

A változások új története

A változásmenedzsment kutatások komoly eredményeket mutattak fel a 70-es és 80-as években, amelyek közül külön is kiemelkedik a McGill egyetemen végzett közel negyven évig tartó kutatás, amely több kisvállalat fejlődését vizsgálta és igyekezett megtudni a növekedésük és üzleti sikereik titkát. Az eredményeket átvette a stratégia menedzsment és próbált magatartás-mintákat megfogalmazni, hogy támogassa a jövő vállalkozásainak sikerét.²

A 90-es évekre már komoly elméleti modellek alakultak ki, amelyek a változások menedzselésének mikéntjét analizálva eszközöket nyújtottak a menedzserek felé, hogy sikeresen oldják meg a „megoldhatatlant”.

Ezeknek a modelleknek – fel nem róható módon – volt egy közös feltételezésük, mégpedig az, hogy a változások a szervezetekben ciklikusan jelentkeztek. Ilyen módon a változást kikényszerítő hatások egy szükséghelyzetet és igényt generáltak, amelyekre megoldásokat kerestek az érintettek. Ezeket a lehetőségeket mérlegelve választották ki a megfelelő eljárást és lépéseket. Következhetett az adaptáció, vagyis a szervezet belső működésének megváltoztatása, amelynek szoros következményeként jelentkezett a szervezet kultúrájának a változása is. Ezt az összefüggést valamennyi modell külön-külön kiemeli – ettől várja a változás tartósságát. Az új helyzetre pedig egy újabb kényszerítő erő fog hatni, amely változáshoz vezet, majd az új helyzet várja a maga új változtatását.

A változásmenedzsment projektek közül viszont nagyon sok esetben találunk sikertelen projekteket, amelyek valamilyen felszínes tevékenység bemutatását követően gyakorlatilag visszarendeződnek és a korábbi viselkedés-mintákat folytatják a működésük során.³

A változtatást követelő „hangok” ilyenkor sem tűnnek el, és újabb projektek követik egymást, komolyabb lényegi változás nélkül.

Másfelől a többé-kevésbé sikeres változásmenedzsment projekt után rövid idővel (1-2 hónap) újra „nem megfelelő”-nek érzik a cégek a kialakított helyzetet és újabb változtatásokba kezdenek, amelyeknek várják a stabilan megjelenő eredményét, de az nem jön el, mert mire látnánk az eredményt, máris újabb kihívásokkal kell szembenézni.

Ezek a helyzetek arra mutatnak rá, hogy át kell értékelünk a változások jelenlegi tipologizálását és a változások megjelenését a szervezetekben. Természetesen szükség van változásokra továbbra is, de azok eredményeit nem tudjuk már hosszú időre „konzerválni” a szervezetekben. Több akadály is van az újdonságok szervezetben történő kimerevítésének, de talán kettőt mindenképpen ki kell emelnünk:

- a változások már egy-egy részterületen is bonyolult konfigurációt bontanak fel, amely a modern IT által azonnal hatással lesz az egész szervezetre,
- másfelől a változások olyan gyorsan követik egymást, hogy időben is egymásra csúsznak a projektek és döntések (több változást menedzselünk egy időben), amelyeket így nem tudunk szétválasztani és külön egyenként kezelni.

A változásmenedzsmentnek, módszertani lépéseiben alkalmazkodni kell a jelenkor folyamatosan átalakuló hiperrealitásához. Talán még fontosabb, hogy a változásokról való gondolkodásunkban is új

¹ Kodolányi János Főiskola Gazdálkodás és Menedzsment tanszékének docense, Teljesítmény- és folyamatmenedzsment specialista, Business coach & mediátor

² Mintzberg, Henry – Ahlstrand, Bruce – Lampel, Joseph: *Stratégiai szafari*. Budapest: Hvg. Kiadói Rt. 2005

³ Természetesen vitatalap lehet, hogy mennyire képes egy projekt után visszarendeződni egy vállalati kultúra. Napjaink divatos felfogása az erőforrás alapú vállalatelmélet például kiáll a kultúra, mint unicum álláspont mellett, amely révén egy egyedi, utánozhatatlan és megismételhetetlen stratégiai erőforrás a kultúra. Ebben a formájában nem reprodukálható. Jelen esetben a napi működés során tapasztalt tevékenységek és azok sorozata képes korábbi módon megjelenni – ilyen módon visszarendeződni.

dimenziók felé kell nyitnunk. Sokszor úgy érezhetjük, hogy csak tervezési hiányosságáról van szó, de gyakorlati tanácsadói munkám során úgy vélem, hogy több esetben „tervezhetetlen” változásokkal néznek szembe a kis- és középvállalkozások (KKV) vezetői. Hogyan is gondolkodjunk ilyenkor a változásról? Tudatos lehetőség, vagy elszenvendő rossz?

