

Kurucz Attila⁸²: A változás- és stratégiamenedzsment sajátos kapcsolata a kis- és középvállalkozásoknál

Absztrakt: A KKV-k kevés erőforrással és még kevesebb szaktudással rendelkeznek a stratégia és a változásmenedzsment területeken. Ennek ellenére, versenyképességük jórészt ezeknek a minél hatékonyabb alkalmazásán múlik. Hogyan válhat rugalmassá, a piacon aktívvá és nem szenvedő alannyá egy KKV?

Bevezetés

A kis- és középvállalkozások (KKV) sok szempontból kiemelt szektora a magyar gazdaságnak. Különösen figyelemre méltó a KKV vezetők teljesítménye, amely révén már több tízéves múlttra visszatekintő vállalkozásokat működtetnek. Az üzleti környezet sokat változott a rendszerváltás óta. A mai kisvállalkozások már komoly beszállítói láncok szereplője és jelentős nemzetközi tapasztalattal is rendelkeznek akár beszerzéseik, akár értékesítéseik révén.

A gazdaságpolitika nem minden időszakban fordult támogatólag a hazai KKV-k felé, máskor, egy-egy fellánoglás alkalmával születtek javítást célzó intézkedések, de 2012 óta komoly adminisztratív terheket róttak a szektorra, továbbá jelentős adó és járulék tömeget kell kigazdálkodniuk. Ezek ellenére találkozunk növekedni képes és sikeres hazai KKV-kkal. Olyanokkal, amelyek megtalálták a változások hatékony kezelésének módját és stratégiájuk is követhető, megvalósítható elképzeléseket tükröz.

A gyakorlatban sokszor éri vád a kisvállalkozókat, hogy stratégia hiányában nehezen bírkoznak meg egy-egy változással. Ilyen esetekben sem beszélhetünk valódi rugalmasságról; helyette operatív megoldásokkal, kevésbé hatékony és nem elég átfogó megoldásokkal próbálkoznak.

Formális stratégiával pedig szinte soha sem találkozunk, de még komolyabb tervezési folyamat, vagy módszertan sem létezik ezeknél a cégeknél. Érdekes tehát vizsgálni, hogy miként lehet sikeres egy KKV, ha számára ilyen "homályos" a jövő.

Az is igaz, hogy az üzleti környezet változékonysága a változásmenedzsmentet napi feladattá tette minden üzleti szereplő számára. A KKV-k életében is megjelennek azok a helyzetek, amikor változtatni, változni kell. A tudatosság persze nem minden esetben figyelhető meg, így inkább a nagyobb ugrások, a hirtelen nagyobb változások a jellemzőbbek. Ezek a pillanatok szervezéstudományi szempontból érdekesek, hiszen a hirtelen viselkedés-módosulások jelentős változásokat hoznak a KKV-k életében, de ezekkel "megküzdve" túléljük azt. A tanulmányban ezeket a helyzeteket elemezzük két vállalkozás esetén keresztül. A mostani kutatási próba egy koncepció igazolását (tesztelését) szolgálja, amelyet egy későbbi, szélesebb körben elvégzendő kutatás előzményének tekinthetünk.

Változásmodellek

A menedzsment-irodalomban az üzleti változások rendszerezését változásmodellekkel tehetjük meg. A változások megfigyelése, analízise és egyféle értelmezése tükröződik az egyes változásmodellekben. A modellek sokfélék és nem adnak általános eligazodást a változások világában, inkább lehetséges iránytűknek tekinthetjük azokat. Egyik modell sem jobb vagy rosszabb a másiknál, csupán más-más helyzetekre használhatók. A KKV-k változási folyamatait is egy adott modell struktúrájában tekintjük át, hogy viszonyítási alapként következtetéseket vonhassunk le.

⁸² Dr., Kodolányi János Főiskola, Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék, drkurucz@kodolanyi.hu

Változás és stratégia elmélete

A kis- és középvállalkozások esetében a stratégia-változás-teljesítmény fogalmakat hasonlóan értelmezhetjük, mint a nagyvállalatoknál. Gyakorlatilag el kell képzelni egy jövőbeni állapotot, majd elérni azt. Ha elértük, kijelenthetjük, hogy jól teljesítettünk. Ha ezt felismeri egy KKV vezető már hallhatja is a belső hangot: „Legyen stratégiád!”. Ez valóban így van, kell egy stratégia. Ez viszont nem is olyan egyszerű egy KKV esetében. A tulajdonos-vállalkozók közül kevesen mondhatják el, hogy volt idejük az üzletük fejlesztése mellett menedzserképzésekre járni, ahol megannyi stratégiaalkotó módszert és technikát sajátíthattak el.

