

Fejlődési pályára állítás vagy „újraélesztés”... (Elméleti és gyakorlati megközelítésű összehasonlítások a KKV-k és az érett vállalatok változás- és válságkezelésének folyamata kapcsán)

Noszky Erzsébet

Budapesti Kommunikációs és Üzleti Főiskola, Budapest
enoszkay@bkf.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

A hazai KKV éppúgy, mint az EU országbeliek gyakran szűnnek meg különféle okok miatt. Ezek között a tényezők között vannak olyanok is, amelyek nem kellene, hogy szükségszerűen ide vezessenek. Számos vizsgálat igyekszik ezeket vizsgálni, illetve – sokszor különféle támogatásokkal működően (az állami támogatásoktól egészen a civil kezdeményezésekig) – a kilábalás lehetőségeinek kialakulását segíteni, és megszervezni azokat a szolgáltatásokat, hogy a bajba jutó és/vagy problémákkal küszködő KKV-k amennyiben menthetők, ne megszűnjenek, hanem a problémás helyzetből kijutva továbbfejlődjenek.

Napjainkban már hazánkban is – a piacgazdaság fejlődés jelen szakaszában – bizonyos KKV-k kapcsán ez a téma egyre aktuálisabban vetődik fel. (Számos jel mutat erre – többek közt – egyre gyakoribbak a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesülete, VOE irányába történő jelzések, tagjait érintő megkeresések és munkamegrendelések, amelyek „lázmérőként” is jól jelzik ezt!)

A fenti témát immár 1993 óta kutatom, valamint a VOE tagjaként, alelnökéként, majd elnökeként a vonatkozó hazai-, és főképp francia tapasztalatokat dolgozom fel, s az eddig így elért elméleti- és gyakorlati eredményeket, hasznosítható tapasztalatokat szeretném előadásomban vázolni.

Kulcsszavak: kis- és középvállalkozások, növekedés-menedzsment, válságmenedzsment, szervezeti változás

SUMMARY

Hungarian SMEs, just like those in other EU member states, often cease for various reasons. Among these factors are many, which should not necessarily turn out this way. These factors are studied in numerous countries while the attempt is also made to create the systems of conditions for these enterprises to recover – often through various aids and supports (from public supports to

non-governmental initiatives). Among other things they are trying to organize those services with the help of which – if there is the slightest hope for survival – those SMEs in trouble or having serious difficulties could avoid going down by recovering from their problematic situation and getting improvements.

These days this issue comes up more and more urgently in Hungary, as well. It has quite a few signs indicating that – among other things – the reports, the enquiries and commissions of the National Association of Change and Crisis Managers (VOE), all of which – just like "thermometers" – reflect this tendency well.

I have been doing research on this topic since 1993. As an expert I utilize them, and as a VOE member, vice president, then president I process the relevant Hungarian but mainly French experience on the subject. I intend to present those few theoretical and practical results and applicable experience I have reached this way in this presentation of mine.

Keywords: SMEs, growth management, turnaround management, organizational change

BEVEZETÉS

A hazai KKV éppúgy, mint az EU országbeliek, gyakran szűnnek meg különféle okok miatt. Ezek között a tényezők között sok olyan is van, amelyeknek nem kellene szükségszerűen ide vezetnie. Számos országban igyekeznek ezeket vizsgálni, illetve – sokszor különféle támogatásokkal működően (az állami támogatásoktól egészen a civil kezdeményezésekig) is – a kilábalás lehetőségeit szélesíteni. Többek közt megszervezni azokat a szolgáltatásokat, hogy a bajba jutó és/vagy különféle nehézségekkel küszködő KKV-k – amennyiben menthetők – ne megszűnjenek, hanem a problémás helyzetükből kijutva továbbfejlődjenek¹.

¹Egyik ilyen rendszernek kitűnő példája a Franciaországban 1999 óta létező ún. FIR (France Initiative Réseau), amelynek működését 2001-ben szabályozták (AFNOR NF X 50-771). A FIR az állam által is támogatott, de ugyanakkor autonóm hálózati intézmény, amelynek célja a kisvállalkozások élénkítése, minél több vállalkozás létrehozásának támogatása (részben a munkanélküliség csillapítását is szolgálóan), a meglévő vállalkozások fejlődési pályára állítása, a hanyatló cégek megerősítése jelentékeny pénzalapok létrehozásával és az érintett KKV-k számára kedvezményes (kamatmentes kölcsön) formákban történő támogatásával. A FIR egyrészt garanciális jogosítványokkal bír,

