentősen kihatnak a szervezetre és az egyes vállalati funkciókra, így a kapcsolódó projektekre is.

Az öt változástípus a következő:

- 1). Műszaki változások (technológiai vagy IT)
- 2). A kínált termékek vagy szolgáltatások megváltozása
- 3). Adminisztratív változások
- 4). Szakemberek változása, váltása
- 5). Üzleti kapcsolatok változása (pl. stratégiai szövetség kötése, felvásárlás)

A változásoknak lehetnek külső és belső indikátorai. A külső erők által generált változásoknál jellemző a külső nyomás, versenyhelyzet, ami stratégiaváltást tesz szükségessé. A belső környezet változásainak alapesetei lehetnek többek között a termelési költségek növekedése, a kompetitív előnyök kikopása vagy a termelő berendezések elhasználódása.

A változások bevezetése jellemzően három alapvető lépésen keresztül történik (Lewin K. 1951). Ezek a változás előkészítése, ill. ezt megelőzően a változtatási kényszer felismerése. A második fázis maga a változtatás: a szükséges szerkezeti, technológiai változások, a kapcsolódó feladatok realizálása. Ezután következik a stabilizálás, és az esetlegesen szükséges kisebb korrekciók implementálása.

Ez a három fő szakasz felbontható nyolc elemi lépésre:

- 1). A változtatási kényszer felismerése
- 2). A változtatást végrehajtani hivatott projektcsoport definiálása
- 3). A vízió és stratégia megalkotása az előző pontban meghatározott keretek között
- 4). A változtatás céljának kommunikálása a szervezeten belül
- 5). A nagyvonalú cselekvési terv kidolgozása
- 6). A rövid távú célok realizálása
- 7). Konzolidáció, a változások kiterjesztése
- 8). Az új szemlélet stabilizációja, szervezeti integrációja.

A nyolc lépés közül az 1-4. az előkészítés, az 5-7. a megvalósítás, a 8. a stabilizálás szakaszába tartozik.

Baumgartner (1995) és Osterloh/Frost (1996) szerint a stratégiai változtatások véghezvitelének három alapvető módja különböztethető meg.

1. táblázat: A három fő változtatásmenedzsment stratégia áttekintése

1. table: The three main change management strategies

	Racionális stratégia	Hatalom stratégia	Kifejlődési/evolúciós stratégia
Jellemzők	Szakértők elemzik a problémát és dolgoznak ki rá megoldást Racionális emberképből indul ki	A vállalatvezetés kényszeríti ki a változást Sokáig titkolt változtatások Konszenzus helyett nyomás felülről Jellemzően forradalmi változtatás vagy teljesen új irány	Az érintettek aktív részvétele a változtatásban Esetlegesen módszertani szakértői támogatás Jellemzően evolúciós, növekedési javító intézkedések
Előnyök	Logikus, következetes koncepciók Általános, gyors megoldást kínál Elkerüli a rövidlátást	Egyértelmű irány Integráció és koordináció célorientált Gyorsaság krízishelyzetekben Radikális változtatások is lehetségesek	Kihasználja a kollégák szakértelmét Az aktív bevonás növeli a motivációt és elfogadást Javítja az érintettek problémamegoldási képességét Része a tanulási folyamatnak A kisebb változtatások nem ütköznek nagy ellenállásba
Hátrányok	Integrációs és követési nehézségek Az új intézkedések nem mindig hatásosak A megoldást eladhatóan kell interpretálni (gyakran kompromisszum) A gyakorlatba ültetés sokszor nehézkes	Elfogadási problémák, esetleges ellenállás Ellenérzést vált ki a dolgozókból Függőséget erősíti a függetlenséggel szemben Magas ellenőrzési és szankcionálási igény Gyakran utólagos korrekció szükséges Bizonytalanság a megvalósítás során	Nincs egyértelmű irány meghatározva Nem egyértelmű az azonosulás a vállalati stratégiával Párhuzamosságok Nem hatékony a tudástranzszer Folyamatos bizonytalanság Nem fordít háttér az elavult struktúráknak/folyamatoknak Túl lassú sok esetben