Persze nem feltétlenül szükséges ilyen képzés a sikeres üzletépítéshez. Nagyon sokféle stratégia létezik a módszeresen összeállított, közel 100 oldalban leírt formális szövegtől a vállalkozás dolgozói fejében meglévő - naponta többször felemlített - vízióig. Azonban egy lényeges és közös dolog mindegyikre jellemző, hogy az lefesse a cég jövőbeli portréját. Ezért fontos a teljesítmény szempontjából, hogy milyennek látjuk a jövőt, a cég jövőjét. Egy kis vállalkozás esetében kiemelt szerepe van a vezetőnek, aki gyakran tulajdonosa és menedzsere is egyszemélyben. A kulcs: a vállalkozó

A stratégiai felfogások közül létezik egy irányzat, amely kulcsszerepet ró a vállalkozó személyére, arra a szervező erőre, amelyik összetartja, irányítja, és aktív szereplőként segíti a vállalkozást. Tőle függ a vállalkozás működése, kultúrája, jövője. Ez a vállalkozói stratégiai iskola. [1]

Ez a stratégiai megközelítés kiválóan alkalmazható a KKV-ra, miszerint a vállalkozó saját jövőképe alapján személyesen irányítja cégét a siker felé. A lényeg tehát a vízió, ahogyan a vezető a vállalatát látja a lelki szemei előtt. Ez sok esetben nagyon banálisan hangzik, de üzleti példák és esettanulmányok ezrei igazolják, hogy a legegyszerűbbnek tűnő ötletek, milyen nagyszerű eredményeket hoztak, miután a vállalkozó beteljesítette vízióját.

A vízió tehát „a stratégia mentális megjelenése, amely a vezető fejében megszületik, vagy legalábbis ott fejlődik ki.” A vízió nem számokban, nem konkrét célokban jelenik meg, inkább egy képként kell elképzelni, amely könnyen kapcsolható a vállalkozóhoz, és így az egyszemélyes vezetés hétköznapijaihoz.

Nem arról van szó, hogy a kisebb, gyakran hátrányosabb helyzetben lévő szervezeteknek nincs szüksége stratégiára, hanem arról, hogy az amúgy is nehezebb pénzügyi helyzetük és kis üzemméretük miatt nehezen tudnak forrást biztosítani tanácsadó, piackutató cégek szolgáltatásaira. A vállalkozói iskola bízik a vállalkozó tapasztalatában, a felhalmozott tudásában, abban, hogy ismeretei alapján képes jövőképet teremteni.

A kis- és középvállalkozásokról szóló elemzésekben máig megtalálhatjuk a következő jegyeket: a) rugalmasság, b) a változások gyors adaptációja, és azt, hogy c) a relatív egyszerű folyamatok támogatják a nagy ugrásokat és a hirtelen váltásokat, végül d) a változások egyszerűbb menedzselését. A kis- és középvállalkozások többsége növekedés-orientált. Ezt kívánja a piaci környezet, a gazdasági-technológiai fejlődés, de ez a növekedés fakadhat a vállalkozó belső „sikerszükségletéből” is, ami által folyamatos növekedésre ösztönzik az általuk irányított szervezetet. A vállalkozói stratégiai iskola elmélete alapján tehát lehetséges menekülő út a jó vízió. Mégis milyen a jó vízió? Bennis és Namus harvardi professzorok a Transzformatív vezetés című könyvükben [2] nagy hangsúlyt helyeztek a vízió szerepére: „A vízió olyan cél, amely hívogat... Azt is figyeljük meg, hogy a vízió mindig egy jövőbeli állapotra vonatkozik, olyan helyzetre, amely ma még nem létezik és eddig még soha sem létezett. A vízió birtokában a vezető képes megteremteni a szervezet jelenét a jövőjével összekötő, nagyon fontos hidat.”

Gyakran mondják, hogy ez vagy az a vezető rögeszméje, de tényleg erről van szó? Gondoljuk át újra! Lehet, hogy ez az a vízió, ami sikert és növekedést hoz.

Sokan vélik úgy, hogy a vízió váltja ki a tervezés bizonytalanságait. Az ilyen vélemények szerint kell egy cél, ahova majd elérkezünk ezzel életben tartva, vagy kár megmentve az adott céget. A 80-as évek Amerikájában így minden nagyvállalat hirtelen jövőképet gyártott magának, amelyik elég átgondoltnak tűnt ahhoz, hogy stratégiainak mondhatjuk és vízióknak lehetett nevezni. Ma már nem elég a jó szlogen.

Látható, hogy ez a megközelítés a teljesítménycélokat a vállalkozó víziójából származtatja, így a stratégiaalkotás csak félig lesz tudatos folyamat. Ennélfogva a stratégiai vízió képlékeny, alakítható marad, és az menetközben bontakozik ki, válik tudatossá. A szervezet hasonlóképpen „hajlékony” és alakítható marad, könnyen reagál a vezető iránymutatásaira.