A kérdést most a tanulmány is nyitva hagyja, de igazából arra vonatkozik, hogy a változások turbulenciája megnövekszik, gyorsabban fejtik ki hatásukat, amelyek így újabb és újabb változásokat indukálnak. Ha nem is nyílt innovatív elemekről van szó, de folyamatos konfliktusgenerálás kezdődik, ahol hatalmi és érdekharok kezdik átrendezni a teljes struktúrát. Másképpen fogalmazva több fronton indulnak változások, amelyeknek nagyon nehezen tudjuk az eredőjét (a hatások együttes végkimenetelét) meghatározni, mert mire látszana az eredmény egy másik hatás már el is térítette azt.

Beláthatjuk, hogy a változásokról beszélve egyre kevesebb értelme van forradalmi és nem forradalmi, vagy radikális és inkrementális változásokról beszélni, elkülöníteni a kisebb változásokat a szervezetet érintő nagyobb változásoktól, főként, ha kis- és középvállalkozásokról beszélünk. Ennek a vállalkozói körnek sok olyan sajátossága van, amely önmagában kódolja a változások állandó jelenlétét. A változások jelentős része gyorsan átjárja a teljes vállalatot, hatása lesz a vezetésre és az operatív működésre is. A következő részben ezeket a KKV jegyeket tekintjük át, hogy a változások új dimenzióit körülírassuk.

A KKV sajátosságok a változásmenedzsment szempontjából

A KKV-k méretük, kultúrájuk és szervezeti viselkedésük miatt másképpen élik meg a piaci verseny kihívásait, ezért az ő szempontjukból másképpen kell értenünk a versenyképességet is.

A KKV-k változási motivációja nem feltétlenül tér el egy nagyobb vállalat motivációjától, vagyis elfogadhatjuk a 2000-ben megjelent németországi kutatási eredményeket.⁴ Ezek szerint a megkérdezett cégvezetők 98%-a hajtott végre különféle változásokat az általa vezetett vállalatoknál. Ezek gyakorlatilag négy eredendő okra vezethetők vissza:

1. Technológia fejlődése
2. Piacok változása
3. Piaci verseny globalizálódása
4. Munkaerő-demográfiai változások

A kisvállalatok szintén ezekkel a tényezőkkel kerülnek szembe, és igyekeznek a legújabb információk technológiát alkalmazni, megtalálni a maguk piacát (globális környezetben is) és szükséges a szakképzett és nyelveket beszélő munkaerő, amely lokálisan rendelkezésre áll.

Mindezek mellett a KKV-k versenyképességének egyik alapja a folyamatos növekedés, csak nagyon kevés vállalkozás képes növekedés nélkül talpon maradni – ez néhány lokalizált piacra termelő KKV.

A kis- és középvállalkozásnál növekedés alatt nem feltétlenül a vagyon gyarapodását kell érteni, azonban azt is hozzá kell tenni, hogy az a vállalkozó, amelyik nem törekszik a változó környezethez való alkalmazkodásra, nem teremt meg a permanens megújulás feltételeit, vagyis nem forgatja vissza a vállalkozásába a megtermelt jövedelme bizonyos részét, egy idő után életképtelenné válik. Ebből pedig az következik, hogy egyfajta növekedést a beruházások révén meg kell teremteni a hosszú távú fennmaradás érdekében. A kis- és középvállalkozások a magántőke kockázata miatt minimális méretben indulnak, így kipuhathatják képességeiket és lehetőségeiket, illetve az esetleges bukás nagyobb veszteségét elkerülhetik. Bizonyos szintű növekedés a kisvállalat eredményes működése esetén feltétlenül végbemegy, azonban az „ideális” méretnek a mércéje kizárólag a vezető személye, aki addig engedi nőni a vállalatot, ameddig az számára még átlátható és kezelhető. A további növekedésnek már ő maga lesz a gátja. A kisvállalati stratégiáról és versenyről Chikán Attila a következőképpen vélekedik: „A versenyhelyzetben működő kisvállalatok egyik legalapvetőbb jellemzője, hogy nem tudják azokat a versenyképességet biztosító stratégiákat folytatni, amelyek egy erős árversenyben való helytállást lehetővé tennének: sem a termelés