másfelől képviseli a hálózathoz csatlakozókat. A FIR erkölcsi és anyagi háttérét egy erős partneri rendszer képezi, így: a különféle minisztériumok (különösen fontos partner a kisvállalkozások minisztériális titkársága), a Kézműipari Kamara, a Regionális Központok és -irodák, az Európai Szociális alap, a Betétesek szövetsége, és számos nemzeti és nemzetközi nagyvállalat, illetve intézmény. Ez utóbbiak biztosítják a pénzügyi alapok zömét, amelyek a kedvezményes vállalkozás alapítását, élénkítését, ill. újraélesztését szolgáló kölcsönök háttéréül szolgálnak. A FIR a rendszer működtetését az ún. PFIL (a helyi kezdeményezések platformja) révén végzi. Jelenleg 237 helyi szervezet működik.

Napjainkban már hazánkban is a KKV-k kapcsán ez a téma egyre aktuálisabban vetődik fel. Ugyanis a KKV-k körében elindult egyfajta szelekció. Ez a szelekció szemlátomást kettős irányú²:

- egyfelől megszűnnek olyan mikro- és kisvállalkozások (különösen az utóbbi idők nehezülő gazdasági körülményei, másfelől az EU-ba lépésünkkel megjelenő, újszerű követelmények okán), amelyek már indulásukkor is sok életképtelen tünettel (pl. súlyos tőkeszegénység, csekély piaci érdeklődésre esélyes profil, stb.) küszködtek;
- de sajnos gyakori (s ez jóval nagyobb hányadot jelent)³, hogy olyan cégek is áldozatul esnek, amelyek egyébként fejlődésre, növekedésre képesek. Sőt növekedésük során eljutottak arra a szintre, hogy a felhalmozott tőketényezőket és erőforrásokat már nem lehet többé a korszerű

menedzsment módszereket és technikákat, valamint a rendszerjellegű (tehát mindenféle strukturáltságot, szabályozottságot és intézményesített keretet, gazdasági tisztánlátást, stb.) nélkülöző módon – ún. vállalkozói „kézi vezérléssel” (családi munkamegosztás jelleggel) – irányítani. (Különösképp igaz ez a sajátos módon „osztódással szaporodó”, tehát több kisebb cégből álló, de azonos tulajdonos(ok) által birtokolt – a vagyonelemek és a velük való gazdálkodás szempontjából áttekinthetetlen – szinte kaotikussá váló cégszimbiózisokra.) Ez utóbbi különösképp gond, hisz egy-egy középvállalkozás (bár kisebbségben vannak, ld. az 1. táblázatot!) megszűnése akár azonnal 50 (vagy afeletti számú) család megélhetését is veszélyezteti (nem említve azokat a felhalmozott tőketényezőket, amelyek működésükkel a nemzeti vagyont gyarapítanak)⁴.

1. táblázat

A társas vállalkozások száma (2005. március 31-i adatok)

Árbevétel(1) Létszám, fő(2)	Ismeretlen(3)	0-20	21-50	51-300	301-500	501-700	701-1000	1-2,5	2,5-4	4-	Összesen(4)
	Millió Ft(5)					Mrd Ft(6)					
Ismeretlen(3)	40 019	1 073	44	30	6	5	4	2	0	1	41 184
0	1 110	120 564	4 666	3 362	288	118	82	91	21	32	130 334
1	219	109 520	6 692	3 671	229	85	56	56	20	17	120 565
2	89	45 088	7 012	3 875	228	88	56	50	5	16	56 507
3-4	43	23 852	9 555	7 151	402	143	102	78	18	20	41 364
5-9	27	8 127	8 908	11 259	1 051	356	184	214	28	29	30 183
10-19	704	1 404	3 065	8 479	1 381	563	407	424	64	60	16 551
20-49	130	388	500	4 570	1 537	693	548	840	155	121	9 482
50-99	8	109	61	604	539	377	325	564	172	173	2 932
100-149	6	17	12	87	87	98	139	299	77	110	932
150-199	1	5	2	30	23	25	76	172	61	79	474
200-249		3	2	11	16	21	21	90	32	82	278
250-299	2	3		7	6	7	12	35	31	59	162
300-499	1	3	3	12	7	12	13	62	63	165	341
500-999		2		3	2	2	6	26	34	170	245
1000-1999		3		4	2	2	4	6	5	89	115
2000-4999		1					1	5	2	36	45
5000-			1							12	13
Végösszeg(4)	42 359	310 162	40 523	43 155	5 804	2 595	2 036	3 014	788	1 271	451 707