Ha a vízió megvan, rálephet a vállalkozás a kijelölt útra, és kialakíthatja azokat a folyamatokat (megtörténhet a változás), amelyek az érintettek érdekeit szolgálják. Így lesz képes mérhető (teljesítmény)célokat állítani maga elé, amelyek egy célrendszert alkotva sikeres, hosszú távon működőképes üzletmenetet biztosíthatnak.

Hogyan fogalmazzuk meg a víziót?

A kis- és középvállalkozások stratégiai elképzeléseiben gyakran keverednek a célok és a feladatok. Például, tegyük fel a következő kérdéseket:

- Van olyan megjelölt céloom, amit csak hosszútávon érhetek el?
- Megterveztem azokat a feladatokat, amelyekkel e célokat el tudja érni?
- Figyelem ellenőrzöm, hogy ezek a feladatok megvalósulnak-e?
- Vajon az elvégzett feladatok után még mindig elérhetőek a megfogalmazott célok?

A kérdések kezelni próbálják a felvetett problémát, külön veszik a célokat és a célok megvalósulásához szükséges változtatásokat, valamint utalnak azok mérhetőségére. A KKV-vezetők válaszaikban jellemzően a következőket fogalmazzák meg:

- “Igen jövőre egy új gépet fogunk üzembe helyezni, amellyel növelhetjük a termelést...”
- “Akarunk új internetes értékesítési oldalt, majd meglátjuk, hogyan sikerül, bízunk benne!”

Látható, hogy keverednek a fogalmak, hogy mi jelenti a célt, és mi a feladatot. A fenti mondatok mögött a vezetők alapvetően a feladatokat látják: engedélyekre van szükség; üzembe kell helyezni a gépet; be kell tanítani a felhasználókat; fel kell hívni a webfejlesztőt; el kell készíteni a weben megjelenő szövegeket. Ezek mind-mind feladatok, de nem az a cél, ami mentén sikeres lesz a cég. Ha a másik oldalról nézzük: vettünk egy drága gépet, ami hosszú ideig ott fog állni a műhelyben, és kifizettük a weboldalt, amelyik egyetlen új megrendelést sem hoz.

A probléma így összetett: nincs vízió, és nincs stratégia, viszont hosszú távú gazdasági döntések születnek. Nem a gépet kell nézni, hanem egy jól működő műhelyt, és nem a weboldalt, hanem egy vevőszerező gépezetet.

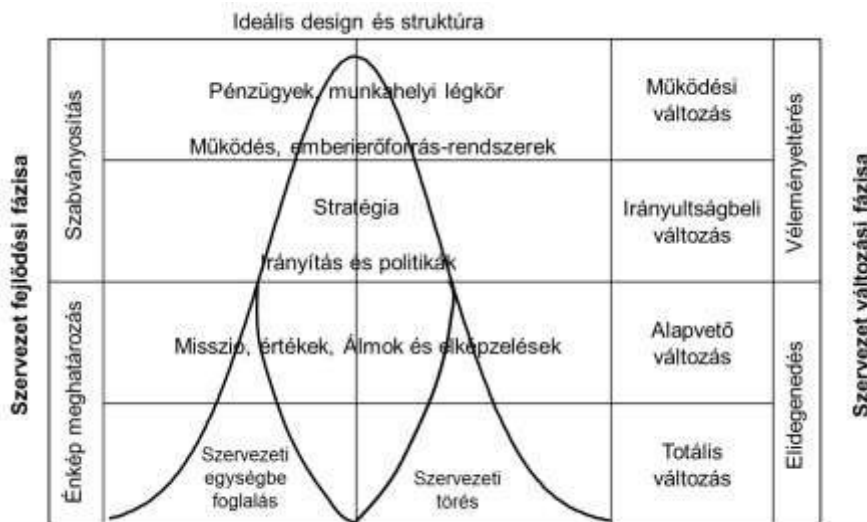
Változás Want-féle modellje

A változások jól strukturált folyamatát egy komplex, de a gyakorlathoz közel álló modell tudja biztosítani. Így a kutatáshoz alapmodellnek Want változás modelljére esett a választás, mert maga a szerző is menedzsment tanácsadással foglalkozott és ezek a tapasztalatok érzékelhetők a modell felépítésében is.[3].