⁴ Farkas Ferenc: *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémia Kiadó, Budapest 2013

bővítésével elérhető skáláhozadék, sem pedig az olcsó erőforrásokra település nem reális alternatíva számukra.”⁵

Ahhoz, hogy a versenylőnyt a vállalkozások megszerezzék két módszer áll rendelkezésükre J. Wright véleménye szerint: a specializáció és a különleges bánásmód. A szerző erről így ír: „A vállalkozások koncentrálhatnak egy sajátos fogyasztói rétegre, speciális igényeket kielégítő termékeket nyújtván nekik, építhetnek sajátos kapcsolatrendszerre, ellensúlyozhatják magas áraikat különlegesen jó minőséggel.” A szerző fontosnak tartja továbbá, hogy a vállalkozások részéről személyes figyelem, különleges bánásmód alakuljon ki a vevő iránt, illetve hosszú távú elkötelezettséggel végezzék a tevékenységet, és ez nyilvánuljon meg az operatív működés során is.⁶ A legtöbb sikeres kisvállalkozás a vállalkozói szemléletben azonosul a stratégiával. Azonban, ha a gyors növekedés, sikert sikerre halmoz, könnyen letérhet a korábban kijelölt útról.

„A versenyképesség igen gyakran használt közgazdasági fogalom azonban elfogadott definíciója nem létezik. Ennek oka mindenképpen a versenyképességre ható tényezők sokféleségében keresendő, melyek közül az egyes elemzők mást és mást tartanak fontosnak és kiemelendőknek. Tovább színesíti a definíciók palettáját az a tény, hogy a versenyképesség sokféle szinten értelmezhető. Beszélhetünk ország csoportok, például az Európai Unió, országok, régiók vagy kisebb földrajzi területek, ágazatok, tevékenységek, vállalatcsoportok vagy vállalkozások versenyképességéről. Megkülönböztethető makro- és mikroszintű versenyképesség.”⁷

A szakirodalom felkutatása során egyértelműen a bőség zavarával küzd az a vezető, aki „mankót” keres a hatékony stratégia kialakításához. A vállalkozások számára izgalmas kihívást jelent, hogy válaszokat fogalmazzanak meg az eredmények növelése, a siker megtartása, vagy éppen a belső megújulás érdekében. Hasonlóan sok támogatást kaphat a vezető, a változásmenedzsment írásokból, ahol konkrét modellek is segítik a munkáját.

A korábbi KKV-k stratégiájával kapcsolatos kutatások bemutatták, hogy nem lehet a különböző iskoláknak és irányzatoknak megfelelő egyértelmű csoportosítást adni a kisvállalkozások esetében, de belátták, hogy a „koncentrált vezetés” és a „kézi irányítás” mellett gyakoribbak az intuitív módszerek.⁸

A növekedési stratégia támogatásaként megjelent egy új cél is: a költségtakarékos szervezet létrehozása. Ennek egyik módja a tevékenységek kihelyezése lehet, melynek keretében bizonyos vagyonelemeket a vállalkozás értékesít, átad egy tőle jogilag különálló szervezetnek. További megoldás lehet decentralizáltabb irányítási mechanizmusok alkalmazása, melyek révén a növekedéshez igényelt külső tőke és szakértelem „behozható” a vállalkozásba, és egyben a tulajdonos-vállalkozó érdekei sem sérülnek.

A túlzott növekedés további problémákat is okozhat, mely gátját jelentheti a kis- és középvállalkozások további fejlődésének. Csak felsorolásként.⁹

5 Chikán Attila: *Vállalatgazdaságtan*. Aula Kiadó, Budapest, 1998

6 Chikán Attila – Demeter Krisztina: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula Kiadó Kft. Budapest, 2002

7 Némethné Gál Andrea: *Statistikai módszerek alkalmazásának lehetőségei a kis- és középvállalkozások versenyképességének elemzésében*. 2006

http://www.sze.hu/etk/_konferencia/publikacio/Net/eloadas_nemethne_gal_andrea.doc; [2008.06.03.]

