

A STRATÉGIA ALKOTÁS ÉS A VÁLTOZÁSMENEDZSMENT KOMBINÁCIÓJA A VÁLLALATFEJLESZTÉSBEN

LÁNCZ GÁBOR¹

Összefoglalás

A KKV szektor megerősödése nemzetgazdaságunk továbbfejlődésének szempontjából kulcsfontosságú. A jelenlegi gazdasági helyzet alapproblémái évek óta azonosak – amely elsősorban a piaci kereslet hiányából adódik – és Minsky paradoxonjával jellemezhető. Az alábbiakban egy, a gyakorlatban kipróbált KKV fejlesztési modellt mutatok be menedzseri és menedzsment tanácsadási szempontból. Bemutatom a kidolgozott modell keretfeltételeit és az elméleti, szakirodalmi alapjait. Diagnosztikai szempontból és a változásmenedzsment katalizátoraként a stratégiaalkotás technikáját alkalmazom. A stratégia elemzés és tervezés outputja több iparág esetében is empirikusan hasonló eredményre vezetett, ezért gondolom úgy, hogy a modell széles körben alkalmazható.

Kulcsszavak

Minsky-paradoxon, stratégiai tervezés, változásmenedzsment, interim menedzsment.

Summary

The strength of SME sector is a key factor of the future progress of the Hungarian economy. The fundamental problems of the current economic situation are the same, for years – it is based on the lack of aggregated demand -, and it is described by Minsky's paradox. In the essay, I introduce a practical proven SME development model from the management and management consulting point of view. Below will be presented the necessary conditions and theoretical, literature bases of the model. The strategy development technique helps the company's diagnosis and supports the turnaround management. In different industry sectors, the output of the strategic analysis and planning had empirically similar results, so the model is potentially usable in a wide range of cases.

Keywords

Minsky's Paradox, strategic planning, turnaround management, interim management

¹partner, Láncz & Partners Kft., 2085. Pilisvörösvár, Dózsa Gy. u. 52., tel.: +3630-368-1589.
alelnök, Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete, e-mail: alelnok@valsagmenedzser.hu

Visszatekintve az elmúlt 10 év napilap szalagcímeire, az az érzésünk támadhat, hogy a magyar gazdaság fellendülését az elmúlt kormányok a multinacionális társaságok megtelepedésétől várta, a jelenlegi kormány pedig az állam fokozottabb aktivitásától várja. Jogosan merül fel a kérdés, hogy az európai gazdasági környezetben a kis- és középvállalati szektor megerősödése nélkül valóban beindulhat egy fenntartható és tartós gazdasági növekedés Magyarországon, valamint hogy a foglalkoztatás tartós bővülése a KKV szektor nélkül is megvalósítható-e.

Üzletviteli tanácsadóként, kollégáimmal úgy gondoljuk, hogy KKV szektor megerősödése nemzetgazdaságunk továbbfejlődésének szempontjából kulcsfontosságú ezért a kis- és középvállalatok fejlesztésére olyan módszereket keresünk, amelyek széles körben a gyakorlatban alkalmazhatóak.

A 2010-es évek elején nem tekinthetünk el a világgazdaságot és a hazai gazdaságot sújtó depressziótól. Míg Magyarországon a korábbi nagy gazdasági válságot az 1929-33-as válság címmel emlegetik széles körben, az amerikai szakirodalom a Great Depression kifejezést használja és az 1929-33-as évekre a válság egy szakaszaként, a mély pénzügyi krízisként tekint. A tengerentúlon a válság megoldódásának időpontját az 1940-es évekre, az Egyesült Államok II. Világháborús belépésére teszik és a háborús konjunktúra, valamint az Amerikai Szövetségi Állam a piacon jelentős megrendelőként való megjelenésével magyarázzák.

Paul Krugman amerikai közgazdász műveiben sokat foglalkozik a jelenlegi gazdasági válság okaival és lehetséges megoldásaival. Krugman elsősorban az Egyesült Államok gazdaságával foglalkozik, de megállapításai igazak a magyar gazdaságra is. Krugman a válság kialakulásának makrogazdasági okai között sorolja fel a lakosság és vállalati szektor túlzott eladósodását és az ingatlanpiacon kialakult túlzott árszínvonalat. A válság elhúzódásaként a kereslethiányt, a kialakult adóssághegyek leépülésének alacsony dinamikáját és a Minsky-paradoxont említi. A Minsky-paradoxon arra a jelenségre utal, hogy a magánszemélyek és vállalatok egyéni szempontjából okosnak és előnyösnek tekinthető elővigyázatos lépések – mint az egyéni adósságkezelés és tartalékok felhalmozása – csak súlyosbítja a makrogazdaság problémáit, hiszen keresletcsökkenéshez vezet, miközben ezek a lépések szükségesek is, hogy a gazdaság normális kerékvágásba zökkenjen. A társadalom szempontjából Krugman a válság legpusztítóbb jelenségének az elhúzódó magas munkanélküliséget jelöli meg.