Mikrovállalkozás: 0-9 alkalmazott, 2 millió euró (520 millió forint)	418 160	92,57%
Kisvállalkozás: 10-49 alkalmazott, max. 10 millió euró (2,6 milliárd forint)	27 403	6,07%
Középvállalkozás: 50-250 alkalmazott, max. 50 millió euró (13 milliárd forint)	5 223	1,16%
Nagyvállalatok (közelítés!)	921	0,20%
Összesen:	451 707	100,00%

Forrás: Csáki, 2006

Table 1: Number of joint businesses (31 March 2005)
Income(1), number of employees(2), unknown(3), total(4), million HUF(5), billion HUF(6)

² A KKV-k növekedési problémáit, változásokétéseit, ill. bajba jutásnak okait és körülményeit 1993 óta kutatom, változáskezelését ill. „újraélesztését” szakemberként gyakorlom, valamint a VOE tagjaként, alelnökéként, majd elnökeként a vonatkozó hazai- és főképp francia tapasztalatokat dolgozom fel, s az eddig így elért elméleti- és gyakorlati eredményeket, hasznosítható tapasztalatokat az egyetemi-, illetve a felnőtt képzésben oktatom is.

³ A cégek számának – a jelenlegi KKV méret nagyság szerinti besorolása (tehát az alkalmazotti létszám és árbevétel) szerint – mikro-, kis-, ill. középvállalkozás-alakulása 2005-ös adatok szerint

(ld. az 1. táblázatot) már az előző esztendőkhöz képest is jelentős csökkenést mutat (a mikro vállalkozások száma 33%-kal, a kisvállalkozások 20%-kal, míg középvállalatoké a legjelentősebb mértékben, csaknem, 38%-kal csökkentek).

⁴ Bár a legkevésbé sem vigasztaló, de pl. a Francia Kereskedelmi és Iparkamara – az európai statisztikák alapján – azt jelezte előre, hogy az EU fejlett országaiban néhány év leforgása alatt 1,5 millió vállalkozás fog hasonló okok miatt (tehát azért, mert nem megfelelően kezeltek az életciklussal kapcsolatos transzformációjuk) eltűnni, s ez bizony egyáltalán nem csekély számú alkalmazotti munkahely megszűnését is jelenti.

Nem a véletlen, hogy az ezzel a témával foglalkozó szakirodalom nagyon komolyan figyelmeztet arra, hogy a kisvállalkozási formából a középállományi fejlődési stációba való átmenet, illetve a középállományi változáskezelése (fejődését biztosító transzformációja) szakmailag nagyon komoly felkészülési (akár képzési) igényt és igen nagy felelősséget ró a különféle szervezetekre (pl. kamarákra, menedzserképzőkre, stb.), de magukra a szakmát gyakorló, ill. elsajátításra vállalkozó szakemberekre is.⁵

Egyetértek azokkal a szakmai véleményekkel, melyek szerint mindent el kell és érdemes is elkövetni annak érdekében, hogy az érintett vállalkozásokat „újraélesszük”, s ne tessük (ld. pl. Chambaretaud, 2007; Pousse, 2004). Ehhez azonban nagyon jól kell ismerni és tisztában lenni, hogy a KKV nem a nagyvállalat „kicsinyített” mása, hanem önálló entitás, amely a vállalati életciklus olyan szakaszaiból való, amely szakaszokra nem csak egészen mások a siker-, sőt a halálos veszélyt jelentő tényezők, de a sikeres kilábalást segítő megoldások is. A továbbiakban tehát mindenekelőtt tekintsük át azokat a veszélyfaktorokat, amelyek a KKV-kat, ill. amelyek az érett szervezeteket fenyegetik!