8 Papp Ilona: *Tanulás és stratégiaalkotás a kis- és középvállalatoknál*. PhD disszertáció, SZE, Győr 2006

9 Snaith, B. – Walker, J.: *The Definition of a Medium Enterprise: A Management Accounting and Control Systems Approach*. International Conference on Medium Enterprise Development. Collingwood College, University of Durham. 14–16 July. 2002

- *túlnövik jelenlegi piacaikat;*
- *túlnövik jelenlegi termékszerkezetüket;*
- *meglévő tudásuk már nem elégséges az üzletvitelhez;*
- *hiányoznak a szükséges menedzsment képességek;*
- *stratégiailag iránytalanná válik a középvállalkozás;*
- *a nyereség folyamatos csökkenése;*
- *külső tőke bevonásának igénye jelentkezik;*
- *annak eldöntése, hogy tovább növekedjünk vagy sem;*
- *fókuszban a vállalatfelvásárlások és fúziók;*
- *kinövik a kis méretet;*
- *elavult működési rendszerek;*
- *alkalmazottakkal meglévő személyes kapcsolat fokozatos elvesztése;*
- *szervezeten belüli kommunikáció formalizálódása;*
- *tacit tudás explicitté konvertálódása.*

A felsorolt tényezők eredője az lehet, hogy a kis- és középvállalkozás teljesítménye romlik (csökkenő nyereség, sőt veszteségek jelentkezése, működésbeli hiányosságok lépnek fel), amelyből adódóan tőkeereje és piaci pozíciója is romlani fog, ami miatt jelentős gazdasági hátrányba kerül, adott esetben megszűnik.

A fent említett problémákra adható megoldások nem mindig triviálisak akkor, amikor egy kéthierarchiás „karcsú” szervezetben több szereptorlódás mellett kevés adminisztrációs kapacitással és főként operatív vezetői szemlélettel szeretnénk egyben változásmenedzserek is lenni.

A KKV-k magatartásuk és szervezeti adottságaik miatt másképpen észlelik a piac és külső környezet változásait és ilyen módon máshogy is reagálnak azokra. Lényegében kevesebb idő alatt kell megoldani komoly változtatásokat.

Jelen tanulmány a változásmenedzselés új jellemzőire és elgondolásaira szeretné felhívni a figyelmet 3 hazai KKV példáján keresztül.

Hazai KKV esettanulmányok

A tanulmányban olyan vállalkozásokról lesz szó, akikkel az elmúlt 3 évben személyesen, tanácsadóként is dolgoztam, ezért a titoktartási megállapodásunk miatt konkrét nevet és belső adatokat nem adhatok meg. Ez a tanulmány mondanivalóját nem torzítja, nem vezet téves következtetésekre.

„A” vállalkozás

Ez a vállalkozás egy elektronikai iparban működő termelő KKV. Éves 700 milliós forgalmat ér el 100-110 alkalmazottal. A cég tulajdonosa német anyavállalat, aki egy külföldön élő magyar személy tulajdonában van. A cég tulajdonosa egyben a német vállalat ügyvezetője rendszeresen részt vesz a magyar cég irányításában. A cég rendkívül emberierőforrás-igényes tevékenységet folytat.

A cég 2012 év végén egy új stratégia megalkotásába fogott, amely új stratégiai és felsővezetői döntési mechanizmusok kidolgozását és bevezetését igényelte. Emellett a cég a stratégia elindítását követően új szervezeti átalakításba fogott bele. Ennek következtében új szervezeti egységet alakítottak ki a cégnél. Új menedzserek érkeztek 4 meghatározó pozícióba is (ellátási lánc, minőségbiztosítás, termelés, kontrolling). A cég egy közel fél éves lean projektet valósított meg annak érdekében, hogy a termelését minél hatékonyabban tudja végezni. A hatékonyság a nyugat-európai vevők minőség elvárásai és a kínai piacról érkező alacsony ár-színvonalú külföldi termékek együtt kényszerítették ki.

A cég életében volt 1-3 kiemelt vevő, akik a stratégiai partnerség fenntartása érdekében folyamatos igényekkel álltak elő. Pl: a csomagolásra, címkézésre, és szállítási határidők rövidítésére vonatkozóan. Ezek a belső projektek mindig a folyamatok újabb szabályozásával valamilyen átalakításával jártak.

A projektek mindegyike érintett az alábbi területeket:
Menedzsment, Ellátási lánc menedzsment (SCM), K+F, Termelés, Minőségügy, Pénzügy.