Látható, hogy a Krugman által leírtak megfelelő analógiaként alkalmazhatóak a hazai viszonyokra, megjegyezve, hogy a Magyar Állam lehetséges beavatkozási eszközrendszere több szempontból is eltérő és szűkebb, mint az Egyesült Államokban a szövetségi szintű vagy állami szintű eszközrendszerek és lehetőségek.

Az elmúlt években a magyar kormányok Uniós társfinanszírozási forrásokat is felhasználva hatalmas összegeket költöttek a hazai KKV szektor megerősödése érdekében. A források felhasználásának hatékonysága azonban bizonyos esetekben megkérdőjelezhető. Vállalati tanácsadóként az elmúlt években az alábbi tipikusan megjelenő állami és Uniós forrásokból megvalósuló beruházásokat tapasztaltuk: (Itt szeretném hangsúlyozni, hogy nem tekinthető reprezentatívnak a felmérés, ezek csak az ügyfélkörben tipikusan, ismétlődően megjelenő jelenségek.)

- Termelőeszköz beruházás. Mindenképpen segítették a vállalatok fejlődését, azonban sok esetben nem a piaci igények mértékében történt a beruházás, hanem az összegében minél nagyobb támogatás megszerzése volt a fő igénybevevői szempont. A szükséges önrész biztosításokszor erőn felül vállalt külső

finanszírozással történt. Ma a gazdaság egészére jellemző kereslethiány miatt ezek a termelőeszközök alacsony kihasználtsággal üzemelnek, túlzott kapacitásaik az optimálisnál nagyobb fix költséggel terhelik a vállalatok gazdálkodását és a külső finanszírozás törlesztő részletei komoly kockázatot jelentenek a cash-flow áramlásban. A termelőeszközök értékesítése lehetetlen, hiszen az alig használt, jó állapotú, pár éves berendezések ára a még nyitott új gépvásárlási pályázatok miatt a nullához közelít.

- 2000-es évek második felében jellemzőek voltak az ISO minőségmenedzsment tanúsítások megszerzésére irányuló beruházások. Sajnos sok esetben tapasztaltuk, hogy a vállalatoknál a bevezetéssel egyidejűleg szükséges szemléletváltás és folyamatoptimalizálás elmaradt. A gyakorlatban a projektek egyedüli versenyelőnyét a tanúsítás meglétének a céges papírokon való feltüntetése nyújtotta. Számos esetben a gyakorlatban láthatjuk, hogy cégeknél a folyamatleírások, az ISO szabályozások olyan általánosak, hogy azok piaci szektortól függetlenül bármely cégre igazak lehetnek. Vélelmezhető, hogy a bevezetéssel és tanúsítással foglalkozó tanácsadó sablonokkal dolgozott, amelyeket a lehetséges minimumnál is kevésbé igazított az ügyfelére. A legelrettetőbb példa, amivel találkoztunk egy olyan ISO dokumentáció volt, ahol – mivel a cégnél a tanúsítás előtt nem voltak munkaköri leírások – a tanúsításhoz szükséges munkaköri leírások rendbetétele során az ISO 9000-es szabványcsaládot bevezető tanácsadó úgy írta meg a munkaköri leírásokat, hogy az ügyvezető és a raktáros munkaköri leírása gyakorlatilag a személyek névében és a titulusokban különbözött.
- Vállalatirányítási rendszerek bevezetése. Gyakran a vállalatirányítási rendszerek bevezetésekor a cégeknél hiányoztak a projektmenedzsment és folyamatszervezési ismeretek, így az informatikai rendszert bevezető cégek látták el a folyamat és projektmenedzsment tanácsadói funkciókat is. Ilyen esetekben a külsős informatikai cégek a legkisebb ellenállás elve mentén a sztenderd megoldásaikat erőltették rá kliensükre. Így bár a vállalatirányítási rendszer bevezetés tagadhatatlan előnyökkel járt a megrendelő cégek részére, hatalmas kiaknázatlan lehetőségek maradtak a versenyelőnyök biztosítás terén, amelyek így utólag – további informatikai fejlesztésekkel – csak hatalmas költségekkel pótolhatóak, de ezekre a plusz feladatokra már nem lehet állami és uniós forrásokat bevonni. Példaként említhetném azt a magyar tulajdonban lévő, de ez egész kelet-európai térségben működő kereskedő céget, amelynek vállalatirányítási rendszere úgy épült fel, hogy éppen központi raktáron nem lévő árucikkek nem lehetett vevői rendelést felvinni. Előbb vállalatirányítási rendszeren kívül kellett nyilvántartani a vevői igényt és amennyiben megérkezett az áru, lehetett a vevői rendelést a rendszerbe behelyezni. Folyamathatékonysági tanácsadóként dolgoztunk a cégnél, ahol legfőbb problémaként kellett leszögeznünk, hogy az ilyen típusú cégeknél alapvető fontosságú vevő kiszolgálási hatékonyságot mérő mutatószámot nem lehet a vállalatirányítási rendszerből kinyerni –, emellett a folyamat felesleges többlet adminisztratív munkaigénnyel jár.