VESZÉLYFAKTOROK – VÁLSÁGOS HELYZETEKET ELŐIDÉZŐ TÉNYEZŐK

Noha számunkra – a jelen munka témájával összefüggésben – elsősorban most a vállalkozások növekedésével kapcsolatos veszélytényezők és azok kezelése a fontos, még sem érdektelen – a különbségek érzékelése okán sem – áttekinteni a többi életszakasz rizikófaktorait (Noszkay, 2003, 2008a, b) sem!

a.) A cég indítási időszak sajátos rizikófaktorai

- az azonnali megtérülés igényei (köztudott, hogy egy induló cég nem tud kezdetben teljes kapacitáskihasználással működni, így a hozadéka sem lehet maximális);
- a kockázatvállalás képességének hiánya;
- a tulajdonos(ok) megfontolás nélkül, minden – jelentékeny, vagy jelentéktelen – változáskészletre reagálni igyekszik, minek következményeképp a cég magatartása kapkodó, kiszámíthatatlan, sőt káoszba torkolló lesz;
- pénzáramlás (cash-flow) tartósan negatív (általában a rossz cégindítás következtében, és/vagy a megújulásra képtelen kínálati struktúra következtében);
- a fenti problémajelekre a tulajdonos(ok) a problémák tagadásával reagál.

b.) A növekedési, fejlődési szakasz speciális rizikófaktorai

- nem dolgozták ki a vállalkozás küldetését, értékrendjét, nincs életképes stratégia;
- dinamikusabb a növekedés, mint a cég pénzügyi teherbíró-képessége (pénzügyi instabilitás);
- nem megfelelő a formális szervezet, gyenge minőségű az adminisztráció, rosszul kialakítottak, vagy nincsenek is szabályozások;
- improduktív – vagy egyéb megterhelő, a pénzügyi működőképességet veszélyeztető – beruházásokba bonyolódnak;
- a „kulcsemberek” a bajok következtében kialakuló rossz hangulat miatt elhagyják a céget;
- a kreatív szellemű „alapítókat” háttérbe (vagy éppenséggel ki) szorítják vállalkozásból;
- a menedzser típusú vezetők mennyisége (de főképp minősége sem) nem megfelelő.

c.) Az érett szervezet jellegzetes rizikófaktorai

- a kreativitást, az egészséges vállalkozói szellemet, a tudásigényt a menedzsment önelégültsége váltja fel;
- csökken az éberség a kockázati tényezőkkel szemben;
- a pillanatnyi sikerek és eredmények miatt elhanyagolják a K+F-et, az innovációt;
- a piaci pozíciókat a monopolhelyzetből adódó erőfölénnyel akarják megtartani;
- a formák, előírások, hiúság, tekintélyelvű hierarchiára épített megoldások, rítusok kerülnek előtérbe;
- már nem érték a szervezeti résztvevőkkel, kliensekkel, érintettekkel való kommunikáció;
- önálló véleményalkotás helyett behódolás és a konformitás tapasztalható;
- a vállalatról a piacon, sőt gyakran a médiákban is, „rossz” hírek kezdenek keringeni;
- a pénzalapokat improduktív dolgokra, nem a vállalat versenyképességére fordítják.

A rövid áttekintésből jól érzékelhető, hogy a különféle életszakaszok közül a legfenyegetőbb veszélytényezők többségét a növekedési-fejlesztési életszakasz hordozza. Ezek közül is a legsúlyosabb az, hogy a továbblépéshez nélkülözhetetlen átalakulás gyakran a vállalkozónak a saját cégéből való kiszorításával és/vagy érdektelenné válásával járhat. Ez leginkább azért veszélyes, mert a szervezet ekkor még nem rendszerként működik, következésképp az alapfunkciók sem intézményesültek a rendszerstruktúrák által, tehát a vállalkozó távozásával az egyik legfontosabb vállalati alapfunkció – a vállalkozói funkció – mintegy „lábon”, a vállalkozóval együtt távozik és/vagy hal el! Például gyakori eset az is, hogy a nélkül kerül át valamelyik családtaghoz a vállalkozás vezetése, hogy a cég stratégiai fejlesztésének irányában a családon belül bármiféle megegyezés történne, és/vagy a jelöltnek bármiféle vezetési elképzelése, nem hogy tapasztalata lenne, miképp

⁵ Nagyon érdekes, hogy már az 1999-es évek körül a francia szakmai szervezetek közül néhányan (így pl. APCM) évente 10000 kézműipari vállalkozás – a kisvállalkozási válságkezelők (repreneur) tévedéseiből következő – a megszűnést jelezte előre.

kell a továbblépést úgy megcélozni, hogy közben ne csak a „folytonosság”, de az óhatatlanul is megjelenő saját koncepció és stílus ne okozzon végzetes törésvonalat a cég életében. (Sajnos emiatt is, továbbá a sokat emlegetett szabályozott rendszer működéshiánya miatt, gyakori a parancsnoklást átadni készülő idős tulajdonos azon törekvése, hogy a cég feletti kontrollt továbbra is ő gyakorolja (Bauer, 1993), stratégiai irányvonalát meghatározza, ami viszont döntéseiben és cselekvéseiben teljesen megbénítja az utódot!)⁶