„B” vállalkozás

Egy magyar tulajdonban lévő gépipari vállalkozás. Közel 1 milliárd forintos éves árbevételét 50 fő alkalmazottal éri el. A cég tulajdonosa egy személyben az ügyvezető is. A vállalkozás tevékenysége egyedi gépek gyártása, ezért nagyon komoly tervezői kompetenciával és kapacitással bír. A tevékenysége ezért magas technológiai igényű, ennek megfelelően a cég fejlődésében is a technológiai fejlődés jelentős szerepet kapott.

A vállalkozás 2010-ben egy integrált vállalatirányítási szoftvert vezetett be, amelyik az akkori 25 fős vállalkozás ügyviteli folyamatait igyekezett támogatni, kiemelten a projektmenedzsment területet. A lényegi változások elérték a rendelési folyamatot és a pénzügyi számlázási eljárást. Az új ERP rendszer bevezetése magával vonta a korábbi ISO minőségbiztosítási rendszer felülvizsgálatát és módosítást. Ezt követően a cég intenzív növekedésnek indult, mivel a hazai piacon több nagyobb vevőt is sikerült megszerezniük, másfél év alatt megduplázta a dolgozók létszámát. Kapacitásának bővülésével a munkák megszerzése és tervezése is komolyabb koordinációt igényelt. Így egy új értékesítési és projekt szervezetet alakított ki – új értékesítési vezetőt is vett fel a cég. A technológiák fejlődésének következő lépése egy új üzemegység létrehozása volt, ahol a fémalapanyagok előkészítését, tisztítását meg lehet oldani. Ez új mérnöki tudás megszerzését és új szakmunkás kompetencia felépítését kívánta a cégtől.

Végül a növekedés eredményeképpen nagyobb gyártási projektek, nagyobb készleteket eredményeztek. Bár az egyedi gépgyártás sajátossága, hogy jellemzően kevés alkatrész marad raktáron, illetve nagyon sok alkatrész, alapanyag csak egy-egy alkalommal kerül beszerzésre, a cégnél mégis úgy tapasztalták, hogy az aktuálisan vagyonban megjelenő része növekedett. Így a könyvelés oldaláról egy komolyabb készletnyilvántartás megvalósítása érkezett igényként. Ennek ismeretében már finanszírozási kérdésként is tekinthetünk a problémára.

A változásprojektek az alábbi területeket érintették a cégekben:

Projektmenedzsment, Termelés, Pénzügy, Értékesítés, Menedzsment, Készletgazdálkodás, Adminisztráció

„C” vállalkozás

A harmadik bemutatott vállalkozás egy hagyományos magyar családi vállalkozás, amelyet apa-fia vezetnek. Könnyűipari tevékenységet folytat, amelyből évi 200-300 milliós forgalmat generál. A tevékenység java része bér munka, amelyet 60-fős üzemből végeznek el. A teljes cég létszáma kb. 70 fő. A cég termelési folyamata is munkaerő-igényes. Bár részben gépesítve van, de a cég fejlődése során megjelentek az egyedi termékek, amelyek gyártása a minőség biztosítása érdekében főként a kézi munkára épül.

A „C” vállalkozás életében a változást nem a növekedés hozta el, hanem a 2008-as válság utáni időszak. Összezsugorodott a termelés volumene, a létszám lecsökkent nagyjából 30%-kal, ami 2013 évre stabilizálódott. A cégen belül kialakultak a munkamegosztások, kialakultak az egyes funkciók elvégzésének helyei. Közben persze a fejlődés lehetőségét kereste a cég két vezetője.

A változások egyik alapkövét egy új szervezeti felépítés megvalósítása adta, mert a jelenlegi valóban „karcsú” szervezetben nagyon sokat vállaltak magukra az ügyvezetők. Olyan szervezetre van szükség, amely az új termékfejlesztést és a jelenlegi gyártási kapacitás hatékonyabb kihasználást is támogatja. Külön kell említeni, hogy a szervezeti átalakítás másik indoka az volt, hogy a cég, alapító tulajdonosa eldöntötte, hogy visszavonul az aktív munkából és fiának szeretné átadni a vállalkozást. Ez az utódlási folyamat önmagában komoly változásprojektnek tekinthető. Ennek akciótervét már a szervezet kidolgozásával együtt meg kellett alkotni.

A cég egyébként folytatott egy folyamatoptimalizálási projektet is, ahol a gyártás mellett a logisztikai folyamatok optimalizálása tűnt ki, mint külön fontos projekt. A cég életében, a folyamatok hatékonyabbá tétele mellett a napi gyakorlatot meghatározó felelőségek és munkakörök meghatározását is tisztázni kellett – természetesen a szervezeti ábrával összhangban.