A fenti példákkal csupán érzékeltetni szerettem volna, hogy a KKV szektor egészét – szereplőinek eltérő, sokszínű gondjai miatt – nem lehetséges sztenderd megoldásokkal segíteni. Az uniós források bevonásával megvalósult beruházások, megfelelő előkészületek hiányában több problémát okoznak, mint eredményt hoznak. Tanácsadóként nem egy ügyfelünk, cégvezető jelenti ki a projektekre utólag visszatekintve, hogy a pályázat megnyerésével, lebonyolításával százmilliós nagyságrendű kár érte. Természetszerűleg

felmerül a projekteken részt vállaló pályázatírók és egyéb üzletviteli tanácsadók felelőssége és hozzáértése.

A hazai mikroöngazdaságtani és vállalatfejlődési gondolkodásban egyre inkább teret nyer Adizes életciklus elmélete. Tanácsadóként valljuk, hogy minden cégnek – méretétől függetlenül - érdemes kapcsolatot építenie üzletviteli tanácsadási szolgáltatókkal. Az adizesi vállalati életciklusokból adódó tanácsadási hangsúlyok:

- marketing tanácsadás – induló és mikro vállalkozások esetében
- értékesítés tanácsadás – olyan mikro vállalkozások esetében, amelyek ismertek már egy adott térségben belül
- vezetési tanácsadás – tipikusan az adizesi serdülőkorba lépett vállalkozások esetében, ahol a vállalkozás már szervezeti jellegeket mutat

A vezetési tanácsadási igényének megjelenése a vállalkozásból a vállalattá szereződés lépésében merül először fel, ezek a cégek az alább felsorolt ismérvek többségével jellemezhetőek:

- Több százmillió vagy milliárd forintot elérő árbevétel,
- 20 főt meghaladó statisztikai létszám,
- A hazai piac kis mérete miatt az adott iparágban érdekeltek ismerik a vállalkozás nevét, a multinacionális háttérű piaci versenytársak is jegyzik a céget,
- Komplex, a vállalat egészét átfogó megoldást keres az ügyfél – a feladat nem csupán egy projekt menedzselése vagy nem egy adott szűk vállalati funkcionális területen való megoldás szállítása.

A kiinduló állapotban ezekre az ügyfelekre általában jellemző, hogy:

- A napi operatív működés biztosítása és az azzal járó teendők a stratégiai gondolkodást háttérbe szorítják. Rövid időn belül születnek eltérő célokat kitűző és megfogalmazó döntések. Ez a belső szervezeti résztvevőket elbizonytalanítja, az ellentmondó döntések pozitív hatásai kölcsönösen kioltódnak, az erőforrások elforgácsolódnak,
- Idő hányában elmarad a hosszútávra szóló tervezés és gondolkodás,
- Felmerül a növekedés és a rugalmasság kettősének dilemmája,
- Nem egyértelmű, hogy a vállalat ár vagy a hozzáadott érték hangsúlyával kíván versenyezni a piacon,
- Minden potenciális vevőt megcéloz a vállalat vezetése. Nem tudják megfogalmazni, hogy kik az igazán jó vevők,
- A kontrolling rendszerek fejletlenek, sok esetben a vezetés nem tudja megmondani a vállalat fedezeti pontját, a készletek nyilvántartása nem megbízható. Csupán rövidtávú előtekintést biztosító követelés és kinnlevőség nyomon követést végeznek.
- Az értékesítésre való összpontosításról már a profittermelésre és a hosszútávon biztosítható szabad cash-flow termelésre történő összpontosításra kellene a hangsúlynak helyeződnie,
- Elégtelen a kommunikáció a könyvelővel, jellemzően csak havonta az ÁFA bevallást megelőzően egyeztetnek,
- A működés, pénzügyi és számviteli mutatókkal kockázatosnak tekinthető: alacsony saját tőke - idegen tőke arány, alacsony-, sok esetben negatív forgótőke érték.

Azon cégek esetében, ahol az előző bekezdésben megfogalmazott jellemzők többsége előfordul, a stratégia alkotás egy lehetséges út és a vállalat fejlesztése érdekében. A

stratégiaalkotás segíti a vállalati identitás megfogalmazását, valamint határozott céltjelöl kiés egyúttal irányultságot ad a vezetői döntések számára. Tanácsadói munkánk során az előzőekben jellemzett vállalatoknál a jövőkép orientált stratégiaalkotást alkalmazzuk.

A jövőkép orientált stratégiaalkotási koncepció során a stratégiát laza, kevésbé formális folyamat révén tervezzük. Lényege, hogy a jövőre vonatkozó terveket könnyen áttekinthető, kötetlen folyamat során alakítjuk ki, teret adva a későbbi új elképzelések gyakorlatba ültetésére.