FEJLŐDÉS – „ÚJRAÉLESZTÉS” ... (NÉHÁNY FONTOS ELMÉLETI ÉS MÓDSZERTANI KÉRDÉS)

A hazai, de a francia tapasztalatok alapján is, tényként kell kezelni, hogy a KKV-k rendszerszerű működésének kiépítése során bekövetkező hiányosságok – szinte kivétel nélkül – a cégnövekedés, mint a cég első komolyabb változáskezelési igényének kezelése vagy nem kezelése során elkövetett menedzselési anomáliákra vezethető vissza. Ez logikus, hiszen a vállalati expanzió esetlegesen kezelt, és üzletileg nem kellően alátámasztott növekedési paraméterek, nem a releváns arányösszefüggések mentén történő beavatkozások olyan – genetikailag rögzülő – aránytalanságok okozója, amelyekből következő „fejlődésképtelenség” a cég egészséges növekedésének, innovatív alkalmazkodásának elakadásához, stagnálásához, végül a vállalat

halálához vezethet. Hiszen amikor egy kis vállalkozás növekedni kezd, ahhoz, hogy a differenciálatlan – természetes munkamegosztásra és kooperációra épített – „egysejtű”-ből intézményesült vállalati funkciókkal, ill. a tulajdonlás és menedzsment szétválasztásával, profi menedzsmenttel bíró, rendszerként működő szervezetté váljon, szükségszerűen drasztikus strukturális (morfofenetikus) változtatásra van szüksége. Az első veszély azonban itt van!

Ugyanis a változtatási projekt (Pataki, 1999) tartalma – ebben a rendszerré átalakító fázisban – mégsem az érett szervezetekre érvényes „igazi” transzformáció (de nem is lehet az, hisz a differenciálatlan kisvállalkozásnak még nincsenek kiforrott, strukturái, alapfunkciói sem intézményesítettek, sokkal inkább személyhez kötődők, stb.), hanem egy olyan rendszerkiépítő folyamat, ahol a fejlődés, mint potenciál genetikai beépítése, „kódolása” a szükségszerűség. Ennek meghatározó rendszerkiépítési-módszertani mozzanatai (Pousse, 2004; Noszkay, 2005):

- ✓ a paradigmaváltás;
- ✓ a megfelelő arányösszefüggések – az egyes vállalati funkciók és összességében „vállalati egészséget” szolgáló és jelző – a fejlődést megalapozandó, vállalati folyamatokba való beépítése;
- ✓ a vállalat, mint rendszer szabályelvű működésének intézményesítése.

⁶ Nem a véletlen, hogy pl. a francia kereskedelmi és iparkamarák által támogatott menedzserképző hálózat (Le réseau des Ecoles Des Managers) programjában külön szerepel a családi vállalkozások újraélesztésére – többek közt a családi vállalkozásokon belüli generációváltásra gondjainak megoldására – (ld. pl. Grappy, 2002) való felkészítés tematikája. Csak érdekességképp érdemes megemlíteni, hogy a hazai családi vállalkozások körében – a tulajdonos nyugdíjkor elérése kapcsán – is előfordulnak már hasonló gondok, elsősorban úgy jelenve meg, hogy ki, a tulajdonos melyik gyermeke vigye, vezesse tovább a vállalkozást! Ez egy sajátos problémakör, hisz – noha a cég elért egy bizonyos méret nagyságot – miután a tulajdonos soha nem gondolt rá, nem építette ki, így rendszerként sem működtette (következésképp nem intézményesítette a vállalkozói funkciót) – miközben esetleg egyik napról a másikra kell(ene) megoldania a vállalkozás parancsnoklásának átvételét. Így gyakran akkor derül ki, hogy erre nincs is a családból senki felkészülve. (Sőt gyakran még az is előfordul, hogy a számításba jöhető családtag eddig nem is a cégben dolgozott!)