A vállalkozás pályázati forrásokat bevonva, egy új technológia bevezetését is megkezdte, amely egyedi termékek gyártását támogatja. Külföldi terminálokon keresztül beérkező információk és vázlatok alapján tervezik meg és készítik el az egyedi terméket.

A K+F folyamatokat és az egyedi gyártástechnológiát is át kellett szervezni és javítani a cégnél. Ez a munka még ma is folyik.

Változásprojektek és hatásuk az egyes folyamatokra

Az előbbi vállalkozások változásprojektjeiről az alábbi megállapításokat tehetjük:

- A projektek egyenként is 2-8 hónapos időtávon tervezhetők optimálisan.
- A projektek együttes megvalósulása 1,5 év, azaz 18-20 hónapon belül megtörtént.
- A projektek párhuzamosan futottak: egy időben 2-3 projekt is volt a cégeknél.
- A projektfelelős több esetben personal unióban vezényelte a változásokat.
- A projekt felelőse az esetek 80%-ban az ügyvezető tulajdonos volt.

A változásprojektek időbeli torlódása nagyon nehéz döntési helyzeteket generál, a folyamatok szabályairól és a működés hatékonyságot befolyásoló helyzetekről kell dönteni, akár úgy, hogy korábban már késznek gondoltuk az adott helyzetet.

A változásprojektek összefoglaló bemutatását tartalmazza az 1. táblázat.

Vállalatok	A (elektronika)	B (gépgyártás)	C (könnyűipar)
Változásmenedzsment projektek	Stratégiaalkotás (új)	ERP bevezetés	Szervezeti átalakítás
	Szervezeti átalakítás	Kapacitásbővítés (létszám)	Első vezető utódlása
	Lean termelés	Projekt- és értékesítés-menedzsment átalakítása	Beszerezési folyamat optimalizálása
	Folyamatszabályozás	Új üzem telepítése (technológia)	K+F (új egyedi technológia)
		Pénzügyi, elszámolási folyamatok változtatása	

1.táblázat: Változásprojektek az egyes cégeknél 1,5 éves időszak alatt *Forrás: saját szerkesztés*

A vállalkozás vezetői sok esetben magukra maradnak ezekben a döntési helyzetekben és nem feltétlenül a cél vagy a vízió homályossága okoz gondot számukra, hanem már a korábbi elgondolásuk megmásítása. Ha már egyszer jónak vélték egy döntést saját magukat kell megkérdőjelezni.¹⁰ Az ilyen döntések során a folyamatokba történő beavatkozás több eltérő aspektusból történik és ezek eredményének kikövetkeztetéséhez nincs elég tudás vagy tapasztalat, ami így bizonytalanságot és frusztrációt jelent.

¹⁰ Ennek vizsgálata, a pszichés és egyéb önismereti kérdések külön tanulmány részét képezhetik. Most nem térünk ki erre, bár a tanácsadási projektek jelentős részében szükség van a coaching módszertan alkalmazására, hogy ezeket a helyzeteket megoldják a KKV vezetők.

A változások ilyen gyors alakulása megkérdőjelezi a változások radikális vagy inkrementális mivoltának éles elkülönítését. A változások mindenképpen átfogják a szervezet nagy részét, egy-egy ilyen projektben a szervezeti egységek közül legalább 2-3 érintetté válik. A felső vezetői menedzsmentet nélkülöző KKV-k esetében ez azt jelenti, hogy magának az ügyvezetőnek kell saját vezetői elképzeléseit alakítani és ilyen módon minden területen másképpen fog fellépni.

A (elektronika)		B (gépgyártás)		C (cipőgyártás)	
<u>Változásprojekt</u>	<u>Érintett funkciók</u>	<u>Változásprojekt</u>	<u>Érintett funkciók</u>	<u>Változásprojekt</u>	<u>Érintett funkciók</u>
Stratégiaalkotás (új)	Menedzsment	ERP bevezetés	Projekt-menedzsment	Szervezeti átalakítás	Menedzsment
	SCM		Termelés		Termelés
	K+F		Pénzügy		Beszerezés
Szervezeti átalakítás	Termelés	Kapacitásbővítés (létszám)	Termelés	Első vezető utódlása	Termelés
	SCM		Projekt-menedzsment		Menedzsment
	Minőségügy		Értékesítés		K+F, tervezés
	Pénzügy		Menedzsment		Értékesítés
Lean termelés	Termelés	Projekt- és értékesítés-menedzsment átalakítása	Értékesítés	Beszerezési folyamat optimalizálása	Beszerezés
	Minőségügy		Projekt-menedzsment		Termelés
	SCM				
	K+F				
Folyamat-szabályozás	SCM	Új üzem telepítés (technológia)	Termelés	K+F (új egyedi technológia)	Termelés
	K+F		Értékesítés		K+F, tervezés
	Termelés		Projekt-menedzsment		Gyártás előkészítés
		Pénzügyi, elszámolási folyamatok változtatása	Készletezés		
			ERP		
			Beszerezés		