A jövőkép-orientált stratégia irányulhat:

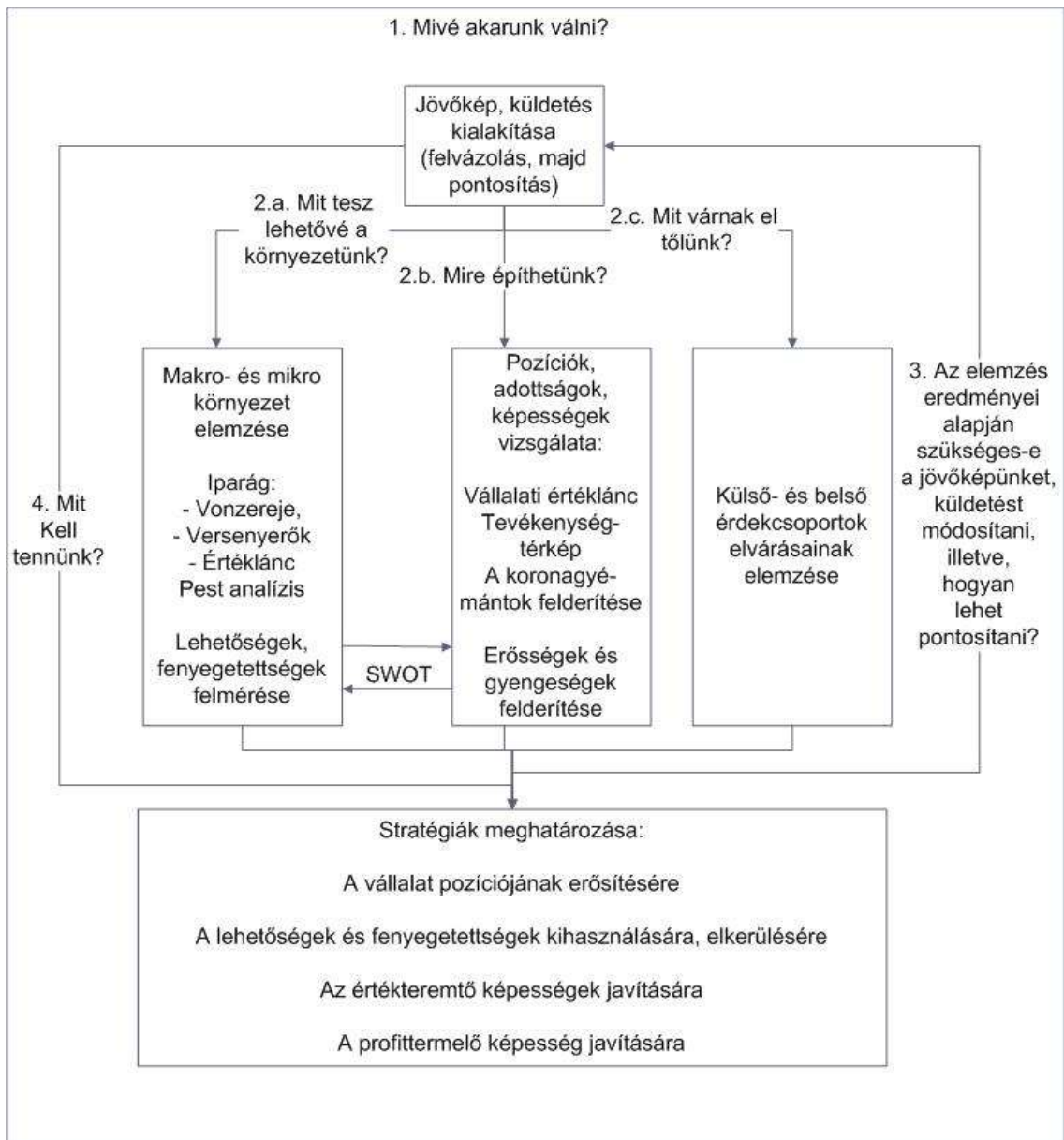
- Kizárólag a jövőkép és/vagy misszió megfogalmazására,
- A jövőkép és/vagy misszió megfogalmazásán túl az elérést szolgáló részstratégiák megtervezésére. (Salamonné, 2000.)

A jövőkép-orientált stratégia alkotás tipizálható folyamatábrája az 1. ábrán látható.

A jövőkép orientált stratégiaalkotás előnyei:

- Tervezett és leírt stratégia, hivatkozni lehet rá,
- Rugalmas stratégiai tervezési módszer,
- Nehezen befolyásolható környezetben és olyan környezetben is alkalmazható, amikor nem pontosan jelezhetőek előre a jövő változásai, de a szervezet fontosnak és lehetségesnek tartja a változásokra való felkészülést és a proaktív magatartást.

1. ábra
A jövőkép orientált stratégiaalkotás folyamata és módszerei



Forrás: Salamonné, 2000.