Példaképp említeném meg annak a – két éve multinacionális céggyakorlattal bíró – tanítványomnak az esetét, aki végül is tanítványomból úgy vált kliensemé, miután egy 62 főt foglalkoztató termelő vállalkozással bíró édesapja elhunyt, s a termelőüzemmel azonos kisvárosban élő 5 testvére közül egy sem dolgozott az apával (igaz ebből három még kiskorú volt, nem

beszélve a háztartásbeli édesanyjáról), így nem volt senki, aki átvegye a cégirányítást! A tét hatalmasnak tűnt, hisz nem csak az elhunyt vállalkozó családja került volna nagyon súlyos anyagi helyzetbe, de rajtuk kívül még az alkalmazottaké is. Amikor áttekintettük a céget, meg kellett állapítani, hogy a könyvelés „papírforma szerint” rendben volt (a külső könyvelő tisztes munkát végzett). Azonban hetekbe került, amíg egyáltalán az apa különféle kézzel írt füzetéből kiderítettük pl. a megrendelések teljesítésének aktuális állását, az eszközök leltárával tisztáztuk a meglévő termelő kapacitásokat, és az élő megrendelésekkel való összevetéssel a kihasználásuk mértékét, az analitikát oly szintig rendbe tettük, hogy már elemi kalkulációkat tudunk belőle végezni (ui. azt megelőzően a hatalmas termelői rutinnal rendelkező apa mindössze „tapasztalati számok” alapján adott árajánlatot, stb.). Kemény és feszes ütemű változáskezelés projektben (hisz a cég szétzüllése, majd csődbe jutása volt a tét!!!) a cég működését szabályozott rendszerré alakítottuk, amelyet azután a nőtanítványom, egészen az első gyermeke születéséig, irányított. Majd azt követően fivérének adta át (azonban – tanácsomra – ez a testvér a munkánk kezdetétől részt vett a vállalkozás működésében, először fizikai munkát végzett, majd – mikor már az idősebb szakemberek is elfogadták őt, s amikor a cégben ügyvezető igazgatóként dolgozó tanítványommal meggyőződünk, hogy már nemcsak a termelési technológiát, de a cég működését is érti – átvehette a termelés irányítását).

Nagyon lényeges tudni, hogy ha ez az átalakítási folyamat hiányos, ha nem konzisztens, ha az intézményesítés csupán „kvázi” jellegű, vagyis nem szolgálja a paradigmaváltást, nem rögzíti a rendszerjellegét, lehet, hogy ideig-óráig rejtve maradnak a probléma által érintett cég genetikai hiányosságai, azonban a háttérben alattomosan beindulnak a kóros folyamatok (Noszkay, 2005).

Ugyanis itt rejtezik egy súlyos csapda, ami a kvázi intézményesítettséggel és a származék-jellegű bajok rejtettségével függ össze. Ez általában abból következik, ha az átalakulás végzője – a vonatkozó cégigény szerint – valamilyen „klasszikus” változásmenedzselési módszert alkalmaz. Ekkor megdöbbenő, de azt fogja tapasztalni, hogy a vállalkozás a beavatkozások nyomán, szinte a „keze érintésére” atomizálódik, hullik szét elemeire. (Természetesen mindez nem érvényes, ha növekedésmenedzsmet a változáskezelés tartalma, hiszen ekkor épp a későbbi bajforrás tényező van terítéken.)

Ezek után nyilvánvaló a kérdés: mik, melyek a célszerű módszerek, megoldások a fent említett problémák és csapdák elkerülése érdekében?! Miután az előbbi problémák mind a növekedésmenedzsmet hiányos problémakezelésével (Noszkay, 2005) kapcsolatosak, célszerű, ha az egész cég változáskezelését a növekedésmenedzsmet szabályai szerint is kezeljük (legfeljebb az tapasztaljuk majd, hogy bizonyos problémák már megoldottak), de legalább nem maradnak benn a működési rendszerben a folyamatokat kaotizáló tényezők.

A módszertani kérdéseket konkrétan is sorra véve:

- a.) Első lépésként is vizsgáljuk meg, hogy a cég növekedése kapcsán alapvető paradigmaváltások maradéktalanul megtörténtek-e? Ezek közül is kiemelkedően az alábbiakat (2. táblázat):

2. táblázat

KKV működési paradigmák növekedés előtt és után

Régi(1)	Új(2)
Forgalom(3)	Profit(8)
Mennyiség(4)	Minőség(9)
differenciálatlan – természetes munkamegosztásra és kooperációra épített – „egysejtű” szervezet(5)	rendszerként működő szervezet(10)
„lábon járó” vállalkozási funkciók(6)	intézményesülő vállalkozási funkciók(11)
vállalkozó (tulajdon és menedzselésének egysége)(7)	profí menedzsmet (tulajdon és menedzsmet szétválása)(12)