2.táblázat: Változásprojektek szervezeti kiterjedése *Forrás: Saját szerkesztés*

A változások tehát átszövik a cégek funkcionális területeit és hatással vannak azonos folyamatokra, így egymásra is.

Változásfolyam, új változásfelfogás

A tanulmányban bemutatott vállalkozások és változásmenedzsment projektjeik a-felé a gondolat felé irányítanak bennünket, hogy a vállalkozásoknak és a KKV vezetőknek természetesnek kell venniük a változások bekövetkezését, és cégükben az erre vonatkozó új projekteket. Tudomásul kell venni, hogy a változások állandóan jelen vannak a szervezetben, és így a napi munkájuk része lesz a változások menedzselése.

Ez két következménnyel jár: a) igyekezni kell változásmenedzszerékké válni, mind módszertani, mind pedig b) attitűdjükben, vagyis nem szabad erősen a status quo fenntartásában hinniük és azt támogatniuk. A változások „egymásra futnak, és komoly döntési helyzeteket fognak előidézni. Ilyenkor a korábban meghozott döntésekben vetett bizalmuknak nem szabad, hogy gátló hatása legyen a következő döntésre. Igaz a változások eredményességének ilyen módon történő tervezése

gyakorlatilag nem lehetséges az információk és adatok ismerete hiányában. Másfelől látható, hogy a változások a szervezet nagy részére hatással lesznek. A vezetők törekvésekben egy adott konfigurációt kell, hogy szem előtt tartsanak, és annak határozzák meg az elemeit.

Ahogy végrehajtanak egy döntést, nagyon fontos, hogy az annak eredményeképpen kialakított folyamat „önjáró” folyamat legyen. Ez alatt azt értjük, hogy további vezetői beavatkozás nélkül működőképes és az elvárt eredményt produkáló folyamat legyen, amelyben a résztvevők feladatai, tevékenységei ismertek, és azokat folytonos módon képesek legyenek elvégezni.

Az önjáró folyamattal innentől nem kell foglalkozni, csak akkor, ha egy új szempont alapján már nem találjuk kielégítőnek és akkor annak megfelelően új döntések révén alakítani fogunk rajta.

A KKV-k (de talán megkockáztathatjuk, hogy nagyobb társaik is) folyamatosan egy változásfolyammal néznek szembe. A változások nem egyenletes ütemben, de folyamatosan jelenlévő halmazával kell megküzdeni, amely erőforrásokat köt le a vállalkozásokban és jelentős hatással van eredményességükre, stratégia céljaik megvalósulására.

A változásfolyam nem ciklikus és nem inkrementális. Tehát nem találunk jól körülírható, nyugvó pontokat, amelyek explicit módon megjelenhetnek és tartós magatartásbeli jegyeket mutatnak. Inkább egy tapasztalati implicit módon összeszedett ismeretanyagot biztosít a változásokat menedzselőknek vagy a változásban résztvevőknek. A magatartásukat ez tartósan módosítja, olyan módon, hogy nem térnek vissza a korábbi viselkedésmintákhoz, de az új viselkedéseket is folyamatosan felülbírálják és módosítják.

A változásfolyamban a változtatások alapelveinek mindig is megtarthatjuk a „mindig lehet jobbat” elvét, de amint megtörtént a változtatás máris bizalmatlanok lehetünk vele szembe, hogy valóban ez-e a legjobb megoldás. Ezt a gondolatot érthetjük magára a változásprojektekre, vagy akár csak egy új folyamatra, mint projekt eredmény.