Jerome Want (1995) változásciklus-modellje (1. ábra) bemutatja, hogy mikor milyen típusú változtatásokra van szükség a szervezetben, a változás mely területeket érint, és milyen stratégiák állnak a változtatók rendelkezésére. A szervezet két nagy életciklus-szakasza: A szervezet fejlődési fázisa (emelkedő szakasz). Ez két részből áll: az énkép-meghatározás, és a szabványosítás. Az első rész végén egységbe szerveződik az üzleti elképzelés, tehát már egy jól beazonosítható szervezetről van szó, amely szerves módon fejlődik és lép át a második részbe, a fejlődés következő szakaszába, a szabványosításba. Ebben a szakaszban válnak általánossá, vagy akár mondhatjuk, hogy tudatossá, az addigra kialakult jellemzők, kialakul az emberierőforrás-rendszer, a munkahelyi légkör, és folyamatosan fejlődik a szervezeti kultúra. A szervezet változási fázisában is két szakaszt különít el a szerző (leszálló ág): véleményeltérés és az elidegenedés fázisait. A különböző, változási igényt magukban hordozó tényezők nagyon könnyen átlendítik a szervezetet a görbe csúcspontján, szinte soha sem lehet egy ideális szervezetről szólni, de ezt erősíti a rendszerelméletek korai iskoláinak szabálya: miszerint egy rendszer a legvalószínűtlenebb állapotában marad fenn.[4] Ahogy lefelé

jutunk a görbén, a problémák egyre komplexebbé válnak, és egyre nagyobb változásokat hoznak a szervezet életébe. A változás két fázisát érdemes közelebbről is megvizsgálni. [3]

A véleményeltérés szakaszában, egyes folyamatok változtatása vagy esetleg új víziók kreálása is elképzelhető anélkül, hogy komolyabban veszélybe kerülhetne a szervezet létezése. A KKV-k szempontjából a rugalmasság, a dinamikus változások és hirtelen ugrások (tekintsük ezt innovációképességnek) jelentős hatással lehetnek a vállalkozások életére. A kisvállalkozásoknál tehát gyorsan a leszálló ág alá juthatunk, akár csak 1-2 döntés révén is. Ekkor már a szervezetben az elidegenedés a célok és döntési következmények teljes disszonanciája mellett a KKV-k életképességét befolyásolják. Beláthatjuk, hogy a szervezeti kultúra módosulása is könnyen bekövetkezhet, sőt ahogy a modell összefüggéseit nézzük a működési stratégia és szervezeti kultúra együttes változása is megtörténhet.



1. ábra: Want változásmo­dellje [3]

A modell jól összefogja a szervezeti változás lehetséges formáit és már előfeltevéseinkben is iránymutatást ad, hogy milyen változás indikátorokat, vagy változás következményeket vizsgáljunk. Még egyszer hangsúlyozni, kell, hogy nem a modell kritikáját szeretnénk megfogalmazni, csupán keretrendszerként használjuk fel a kutatás elemző munkájához.

Kutatás első lépései

A kutatás célja egy olyan változásmenedzsment modell körülírása, amely megérti és egységes rendszerbe szedi a KKV-k sikeres változásmenedzsment gyakorlatát. A kutatási koncepció alapfeltevése a bevezetőben leírt dilemmák mélyebb kifejtése, a sikeres kisvállalkozások és főként vezetőik magatartásának és eszközeinek leírása. A sokat emlegetett rugalmasság, adaptációs képesség és egyediség napi megvalósításának módszereit és jellemzőit szeretné körülírni.

Sok KKV és köztük nem kevés családi vállalkozás is elégtelen működést mutat, ha a menedzsment modellekkel szeretnénk igazolni sikerességüket, de túléltek válságidőszakokat és a mai napig is termelnek, értékesítenek. A kutatás szeretné felderíteni azokat a jegyeket, amelyek képessé tették ezeket a vállalkozásokat a hosszútávú működésre.

A kutatás első lépésében két hazai kisvállalkozás tanácsadói projektjeinek tanulságait vetjük össze a korábban bemutatott Want-féle modellel. Ennek alapján értékeljük a viselkedésüket. Ezek nyomán kerül majd finomításra a koncepció, és eldőlhet, hogy más modellek bevonása indokolt-e. Illetve ezt követően kerül szélesítésre a minta [3].

Kis- és középvállalkozások változásmenedzsment tevékenysége

Természetesen a KKV-knál is jellemző a változás, a növekedés velejárója, és másfelől a piaci igényeknek való megfelelés is "kényszerítő" hatású. Egy korábbi tanulmányomban [5] láthatóvá vált a kisvállalati változásfolyam karakterisztikája, amelyet most felsorolás szintjén áttekintünk:

- A változások állandóan (folyamatosan) jelen vannak a szervezetben – Változásfolyamban él a cég.
- A változás projektek „egymásra futnak” – több változásprojektet kell párhuzamosan menedzselni.
- Változtatások hatás mechanizmusai kölcsönhatásba lépnek egymással – eredmény tervezhetetlen.
- A változások a szervezeti működés jelentős részére kihatnak – semmiképpen sem inkrementálisak.
- A változtatások során hatékonyság és a „mindig lehet jobbat” elvét kell követni.
- A változások növekedés és fejlődés területén hirtelen ugrásokat jelentenek – kevés a fokozatos javítás.
- A hirtelen ugrások miatt hirtelen viselkedés-módosulásokra van szükség, amely nagyon egyedi és nehezen menedzselhető jelenség.