Tanácsadói munkánk során az 1. ábra tartalmától eltérően más vagy módosított elemzéseket is végzünk, így általában:

- PEST helyett PESTELElemzést végzünk. A politikai, a gazdasági, a szocio-kulturális és a műszaki tényezők mellett, a második „E” betű a környezetvédelmi (Environment), az „L” (Legal) a jogi szabályozási tényezők elemzését végezzük el. A XXI. században, Európában egy ambiciózus vállalatnak a környezetvédelmi szempontokat is figyelembe kell vennie. A 2010-es években, felgyorsult a hazai törvény és jogszabály alkotási aktivitás, ennek a vállalatokra gyakorolt lehetséges hatásaival számolni érdemes.
- Tulajdonosi jövőkép elemzést végzünk. A tulajdonos általában napi szinten részt vesz egy KKV életében, az ő hozzáállása, egyéni tervei és ambíciói jelentős

hatással vannak a gyakorlatban kivitelezhető stratégiára. Erdőhegyi Gábor dolgozta ki ennek módszerét.

- Részletes pénzügyi elemzés elkészítése. Külső tanácsadó felkérése az ügyfelekben sokszor akkor merül fel, amikor a likviditás és a vállalatfinanszírozás biztosítása napi szintű teendőként jelenik meg.
- Társadalmi felelősségvállalási program és terv (Corporate Social Responsibility) elkészítése. Két nagy fejezetre tagolva készítjük:
 - a, külső elemek,
 - b, belső elemek.

A társadalmi felelősségvállalás az iteratív stratégiai tervezési folyamat záró lépése, a társadalmi felelősségvállalásban való gondolkodást stratégiai szintre emeli. Stratégiai tervezésünk során a külső társadalmi felelősségvállalási elemek számbavételével a vállalat külső környezetére való nyitottságát biztosítjuk. A vállalat aktívan kapcsolatot keres külső működési környezetével és lehetőségeihez képest ellensúlyozni kívánja tevékenységének ökológiai lábnyomát. A vállalat szponzorációs tevékenységének kijelölését is a stratégiai céljainak megfelelően végzi, ezáltal az még hitelesebbé válik a külvilág szemében.

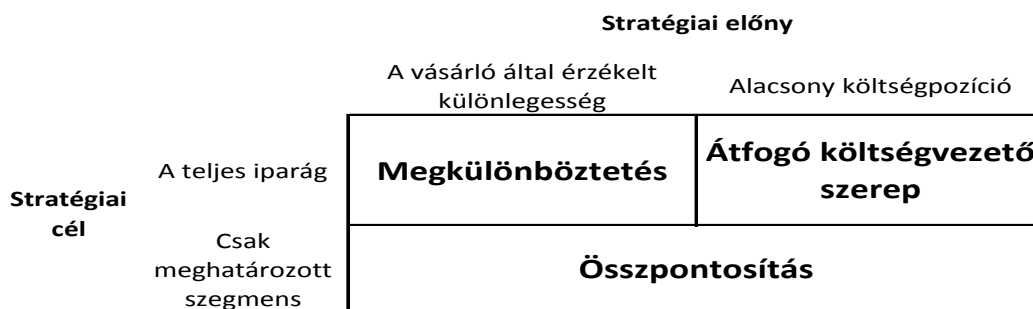
Az ökológiai lábnyom ellensúlyozására irányuló gondolkodás már rövidtávon az erőforrásokkal való gondosabb gazdálkodást és végső soron megtakarítást eredményez. A külső társadalom felé történő nyitás aktívabb kommunikációt feltételez a működési környezettel, segíti a cég pozicionálását a piacon. Egy szép példája ennek egyik ügyfelünk, aki adományozási tevékenysége során telephelyei önkormányzataitól kért útmutatást, ajánlotta fel segítségét. Az önkormányzattal kialakult aktív kommunikációja rendszeres önkormányzati megrendelésekhez juttatta.

A társadalmi felelősségvállalási politika során a vállalatok általában nem szoktak belső elemről említést tenni. Az általunk definiált belső elemek több csoportra oszthatóak:

- Egyes elemek azért kerülnek a társadalmi felelősségvállalás kérdéskörébe, hogy a szervezeti átalakulás során kodifikáltan átmenthessünk tényezőket a családi légkörű vállalkozásból az új vállalati jellegű szervezeti felépítésbe,
- Bizonyos elemek biztosítják a munkavállalókat arról, hogy a munka és magánélet egyensúlya tartósan nem borul fel az új szervezeti felállásban,
- Más elemek arra hivatottak, hogy a vállalathoz való kötődés megszilárdításába bevonja a munkavállalók családtagjait is,
- A vállalat vezetése rövidtávú döntései tekintetében korlátozza önmagát abból a célból, hogy hosszú távon pozitív, de kihívásokkal teli új munkahelyi légkört és kultúrát hozhasson létre,
- Általánosságban nem tekinthető társadalmilag felelős vállalatnak, amely saját munkavállalóival nem törődik megfelelően.

A stratégiai elemzések eredményeképpen majdnem minden esetben összpontosító versenysztratégiát javasolunk.

2. ábra
A három általános stratégia



Forrás: Porter, 2006.