Forrás: Baumgartner (1995), Osterloh (1996)

3. A változtatás- és folyamatmenedzsment céljai, eszköztendszere, integrációja

A változtatás folyamatát Lewin három szakaszra bontotta fel (Lewin, 1951). Kezdeti lépés a felolvasztás: a gondolkodásmód, berögzült minták, érzelmi kötődések oldása, az változtatás, az új cél elfogadásának elősegítése. Ezt követi a konkrét változtatás, a meglévő koncepciók, célok és folyamatok átalakítása, újrafarmálása. A felolvasztás után egyszerűbb megoldania változtatást, ez a megelőző lépés fontos eleme a változtatási folyamatnak. A változtatás véghezvitelét követi a befagyasztás, rögzülés szakasza, ahol is a megváltoztatott koncepciók, magatartási minták rögzítésre kerülnek, és megvalósul az új illetve átalakított folyamatok integrációja a vállalatban. A változtatás menedzselése válasz lehet olyan változásokra is, amelyek felett a szervezetnek egyáltalán nincs, vagy csak kismértékben van ellenőrzési lehetősége Ilyenek például a törvényi változások, a versenytársak és partnerek akciói, a makrogazdasági változások, stb.

1. ábra: Toyota 4P-modell

1. graph: Toyota 4P-model



Probléma megoldás:

- folyamatos javítás és tanulás
- vállalatot átfogó, folyamatos tanulás
- kollégák problémamegoldó képességének fejlesztése
- egyre több alternatíva kidolgozása, opciók vizsgálata
- konszenzusos döntéshozatal

Partnerek:

- kollégák, munkacsoportok, beszállítók tisztelete, támogatása
- kollégák célzott előléptetése

Process / Folyamatok:

- minden, nem az értékteremtést szolgáló meglévő folyamat leépítése
- megbízható technológiák használata
- gördülékeny folyamatok, „pull”-rendszer
- standardizálás
- vizuális kommunikáció

Philosophy / Filozófia:

- hosszútávú, stratégiai gondolkodásmód
- megalapozott vezetői döntések
- a rövidtávú nyereség helyett a hosszú távú siker megcélzása

Forrás: Krehl&Partner (2010)

Mind a folyamatoknak, mind a változásoknak jól definiált lépésekből kell felépülnie. Ez például elérhető a Lean filozófia gyakorlatba ültetése révén, ahogy ez jól látható a folyamatok integráltságán a Toyota 4P-modellben, Kulcsfontosságú a kommunikáció, illetve a szervezeti tudás és elkötelezettség. A stratégia és a projektek céljait egyeztetni szükséges. Egyértelmű célokat kell meghatározni, melyekhez megfelelő controlling és monitoring tevékenységet kell kapcsolni. Az integrált kockázatkezelés is a kompetens menedzsment eszköztár része kell hogy legyen. Mind a folyamatokat, mind a kapcsolódó változtatásokat az értékteremtő folyamatokra, végső soron a vevői igények egymásutánjára lehet és érdemes felépíteni.

2. ábra: Az értékteremtés folyamata
2. graph: The process of value creation



Forrás: saját szerkesztés Krehl&Partner (2010) alapján

A stratégia alapvetően nem más, mint a tervezett célok és változtatások, megvalósítása pedig az ezek eléréséhez szükséges lépések struktúrába szervezett átfogó egésze. Ehhez a stratégiához kell igazodnia minden értékteremtő folyamatnak, változtatásnak és projektnek. A stratégiai kontroll három fő területét különböztetjük meg, az előfeltételek (premisszák) kontrollja, a konzisztencia kontrollja és a végrehajtás kontrollja. A stratégia megvalósítása tulajdonképpen változtatások, egymást követő lépések folyamatos véghezviteléből áll. Az egyes változtatással megcélzott és elért új eredmény egyben a következő változtatás, stratégiai lépés kiindulópontja. Így a stratégiaalkotás- és megvalósítás maga is egy folyamat, mely szerves egységet képez a vállalati folyamatokkal. A stratégia változtatás és maga a változtatásmenedzsment módszertan fő összetevője a folyamatok optimalizálása és menedzsmentje. A folyamatos fejlődés és a versenyképesség javítás kulcsa a rugalmasság, a nyitottság a változtatásokra. Ez a folyamatok szintjén valósítható meg leginkább, és sikere is itt mérhető és értékelhető. Önmagában egy átfogó stratégia és a kapcsolódó szervezeti struktúra a változtatások menedzsmentjének nem háttérét, csak vázát adja: a változtatások a folyamatok szintjén realizálhatóak és menedzselhetőek. Mindezek kulcsa a stratégiai szemléletmód és az operatív alaposág, hatékony, integrált folyamatok a vevői igények kiszolgálására.