Table 2: Paradigm of working in SMEs before and after the growth

Previously(1), afterwards(2), turnover(3), quantity(4), homogeneous unicellular organization based on natural division of labour and co-operation(5), flexible entrepreneurial functions(6), entrepreneur (undividedness of ownership and management)(7), profit(8), quality(9), organization working as a system(10), institutionalized entrepreneurial functions(11), professional management (separation of ownership and management)(12)

A fenti paradigmák közül is kiemelt jelentőséget kell tulajdonítani a minőség irányában való váltásnak, valamint a tulajdonosi- és a menedzsmet funkciók korrekt szétválásának. Ui. amíg ez utóbbi maradéktalanul meg nem történt, gyakori, hogy a menedzser(ek) és a tanácsadó együtt el kezd dolgozni a változáskezelési projekten, de – a tulajdonos(ok) és a menedzsmet hatásköri tisztázatlanságai miatt – előfordulhat, hogy a tulajdonos, átnyúlva a menedzsmet feje felett, „kézi vezérléssel” úgy avatkozik bele a folyamatba, hogy az teljesen szétzilálódhat. Amennyiben tapasztalhatóan a tulajdonlás és a menedzsmet szétválása csak formális, nem érdemi, akkor nélkülözhetetlen tanácsadói tevékenységgé válhat a vállalkozó személyének szóló coaching. Hiszen ekkor nyilvánvaló a következtetés: a vállalkozás rendszerszerű működésének átalakítása maradéktalanul nem ment végbe, emiatt a vállalkozói funkciók nem épültek be a szervezetbe, ellenkezőleg, olyan szinten változatlanul személyhez, személyekhez kötöttek, hogy azt feloldani csakis személyre szabott felkészítéssel lehet.

- b.) A második lépésként – az ilyen esetekben – célszerű a cég rendszerré való átalakításával egybekötött olyan projekttervezés és végrehajtás (pl. a folyamatok újraformálása, informatizálás, esetleg egy pályázati projekt), ami akkor igazán sikeres, ha maga a vállalkozó(k) „főszereplésével” irányított. Ennek nem csak valódi „üzenetértéke” van a szervezeti résztvevők felé, hanem megfelelő (a tanácsadói bevonásával zajló) alkalom is – a projekt végrehajtásával egybekötött – a rendszerjelleg kiépítésére, s a projekt eredményeit rögzítő intézményesítés során pedig a rendszerjelleg rögzítésére is. Ennek sikeréhez azonban nagyon gyors tanácsadói helyzetértékelő képesség és a válságkezeléshez hasonló, olyan radikális változtatásokra van szükség, amelyek ugyanakkor – igaz tanácsadói támogatottság mellett, de – a vállalkozó aktív beavatkozásával történhet csak meg⁷. Lényeges még – ahogy a növekedés menedzsmet során is – a növekedés és a fejlődés egyensúlyának kezelésére alkalmas vezetői készségek kifejlesztését segíteni (főbb jellemzőit ld. az alábbi összehasonlításban) (3. táblázat):

⁷ Ez egy nagyon bonyolult és összetett problémamegoldó folyamat, amelyben a tanácsadó szerepe és felelőssége óriási, hiszen a sikeres változtatási projektvégrehajtás óhatatlanul is az új menedzsmet „kiválasztódásának” (a vezetőség váltásának) a lehetőségét kínálja, amely életképességének „főpróbája”: az intézményesítés – a kompetitív előnyöket aktivizáló – fázisa. Ebben a fázisban alapvető, hogy a piaci orientáció, a vevőközpontúság, ill. a tudásalapú vállalati értéknövelési elv éppúgy teret kapjon, mint a szervezeti kultúra váltásának igénye és lehetősége is.