A változások gyors bekövetkezése és egymásra torlódása elméleti síkon is komoly kihívást jelent egy kis szervezetnek, ahol kevés adminisztrációs és menedzsment kapacitás áll rendelkezésre. A változásokkal mégis megbírózó vállalkozások esetében sejthetjük, hogy erős túlélési ösztönnel bír és egy sajátos "titkos" eszköztárral rendelkezik.

A kutatási kérdések közül még egyet kiemlehetünk, mégpedig a gyors tervvisszafejtő képességet [6], amely az informatika világából a mérnöki tervezés egyik technikus terminusa, de a design-szemlélet módszere ma már a sikeres üzleti modellek világába is beemelte. Tehát hogyan képes ezt a tervvisszafejtést gyorsan és hatékonyan alkalmazni egy KKV?

A változások menedzselésének két sikeres példáját adjuk a következőkben.

Esettanulmányok (2 cég példáján)

A kutatás alap gondolatát tehát két magyarországi KKV⁸³ megfigyelése, illetve a velük való együttműködés adta. A 2012-2013 években megfigyelt gépgyártó vállalkozás intenzív növekedése és a menedzsment napi kihívásainak elemzése rávilágított a változásmenedzsment napi szükségszerűségére. A 2014 januártól napjainkig megfigyelt informatikai vállalkozás komoly tanulságokkal szolgált a stratégiai gondolkodás fejlődéséről és a KKV változás (talán krízis) helyzetben mutatott viselkedéséről.

Gépgyártó vállalkozás változásmenedzsmentje

Egy kb. 50 főt foglalkoztató vállalkozás az I. cég, amelyet magyar tulajdonosa vezet ügyvezetőként, és mára közel 1 milliárd Ft éves bevételt könyvelhet el. A vállalkozás egyedi gépgyártással foglalkozik a Balaton térségében.

A vállalkozásra jellemző a nagy tervezői kapacitás és a technológiaigényes termelési eljárás. Az egyedi gépgyártó cégek folyamatai az alkatrész előállításától a kész termék összeszereléséig és üzembehelyezéséig tart. Ez jellemzi a céget is, tehát forgácsoló műhellyel is rendelkezik. Természetesen komoly alvállalkozói kapacitást is mozgat, főként kapacitásbővítése céljából, illetve néhány egyéb fémmegmunkáló műveletet esetén technológiai segítséget vesz igénybe (pl. hőkezelés).

A vállalkozás 2012-ben még csak 25 fővel és a mostani üzemerület felén folytatta működését. A változásmenedzsment leírásához a cég életében bekövetkezett 3 nagyobb változást emeljük ki, és ezek alapján szűrjük le következtetéseinket.

⁸³ A vállalkozásokat szerződéses kötelezettségek miatt névszerint nem említheti a tanulmány.

A legkiemelkedőbb változás egy vállalatirányítási szoftver bevezetése volt. A projektet egy pályázati lehetőség felhasználásával kezdte meg a cég. Nem volt szakemberük, ezért az informatikai cégre hagyatkoztak. Sok problémával találkoztak, mert elég felkészületlenül (ha egyáltalán fel lehet készülni rá) érte a céget. A bevezetés során fokozatosan kezdték el használni a program moduljait, így az egyes folyamatok átalakítása is ennek ütemében következett be. Elsőként a számlázási folyamatok, majd a készletezési folyamatok, később a teljes pénzügyi folyamat kezelése a programon belül történt. A dolgozóknak meg kellett tanulni a program használatát, és feladataikat a programfunkciók ésszerűségének megfelelően újraosztani. A következő ütemben a cég legfőbb folyamatát a projektek kezelését tekintette át, és erre egy testreszabott modult kért a programban. A tervezői csapat nagyon nehezen haladt a teszteléssel és komoly problémák voltak az adminisztrációval, adatrögzítéssel. Ez elégtelen volt a program használatát, a folyamatok támogatását és így a tervezők elégedettségét tekintve is. Szinte válságot kellett elhárítani, amikor újra specifikálták a folyamatokat komoly ügyvezetői támogatással.

A következő változást a tervezői oldal leterheltségének növekedése generálta. A mérnöki munka és a projektvezetői munka nem ment egymás mellett. Volt olyan személy, aki inkább projektmenedzser lett, és problémás szakmai munkát adott le, és volt, aki inkább tervező és szakértő maradt, de nem tartotta össze a projektet. Mindegyik a vevői elégedettség látványos romlásával járt. A cégvezetés döntött: külön értékesítési és projektmenedzseri munkakört fog létrehozni, elkülönítve azt a tervező mérnöki munkától. A területre egy új értékesítési szakember került vezetőnek. Vele a teljes projektmenedzsment folyamatot fel kellett építeni.