A költségvető versenysztratégia alkalmazását korlátozza a hazánkban minden iparágban tetten érhető multinacionális társaságok jelenléte, relatív tőkeforrás bőségükkel és méretgazdaságossági háttérükkel. Multinacionális társaságokkal árversenybe történő bonyolódás igen kockázatos útja anövekedésnek, ezért kizárólag árversenyt tanácsadói munkánk során még nem javasoltunk.

A megkülönböztető versenysztratégia feltételezi, hogy a vállalat, olyan nóvum birtokában van, amelynek megszerzése érdekében a hagyományosan költségérzékeny magyar fogyasztók hajlandóak a termék vagy szolgáltatás árát sokadrangú szempontnak tekinteni. Ez a stratégia a start-up cégeknek javasolható.

Legtöbbször összpontosító stratégiát ajánlunk ügyfeleinknek, azaz több meghatározott piaci szegmensben a vevőkör igen jó kiszolgálására irányuló stratégia megvalósítását.

A stratégiai elemzések során, az eltérő iparágakban is, rendre azonos részeredményeket kapunk, amelyekből alább sorolok fel néhány, a stratégia kialakítás szempontjából releváns tényezőt (nem tekinthető reprezentatívnak a felmérés, ezek csak az ügyfélkörünkben tipikusan, több iparágban is megjelenő jelenségek):

- A vállalatok belső jellemzői inkább tekinthetőek a fejlődés gátjainak, mint a külső környezeti adottságok,
- A vállalaton belüli döntéshozatal inkább vélelmeken alapul, mint tényadatokon. Kontrolling rendszerek hiányában a vezetés a tényadatokat megismerhetetlennek vagy csak olyan nagymértékű erőforrás felhasználásával megismerhetőnek tekintik, hogy eltekintenek azok megszerzésétől,
- Csak olyan stratégia valósítható meg, amely már rövidtávon pozitív cash-flow-t eredményez,
- A vállalati növekedés jellemző múltja, hogy nem kizárólag piaci alapokon nőtt a cég. A cégek uniós és kormányzati támogatások bevonásával tettek szert gépeikre, berendezéseikre vagy állították fel szolgáltatási kapacitásaikat,
- A családias légkört a vállalati kultúra kitüntetett elemének tekintik,
- Nem teljesen egyértelműen lehatároltak a szervezetben a felelősségi körök,
- A fix költségek szintje az összes költségen belül indokolatlanul magasak. Jellemzőek a túlzott méretű kapacitások. A 2012-es évben ezt a megállapítást támasztja alá a Magyar Nemzeti Bank Monetáris Tanácsa kamatdöntő üléseinek jegyzőkönyve is. A Monetáris Tanács a kamatsökkentő döntéseinek indoklásában megjegyzi, hogy a

gazdaságban nincs inflációs nyomás, erős a kínálati oldal és ott kihasználatlan kapacitások a jellemzőek,

- Rendre megjelenik a stratégiai elemzésekben, hogy a megrendelések bővítésének optimális útja az exportorientáció vagy multinacionális társaság beszállítói státuszának elérése.

Sajnos a mindennapokban tapasztalható, hogy az egyes iparágakban a magyar tulajdonú cégek egymásra olyan mértékben kizárólag versenytársakként tekintenek, hogy elvétve fordul elő közöttük kooperáció. Több iparágra jellemző, hogy a fejlődésre potenciálisan képes vállalatok szenvednek attól a jelenségtől, hogy néhány, már jelentősebb piaci részesedéssel rendelkező magyar tulajdonú versenytárs marketing eszköztárában inkább a versenytársak megfigyelése, árának kifürkészése az „aknamunka” szerepel, mint a potenciális vevőkörük igényinek pontos megismerése. Az exportmegrendelések és a multinacionális társaságoktól érkező megrendelések az adott egész iparág szereplőinek piacát bővítik, így a piacbővülés kisebb konfrontációs felületet eredményez a versenytársakkal. Így részben megkerülhető az a manapság tapasztalható versenyhelyzet, ahol:

- A konszolidáció számos iparágban még nem zárult le,
- Sok versenytárs a megszűnés előtt kizárólag az árbevétel növelésére törekszik, vagy helytelen információk és következtetések levonásából adódóan, vagy a vég elnyújtása miatt,
- Így az „önkannibalizáló” árversenyben való részvétel elkerülhető,
- A legtöbb iparágban a piac évek óta zsugorodik,
- A hozzáadott értékkel történő versenystratégia teret nyerhet az árversennyel szemben.

Az új és kevésbé konfrontatív piacokra való belépéssel lehetőség nyílik:

- A kapacitáskihasználás mellett,
- Horizontális és vertikális kooperációra a versenytársakkal,
- Szövetségek építésére a kölcsönös érdekek alapján,
- De szigorú szempontként az új vevő vagy megrendelő „kézbentartásával”,
- A belső kapacitások optimálisabb kihasználása útján, hosszabb távon a belső adottságok átalakítására és optimalizálására, például: saját tőke – összes forrás ráta, likviditás, ... stb.,
- és végső soron: kockázatcsökkentésre.