4. Összegzés, kitekintés

Továbbgondolva a folyamatmenedzsment és változtatásmenedzsment kapcsolódási pontjait az alábbi irányokat emelném még ki. A Lean alapelvekre épülő folyamatorganizációs módszertant ki lehet terjeszteni a változtatások levezénylésére is. Ez egyúttal jelent karcsú szervezeti és projekt struktúrát, illetve értékterem-

tés-központú szemléletet. A változtatások tervezésekor és megvalósításakor két alapvető kérdést kell feltennünk. Az első, milyen erőforrásokra van elengedhetetlenül szükségünk a kitűzött cél eléréséhez? Minden olyan erőforrást, ami elhagyható, a ráfordítás csökkenthető, folyamatában és megelőző intézkedésként is optimalizálni kell. A másik alapvető kérdés, a kitűzött cél elérése milyen előnnyel, többlet értékkel jár, ez arányban áll-e a ráfordított erőforrásokkal? Egy változtatás, TCO szemszögből értékelve, rentábilis, effektív kell hogy legyen. A rendelkezésre álló illetve allokálható erőforrásokat a leghatékonyabban használja fel, a stratégiai célok elérésének érdekében. Nem lehet és nem érdemes olyan változtatásokat finanszírozni, ahol nem támasztható alá azok megtérülése. Itt természetesen nem csak és kizárólag a pénzben mérhető nyereség veendő számba, a vállalat reputációja, a stratégia kiépítés vagy stratégiai irányváltás hosszú távú hozadékai ugyanígy részei a mérlegelésnek és döntésnek. Ha a változtatás révén elérjük stratégiai céljainkat, és csak ezzel a változtatással érhetjük el azokat, ez esetben jó, és a vállalatunk folyamatstruktúrájához szervesen illeszkedően megalapozott menedzsment döntést hoztunk.

A változtatási stratégiák kialakítása a piaci verseny törvényszerű velejárója. A versenyképesség fő fokmérője pont ez, a folyamatok hatékonysága és a változtatások menedzselése, ill. ezek összhangja. A folyamatmenedzsmentet és változtatás-menedzsment tevékenységet a vállalati stratégiából érdemes levezetni, a változtatásokra fókuszálva.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Bardmann 2011, Manfred Mardmann: Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2011
- Baum 2007. Heinz-Georg Baum, Adolf G. Coenenberg, Thomas Günther (2007): Strategisches Controlling, 4. überarb. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007, 160-161.
- Baumgartner, I./Häfele, W./Schwarz, M./Sohm, K.: OE-Prozesse – Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. 3., überarbeitete Auflage, Bern 1995, 76.
- Daft, R.L. 1983. Organisation Theory and Design, West Publishing, 1983 / Thomason, J.L.: Strategic Management, Chapman&Hall, 1990, 590
- Görög 1996. Görög Mihály: Általános projektmenedzsment, Aula 1996
- Lewin K. 1951. Field Theory in Social Science, Harper&Row, 1951
- Osterloh 1996. Osterloh, M./ Frost J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden, 1996
- Dr. Szintay István: Stratégiai menedzsment, Miskolc 2001
- Peters/Waterman 1982. Peters, TH.J./Waterman, R.H.: In Search of Excellence, New York, 1982.
- Vahs, Schäfer-Kunz 2005, Dietmar Vahs, Jan Schäfer-Kunz: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Schäffer-Poeschl, Stuttgart, 2005