A harmadik kiemelendő változást a szervezet radikális növekedése hozta, a cég jó minőségű munkájának hozadékaként a forgalma és rendelésállománya exponenciálisan növekedni kezdett a kapacitáshiányt pedig igyekezett kompenzálni a vállalkozás új munkaerő felvételével. Ennek köszönhetően a 25 fős vállalkozás 1 éven belül 48 főre bővült. A duplázódás leginkább vezetési problémákat jelentett. Az ügyvezető nem találta a megfelelő eszközöket, hogy fenntartsa a jó morált, a cég jó légkörét a megnövekedett létszámmal is. Ez az ügyvezető viselkedésében okozott nagy változást, de az emberek is érezték, hogy más lett a kommunikáció, és másképpen tudták pozícionálni magukat a cégben.

A változásokról egy összefoglalást láthatunk a következő ábrán, amely egyben kategorizálja is a változásokat a Want-féle modell alapján.



2. ábra: 1. cég változásprojektjeinek összefoglalása [saját szerkesztés]

Informatikai vállalkozás változásmenedzsmentje

Az informatikai vállalkozás (II. cég) egy magyar tulajdonban lévő, 1,1 milliárd Ft árbevételű közép-magyarországi székhelyen működő szervezet. A cégben 60-70 fő főállású dolgozót és még kb. 40 alvállalkozó tanácsadót és fejlesztő szakembert mozgatnak. A cég működése szempontjából egy 110 fős társaságot kell vizsgálnunk.

A cég informatikai rendszerek fejlesztésével és bevezetésével foglalkozik, és az iparág középvállalataihoz kapcsolódik, így komoly közbeszerzési projekteket is megvalósítanak. A változásmenedzsment leírásnál a cég vezetésében és szervezésében történt átalakulásokat fogjuk vizsgálni az elmúlt 3 évet figyelembe véve.

A cég 2011-ig a tulajdonos-menedzser irányításával működött. Az informatikai cégek világában nem ritka, hogy egy karizmatikus vezetővel növekszik a vállalat, és elérkezik arra a pontra, amikor már maga a vezető válik a további fejlődés gátjává. Ennek nem csupán gondolkodás és személyiségbeli okai vannak, hanem profán módon kapacitásait tekintve képtelen a vezető minden vállalati helyzetben helytállni. A II. cég esetében is így történt.

Az egyszemélyes vezetés időszakában a cég első embere minden döntést maga hozott meg, ehhez gyors és átfogó információkra volt szüksége. A pénzügyi és erőforrás menedzsment a keze alá dolgozott, de az információs folyamatok nem tudtak rendszerré fejlődni, hanem mindig testreszabott egyedi megoldások születtek. Az egyes helyzetek tanulságai alakították ki azt a bonyodalmas folyamatot, amely jellemezte a cég működését.

A kapacitások így maximálisan kihasználtak lesznek, de nagyon sok felesleges (értéket önmagában nem termelő) tevékenység is kialakul, amely pazarló gazdálkodáshoz és rossz munkahelyi légkörhöz vezet. A túlterheltség és stressz állandóvá vált a szervezet munkatársainak életében.

A vezető terheltsége is magas lett, saját bevallása szerint, menekülni szeretett volna ebből a helyzetből. A hosszú szabadságok és elodázott döntések pedig csökkenő piaci teljesítményhez vezettek. A cég ilyen módon kezdett összeszűkülni. A projektek között több veszteséges munkát is bevállaltak. Ezek kimutatása alapvető feladat volt, de nagyon kezdetleges kontroll működött ebben a vonatkozásban is.

A vezetői feladatok ellátása és a cég napi működésének irányítása már 60-70 főnél is komoly megterhelést jelentett.

Az első jelentősebb változás az volt, hogy munkatársai közül kettő személyt kiemelve delegálta a fejlesztői és tanácsadói terület (szakmai) vezetői feladatait, mert egy komolyabb megrendelést kaptak, ahova egy projektmenedzserre volt szükség. Az adminisztráció és erőforrás tervezési terület is új kinevezett vezetőt kapott. A piaci szakmai megújulás viszont így sem volt biztosítva a vállalkozásnál.

Egy sikeres projekt még nem biztosította a hosszútávú fennmaradást. A kinevezett vezetők nagyon nehezen találták meg a helyüket a szervezetben. Hiszen azok szakmai kompetenciáik alapján a meglévő folyamatok és feladatok megtartása mellett kerültek új pozícióba. A szervezetben azonban nem történt meg az új vezetők "újrapozicionálása".

A piaci igények innovációkat (termék és piac) és minőségibb leszállítást (delivery) igényeltek. Ennek megoldására a cég tulajdonos vezetője – saját menekülését szem előtt tartva – új külső emberek bevonása mellett döntött.