Felmerül a kérdés, hogy a vállalat képviselőinek bevonásával elkészült és elfogadott stratégiai tervet ki ülteti a gyakorlatba. Vegyük számba egy tipikus KKV személyzeti felépítését és főbb jellemzőit (szintén nem reprezentatív, azonban tapasztalati jellemzés):

1, Tulajdonos - ügyvezető:

- A szervezetben belüli jelenlegi helyzete az első olyan vezetői tapasztalata, amely során embereket irányít,
- Sok esetben pár hétre előre tekintő összes kintlévőség és kötelezettség figyelésén alapult a tervezési horizontja, a stratégia tervek elkészülését követően éves üzleti tervezést kell megvalósítania és kontrolling rendszereket a kell felépítenie,
- Sok gondján átsegítné őt egy tapasztalt coach, de nincs tisztában azzal, mint is jelent a coaching. Nem ismeri egy tanácsadó általános felelősségi körét. Stb.
- Korábban felsőfokú tanulmányai során – esetleg MBA programon - hallgatott stratégiai tervezést, de először kell a gyakorlatba ültetnie a stratégiai terveket.

2, Középvezető:

- Első vezetői tapasztalata, rövidebb idejű tapasztalat, mint az ügyvezetőé,
- Alapvetően azért lett kinevezve, mert jó szakember, de nehezen találja meg a vezetői stílusát, bizonytalanul vezeti beosztottjait,
- A funkcionális stratégiát a napi gyakorlatba kellene ültetnie, de a stratégiai tervezésről most hallott először,
- Valódi projekt körülmények között még sosem dolgozott,
- Többségükből hiányzik a kellő ambíció és a fennálló viszonyok konzerválására törekszik,
- A költségek miatt esetükben coaching szóba sem kerülhet,
- Eddig munkaidejének teljes időtartamában a felmerülő aktuális problémákat oldotta meg, most kellene megtanulnia a proaktív gondolkodást.

3, Személyzet:

- Nő a zsoldosok aránya a szervezetben a követők rovására. Zsoldosoknak azokat tekintjük, akik új dolgokat vagy kisebb pluszfeladatokat csak feltételekkel vállalnak el – legtöbbször ez béremelés igényében nyilvánul meg.

A zsoldosoknak növekvő aránya egy alapvető tényezőre vezethető vissza: általában a versenyszféra magyar tulajdonú vállalatainál az elmúlt években a törvények által előírtan kívül elvétve történt béremelés, hiszen a vállalatok évek óta, szűkülő kereslet és növekvő költségek mellett gazdálkodnak, eredményeik romlanak. 2013-ban a tartós és jelentős munkaerő piaci túlkínálat miatt, egy azonos tapasztalattal és kvalitásokkal rendelkező munkavállaló állásjelentkezésekor esetenként 20%-kal is alacsonyabb bérigényt fogalmaz meg, mint akár 3-4 éve.

Menedzsment tanácsadóként, munkánk kezdetén fel szoktuk mérni a szervezetek változáskezelési potenciálját. Rendszeres vezetői megbeszéléseket szervezünk, és kisebb projekteket indítunk útjára. Az egyik kliensünkénél a próba projekt a termelésben egy polc felszerelése volt – gépbeállítások során a korábbi selejt alapanyagok használata céljából –, amely segítségével alapanyag megtakarítást irányoztunk elő. A polc felszerelése néhány nap alatt megvalósítható lett volna, de négy hét lett előirányozva rá. A megvalósítás viszont több mint negyedévet csúszott.

Tapasztalataink alapján tanácsadó kollégáimmal azt állítjuk, hogy KKV-k esetében egy külső változásmenedzser szükséges az eredményes átalakításhoz. **Hatásos KKV stratégiai tanácsadás – egyáltalán üzletviteli tanácsadás nem fejeződik be tanulmány írással, interim menedzsment megoldást kell mellé tenni!**

Ez a kombinált megoldás kölcsönösen előnyös mind tanácsadói, mind ügyfélszempontról.

Ügyfél oldalon jelentkező előnyök:

- Többlet „minőségi” vezetői kapacitást kap a szervezet,
- Mindezt kedvező ár-érték arányon,
- Komplex megoldást kap az ügyfél, nem csupán írott anyagot,
- Megjelenik az elszámoltathatóság lehetősége,
- Előre nem tervezett események bekövetkezése esetén van olyan, akihez azonnal tudnak fordulni.

Tanácsadói oldalon megjelenő előnyök:

- A megbízás nem egy egyszerű projekt,

- Tervezhető, stabil a tanácsadói árbevétel (a tanácsadó cégek jellemzője, hogyéves szinten az árbevétel nehezen tervezhető, az egyszeri projektek miatt),
- Lehetőség nyílik addicionális feladatokban való részvételre, külsős vagy belsős specialista kollégák bevonására, mint például: munkajogász, adótanácsadó, HR,...stb. A tavalyi évben az új Munka Törvénykönyvének kihirdetése kapcsán kaptunk ilyen jellegű felkéréseket, amiknek az ügyfél naprakész belsőismerete miatt gyorsan és a versenytársaknál olcsóbban tudtunk megfelelni.