A korábbi változásmenedzsment tipológia kritikája után néhány javaslatot fogalmazhatunk meg a KKV-k változásmenedzsmentjével kapcsolatban, amelyeket a jövőben induló kutatások mélységükben és eredményességükben is igazolhatnak, korrigálhatnak. Azt szándékosan nem írjuk ide, hogy cáfolja, hiszen a menedzsment eszközök új irányzatai már világhódító úton vannak, inkább csak arra hívnánk fel a figyelmet, hogy ezeket és a bennük rejlő posztmodern gondolatokat megfogadják a magyar kisvállalatok vezetői és dolgozói.

A cégvezetőknek feladatuk a *változásfolyamban „szocializálódott” utódok kinevelése*, akik elég edzettek és tapasztaltak válhatnak, hogy vezetőként jó változásmenedzserekké váljanak.

A KKV-k változásprojektjeinek gyors sikeréhez szükséges, hogy a menedzserek az adott *konfigurációkat* (külső és belső üzleti folyamatok és azok integrációja) *gyorsan észleljék és értékeljék*. Ez szükséges a javító lépések és a kísérletek megtételéhez, hogy a vállalkozást újratervezhessük.

Ehhez kapcsolódik a *designgondolkodás* beépítése a menedzsmentbe, amely a szervezetek számára biztosíthatja a sikeres magatartásminták befogadását és a változások elfogadását. A tervezői szemlélet magában foglalja az előbb említett minták tervezői kódvisszafejtésének képességét, és az új, emberközpontú megoldások (vagy csak azok prototípusának) tervezését, megkonstruálását.

Végül kiemelnénk, hogy mennyire fontos, hogy a mai KKV *megélje a maga posztmodernitását*. Egyrészt a piacon, mint eladó vállalat *a saját coolságát*, másfelől, mint a versenytársai közül kiemelkedő cég, a dolgozói számára „a legjobb választás” lehessen.

Mi is a cool? A hazai Designszövetség elnöke így írja le: „Az öt érzékünkre (látás, tapintás, hallás, szaglás, ízlelés) ható javak és szolgáltatások szubsztanciájaként (lényeg vonatkozásaként) létező tudás és információ hideg és gyakran titkos, más szóval: cool. Mindez nem csupán a termékekre és szolgáltatásokra, hanem az Információs Kor vonzó személyeire is igaz. Viselkedésük mögött értékes tudásra épülő tervet sejtünk, titkos tudást, mely vonzóvá, izgalmassá, erotikussá teszi birtokosát, olyan személylé, akit adott esetben szívesen megérintenénk, alkalmaznánk, együtt dolgoznánk vele.”¹¹

¹¹ Dr. Kollár József: A cselekvésre irányuló coaching végterméke: a cool, 2014

A coolság nem csupán a meglévő tudás és információ kicsit vonzóbb megjelenése, hanem az ilyen „titkos” információkra épülő játék. Az ilyen módon piacra lépő vállalkozás kommunikációjában a terméke, a szolgáltatása, maga a cégimage úgy jelenik meg, mint egy titkos terv prezentálása. A cool személy és cool termék cool módon fejezi ki önmaga coolságát.

Már korábban a stratégiai tankönyvek igyekeztek rámutatni arra, hogy előnyt kovácsolhatunk abból, hogy nem teszünk mindent transzparenssé a piac és egyéb külső szereplők számára. Ez igaz ebben a vonatkozásban is, hogy a változásokat, mint titkos receptet, különleges és értékes tudást nem kell nyilvánvalóvá tenni, hanem ezt visszatartani és kiszivárogtatni mesteri módon lehetséges. Aki ennek mestere lesz az a cool.

Összefoglalás

Akis- és közép vállalkozások életében a gazdaság változékonysága – a szektor sajátosságai miatt – nagyobb erővel és átfogóbb hatásokkal jelentkezik. A változásmenedzsment korábbi elméleteivel szemben másképpen kell gondolkodnunk a változásprojektek menedzseléséről és a változásokhoz való alkalmazkodásról. A KKV-k széttagolható és külön menedzselhető változásprojektek helyett úgynevezett változásfolyammal találják szembe magukat. Ennek a változáshullámnak a megfelelő kezeléséhez új attitűdre, posztmodern szervezetre és designgondolkodásra van szükség. A vállalatnak és vezetőinek tervezői felfogásban kell értékelniük a vállalkozásuk jelenlegi konfigurációját, majd annak változtatásával járó hatásokat. A piac felé és befelé is szükséges, hogy az így szerzett tudás és információkat, mint különleges és értékes tudás tudja kommunikálni. Ettől lesz a mai kor piacain vonzó vállalkozás és a termék.