A céghez így két új menedzser érkezett, akik a multinacionális cégek világából, mint felsővezetők érkeztek a céghez. Egyikük az innovációért és az ügyvezetésért felelt, másikuk a leszállításért felelt. 3 hónap leforgása alatt egy 5 fős menedzsment irányította a céget. Az irányítási és stratégiai elképzelések viszont nem voltak tiszták senki számára. A tulajdonos számára sem.

Az iparág és szakmai kompetenciák ismertek volt a cégben, a funkcionális területek is működtek. Ezt a következő évek (2012-2013) bizonyították, hiszen növekedett a forgalom és újabb projekteket tudtak bevezetni, de érezhetően hiányzott a "közös irány".

A következő lépésben egy tervezési folyamatot szerettek volna kialakítani, hogy legalább egy éves operatív terv (értékesítés, működési költségek, projektmenedzsment) fogja össze a célokat. Ehhez külső tanácsadó segítségét kérték.

A tervezési workshop alkalmával új irányt vett a cég építkezése, hiszen a vezetők nem tudtak egységes, egymással harmonikus célokat megfogalmazni, így lehetetlenné vált számokkal kifejezett operatív tervet összeállítani. A tanácsadói munka első lépése a stratégia összeállítása lett.

A menedzserek számára formalizálni kellett a cég jövőképével, a működés hangsúlyos területeivel kapcsolatos elvárásokat és gondolatokat. Ennek megfelelően a küldetés megfogalmazása, a stratégiai irányok azonosítása, majd a stratégiai célok megfogalmazása vált szükségessé.

A cég teljesítményének kontrollja is hiányzott, így egy KPI rendszert is fel kellett állítani.

A változások így gyors és nagyon határozott beavatkozásokat kívántak meg. A stratégiai tanácsadói projekt kapcsán 1 éves közös munka eredményeképpen a következő változások történtek:

- Egységes jövőkép és küldetés megfogalmazása
- Egységes írott stratégia elkészítése
- A menedzsment feladatok újragondolása (egy menedzser csere is történt)
- Új szervezeti felépítés kidolgozása
- Egy menedzsmentkontroll-rendszer kialakítása (KPI-ok)
- A stratégiaalkotási és kontroll folyamat kialakítása (stratégiai review-k)
- A stratégiai céloknak megfelelő üzleti folyamatok átalakítása.

A cég ez időszak alatt több fronton is elkezdte az átalakulást, hiszen itt egy mérföldkőhöz ért. Ezeket a változásokat a következő ábra foglalja össze és rendezi el a Want-féle kategóriák szerint.



3. ábra: II. cég változásprojektjeinek összefoglalása [saját szerkesztés]

Első eredmények

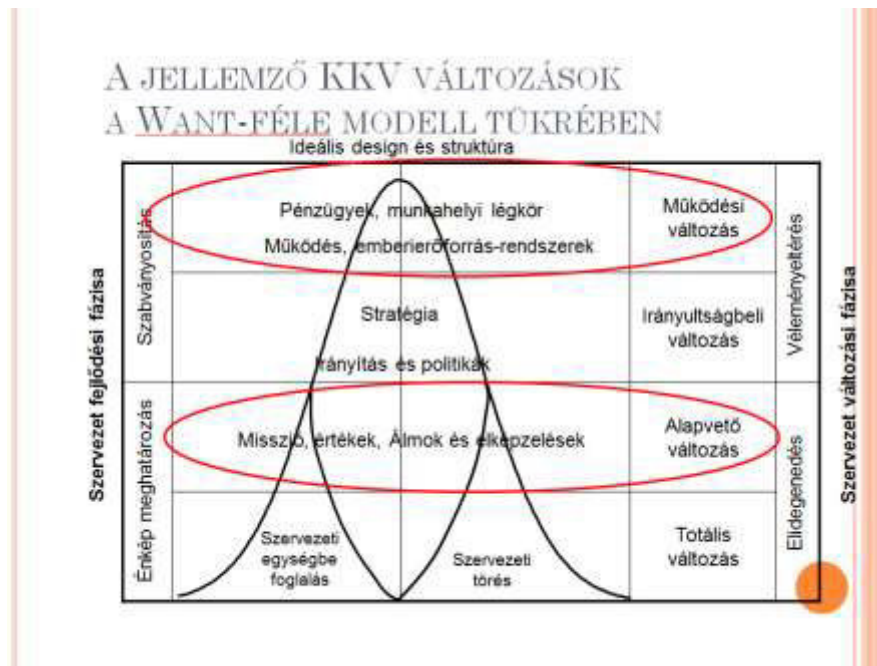
A két vállalkozás változásprojektjeinek áttekintése tanulságos volt a változások néhány jegyének azonosítása szempontjából és eredményt hozott a Want-féle változás modellel történő összevetésben is.