Hogyan tud megjelenni a kedvező ár-érték arány az ügyfél oldalon akkor, amikor egy jó változásmenedzser magas szintű hozzáértése nem olcsó? Modellünkben a változásmenedzser jelenlétének elsődleges feladata a stratégiai irány megtartása, a stratégiai projektek előrehaladásának biztosítása, ami egy héten 1-2 az ügyfélnél töltött nappal biztosítható. A kisebb a stratégiai célokat nem érintő napi problémákelső körben automatikusan delegálandóak a középvezetőknek, akik nincsenek magukra hagyva, hiszen bármikor kérhetnek tanácsot. Így fejlődhet a középvezetők tulajdonosi szemlélete a rájuk bízott vállalati területen és **alakul át a vállalat mélyrétege.**

Az együttműködés jogi keretét tanácsadói megbízási szerződés biztosítja, amelyben a hagyományos tanácsadói szerződéstől eltérően, egy-egy pontban a kivitelezés végrehajtása is megjelenik. Kollégáim körében tipikusan ilyenek:

- A tanácsadó, interim menedzserként, hatáskört és hatalmat kap a szervezeten belül,
- Az üzleti tervezés kidolgozása, havi pénzügyi tervek és cash-flow riportok vezetése,
- Vezetői értekezleteken való részvétel, az értekezlet vezetése,
- Kezdő balanced score card rendszer kiépítése, folyamatos vezetése, optimalizálása,
- egyéb, a stratégiában megfogalmazott cél elérése.

Jellemzően a megbízási díjazás - a tanácsadó iparágban jellemző óradíj alapon kerül meghatározásra, de bizonyos részfeladatok óradíjtól eltérő díjazására is lehetőség nyílik.

A kivitelezésért is felelős tanácsadó –és interim menedzser –szükséges személyes jellemzői:

- Tulajdonosi szemlélet,
- Stratégiai látásmód,
- Vizionálási képesség,
- Extrém jó kommunikációs készség,
- Igen fejlett delegációs készség,
- Széleskörű korábbi vezetői tapasztalat - több cégnél szerzett,
- Maximális őszinteség,
- Elsősorban segítőkészség, mintsem kizárólag üzleti alapú kapcsolat,
- Magas szintű kockázat felmérő képesség és érzékenység,
- Önkontroll,
- Egyéb feladat specifikus jellemzők.

Akevert, tanácsadói és interim menedzseri vállalatfejlesztés folyamata a tanácsadó iparágon belül is újszerű megközelítéseket kíván. Az egyik általunk gyakran alkalmazott ilyen megközelítés a vállalat tudás- vagy más kifejezéssel élve láthatatlan vagyónának felmérése, fejlesztése és minél hatékonyabb kiaknázása, amelynek elméleti részleteit a3. ábra mutatja:

3. ábra A vállalatok átalakuló tőkeszerkezete



Forrás: Boda, 2010.

Felmerülhet a kérdés, hogy miért foglalkozunk gyakorlati vállalatfejlesztés keretében kevésbé megfogható – láthatatlannak nevezett – vagyón elemekkel. Három példával világitánám ezt meg:

1, Az „A” kategóriás magyar tőzsdei társaságok esetében a számvitel által mért sajáttőkét többnyire annak 50%-os mértéknél nem nagyobb arányban haladja a meg a cégek tőzsdei kapitalizációjának értéke. A hazai KKV szektor vállalatai esetében a diszkontált cash-flow módszer alkalmazásával mért vállalati tulajdonosi érték sokszor két-háromszorosa a számviteli saját tőke értékének.

2, A második pontban azonosított jelenség egyik magyarázata a hazai természetes személyek által birtokolt KKV vállalatok általános alultőkésítettsége. Ezt az alultőkésítettséget kompenzálják a láthatatlan vagyonelemek. Például: a negatív forgótőkét kompenzálhatja a beszállítók türelme, azaz a beszállítókkal való jó kapcsolat, mint láthatatlan – számvitelileg nem kimutatható – vállalati vagyonelem.

3, Kockázatkezelési szempontok. A láthatatlan vagyonelemek egy részének tulajdonosa nem a vállalat, például a munkatársak kompetenciája esetében. A láthatatlan vállalati vagyonelemek egy része megfelelő dokumentáltság esetében a tulajdonosok által birtokolt vagyonelemmé válik, például a folyamatokleírása útján.

Irodalom

Boda Gy. (2008): *A vállalati gazdálkodás alapjai*. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest.

Krugman, P. (2012): *End This Depression Now!*. W. W. Norton Company, New York – London.

Noszkay E. (2009): *Változás- és válságmenedzsment az alapoktól*. N & B Kiadó, Budapest.

Salamonné Huszti A. (2000): *Jövőkép és stratégiaalkotás*. Kossuth Kiadó, Budapest.