A fejlődést szolgáló növekedés és a növekedést szolgáló fejlődés kritériumai

<i>Fejlődést szolgáló növekedés(1):</i>	<i>Növekedést szolgáló fejlődés(2):</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ egységes arányokra, ill. arányosságra törekszik(3); ▪ a vállalat és ágazat, üzletág(4); ▪ az expanzió lehetőségei és a vállalat „terhelhetősége”(5); ▪ a növekedési stratégiák és a növekedési programok között(6); a szervezeti résztvevők elkötelezettségének elnyerésével, és együttműködése mellett(7). ➤ a növekedést nem célnak, hanem a vállalat értéknövelő eszközének tekinti(8). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ elemzi és kezeli a változásokat(9); ➤ szolgálja a vállalat hosszú távú egzisztenciáját(10); ➤ meghatározó tényezői(11): ▪ piaci, üzletági és innovációs tényezők(12); ▪ vállalati életciklus kezelése(13); ▪ a vállalati érték növelését szolgáló rendszerműködés(14); a szervezeti résztvevők elkötelezettségének elnyerésével, együttműködése mellett(7). ➤ megteremti a fenntartható növekedés feltételeit(15).

Table 3: Factors of growth promoting development and elements of development promoting growth

Growth promoting development(1), development promoting growth(2), focus on the sustainable proportion(3), company and branch(4), opportunity of expansion and capacity of organization(5), strategies and operations aiming on growth(6), obtaining commitment and co-operation of organizational members(7), advancement is a value-adding tool rather than a simple aim(8), analyzing and managing changes(9), providing long-term existence of the company(10), important elements are(11), elements of market, branch and innovation(12), managing life cycle of the company(13), systematic working on providing value-increasing development of the company(14), establishing the requirements of sustainable development(15)

Összefoglalásképp megállapítható, hogy a hazai középvállalkozások növekedési fázisba, ill. néhány esetben az utódlás megteremtésének igénye, vagy pl. egy nagyobb cég beszállítói partnerének válási esélye okán is, több olyan radikális változásmenedzselést igénylő kihívás előtt állnak, amelyeknek kezelése sajátosságos megfontolásokat és módszereket igényel. Azonban minden esetben (különösen tanácsadóként) alapvető számolni azzal a potenciális veszéllyel, amelynek gyökerei, háttér okai egy megelőző fázisban esetlegesen rosszul változáskezelte növekedésmenedzsment folyamatra mutatnak. Ezek

ugyanis olyan rejtett válságtényezőt jelentenek – még a leg gondosabban megkomponált projekt számára is –, amelyek előre nem láthatók ugyan, de egy óvatos és módszertanilag megalapozott projektkezdéssel „kitapinthatók”, diagnosztizálhatók, s amelyek a célzott projekt végrehajtásával egy időben, együtt kezelendők. Ellenkező esetben nem csak, hogy a célzott projekt sikertelensége, de a szervezet összeomlása is valószínűsíthető. Ezért a jövőben egyre jelentősebb kérdéssé válik a KKV-k speciális igényei szerinti tanácsadók képzése, változáskezelési módszereinek kifejlesztése, terjesztése is.

IRODALOM

Bauer, M. (1993): Les patrons de PME entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille, InterEditions, Paris

Chambaretaud, D. (2007): La Mouche ou la Guêpe? (Itinéraire d'un repreneur d'entreprise libre-penseur) V 1.8.6 (Version provisoire diffusée sur Internet) http://www.fusacq.com/fr/images/temoignages/mouche_1.8.3.pdf

Csáki Z. (2006): Kis- és középvállalkozások fejlesztése/fejlődése. <http://www.pointernet.pds.hu/ujsagok/evilag/2006-ev/01/2007022018175866000000559.html>

Grappy, A. C. (rédigée) (2002): Transmettre un projet, une vie d'entreprise familiale (L' école des managers, Assamblée des Chambres Françaises de Commerce et d' Industrie) Impression CORLET

Noszkay E. (2003): A lehetőségek és a veszélyek határmezsgyéjén mozogva IV. Nemzetközi Konferencia Kötet, Miskolc-Lillafüred

Noszkay E. (2005): KKV-k BPR specialitása, avagy KKV-k a változások és válságok Székelyi és Kharüdiszei között... MABEC Menedzsment Szakkiállítás és Konferencia Kötet. 234-242.

Noszkay E. (2008a): A változás- és válságmenedzselés néhány elméleti és gyakorlati dilemmája Vezetéstudomány XXXIX. 4. 24-34.

Noszkay, E. (2008b): Gestion de changements et de crise ... Dilemmes et solutions International Conference on Economics, Law and Management (Petru Maior University Procedinds of ICELM -3. june, 4-7, 2008. CD, ISSN 1843-2964.

Pataki B. (1999): Technológia-váltások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó, Budapest

Pousse, J. M. (2004): Reprise d'entreprise (Cours de M. Pousse: <http://mapage.noos.fr/pmei/>)