Elsőként nézzük is meg a választott modell alapján milyen következtetéseket vonhatunk le. A kategóriák tekintetében azt állapíthatjuk meg, hogy a változások jellemzően működési változások illetve alapvető változások voltak. A cégek életében szinte mindennaposá vált valamelyik üzleti folyamat átalakítása, és ez természetesen a többi funkcióra és folyamatra is komoly hatást gyakorolt.

A másik jellemző szál az olyan alapvető változások sora, amelyek alapjaiban gondoltatták át a cég értékrendszerét, álmait, misszóját. Ennek megfelelően radikálisan új magatartás minták és szervezeti

struktúrák alakulnak ki szokatlanul rövid idő alatt. A változások között megjelennek a véleményeltérés és elidegenítés kategóriák is.

A következő 4. ábrán látható, hogy a vállalatépítkezés és a változások is kihagyják a stratégiai és irányítási politikákat érintő változásokat.



4. ábra: A KKV változások Want-féle csoportosítása [saját szerkesztés Want alapján]

Megállíthatjuk, hogy nem jellemzők az irányultságbeli változások. Ezek kimaradnak a ciklusból. Két cég példáján még nem vonhatjuk le az okokat, de néhány lehetséges indokot már most megfogalmazhatunk.

A KKV stratégiai folyamatainak "láthatatlansága" miatt a változásoknál sem számolnak a stratégia módosításával. Formalizált stratégia nélkül nem jelentkezik feladatként annak újragondolása.

Irányítási mechanizmusok pedig nincsenek ilyen vállalatméretnél. A cég első embere (gyakran tulajdonos-vezető) maga egyszemélyben központosítja a döntéseket, nem igen kéri ki mások véleményét. Ennek megfelelően nincsenek formalizált eljárások a döntéshozás terén. A döntéselőkészítés pedig nagyon változékony és "ad hoc" megoldások mentén történik. Az elemző-tervező módszerek kis arányban, még az intuitív megérzéseken nyugvó megfontolások gyakrabban jelennek meg.

Az ilyen stratégiai gondolat rendszerezettségének hiánya mellett mégis életképes KKV-k komoly erőforrásokat mozgatnak a változások sikeres végrehajtása érdekében. A változásfolyam [5] kihívásaival szemben úgy gondolhatnánk, hogy pont az irányítási mechanizmusok állandósága és stabilitása jelenthetné a működés alapját. A vállalkozások elemzése után viszont azt kell mondani, hogy a siker talán pont a rendezetlenség és a rendszer tökéletlenségében van. Ezt szeretnénk a kutatás jövőbeli kiterjesztésével feltárni.

Összefoglalás

A kis- és középvállalkozások állandó változások között élnek mindennapjaikat. A cégek szervezetlensége, alultőkésítettsége komoly hátrány versenyképességük megőrzésében. A változások révén mindig jobb minőséget és nagyobb üzleti eredményt szeretnének realizálni. A kis cégeknél jellemző a stratégiai gondolkodás hiánya, de erős vízió mentén igyekeznek működni. A célok elégtelen megfogalmazása nehezíti a változások pontos irányának beazonosítását, mégis érzékelhető egyfajta rátermettség, amellyel túlélnek ezek a vállalkozások.

A változások Want-féle modellje mentén vizsgált KKV-k esetei azt mutatják, hogy túlnyomórésztben működési változásokat élnek meg a cégek, és több esetben alapvető változásokról döntenek. Összességében megállapíthatjuk, hogy – többnyire nem tudatosan, de – a változások menedzselése révén támogatják a hosszútávú működésüket a KKV-k, de mégis figyelmen kívül marad a stratégiát befolyásoló változások menedzselése. Másként fogalmazva nem kapcsolódik össze tudatosan a stratégiai menedzsment és a változásmenedzsment a KKV-k életében.

Referenciák

- [1] Mintzberg, Henry – Ahlstrand, Bruce – Lampel, Joseph, Stratégiai szafari, Budapest, 2005, HVG Kiadói Rt.
- [2] Bennis W. – Namus B. Transzformatív vezetés. Budapest, 1996, Network TwentyOne Kft.
- [3] Farkas Ferenc, A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata, Budapest, 2013, Akadémia Kiadó, 130-135 old.
- [4] von Bertalaffy, Ludwig, Adalékok egy általános rendszertanhoz, In: Bleicher, K: A szervezet mint rendszerszerkesztő, Budapest, 1979, Közgazdasági és Jogi Kiadó
- [5] Kurucz Attila: KKV-k a változások sodrában; Budapest; 2014, V. Báthory-Brassai Konferencia
- [6] Kollár József – Kollárné Déri Krisztina: Az ontológiai coaching In: Kelló Éva Coachig alapok és irányzatok, Budapest, 2014, Akadémia Kiadó, 223-256. old.