



HAJDÚ-BIHAR MEGYEI  
KERESKEDELMI ÉS  
IPARKAMARA

# ÜZLETFEJLESZTÉS – TERVEZÉS VÁLSÁGHELYZETBEN

mikro-, kis- és középvállalkozások számára



*„A változás olyan ajtó, amelyik  
csak belülről nyílik ki.”*

*Tom Peters*

## Tisztelt Vállalkozók, Vállalkozások!

A Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara kiemelten támogatja a megye vállalkozóit a járványügyi helyzet miatt kialakult gazdasági visszaesés idejében is.

A kiadványnak az a célja, hogy jelen helyzetben támogató eszközöket, tudásanyagot adjon a vezetők kezébe. Számos intézmény, hírportál tesz közzé vállalkozók számára információkat, javaslatokat, a HBKIK ezek mellett a vezetők számára olyan gyakorlati eszköztárat állított össze, melynek célja, hogy önállóan, saját vállalkozására mérten tudjon tervezni, változtatni, új irányokat megszabni.

Felhívjuk Tisztelt Vállalkozóink figyelmét, hogy az első és legfontosabb a hiteles információkból való tájékozódás!

A HBKIK weboldal főoldalán létrehoztuk a „**Válság infók vállalkozóknak**” című rovatot, ahol folyamatosan frissülő és hiteles információkat teszünk közzé!

[https://hbkik.hu/valsag\\_infok/](https://hbkik.hu/valsag_infok/)

A kiadvány és a hozzá tartozó eszköztár mellett online és telefonos jelenléttel támogatjuk a vállalkozásokat. A Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara **Válságmenedzsment munkacsoportja**, tanácsadói rendelkezésre állnak, mind szakmai, mind informális kérdésekben.



**Dr. Kiss András**  
gazdaságfejlesztési  
és innovációs  
osztályvezető

Érintett elemzés  
témakörökben nyújt  
további segítséget.

+36 30 967 8891  
[kiss.andras@hbkik.hu](mailto:kiss.andras@hbkik.hu)



**Kovács Zsolt**  
partnerkapcsolati  
munkatárs, minősített  
üzletviteli tanácsadó

Projekt és változás-  
menedzsment,  
stratégiai kérdésekben  
nyújt további  
segítséget.

+ 36 20 357 9870  
[kovacs.zsolt@hbkik.hu](mailto:kovacs.zsolt@hbkik.hu)



**Iván Gábor**  
innovációs munkatárs

Digitalizációval  
kapcsolatos  
kérdésekben nyújt  
további segítséget.

+36 20 320 5366  
[ivan.gabor@hbkik.hu](mailto:ivan.gabor@hbkik.hu)

# Tartalom

|  |    |
|--|----|
| Hogyan használja a kiadványt? .....                            | 4  |
| I. Az idő érték.....   | 5  |
| II. Változásmenedzsment.....                                   | 6  |
| 2.1. A változás főbb lépései Kotter meghatározása szerint..... | 8  |
| 2.2. Változás és válságkommunikáció.....                       | 11 |
| III. Gyors öndiagnosztikai eszközök.....                       | 13 |
| 3.1. Érintettek elemzése.....                                  | 14 |
| 3.2. SWOT elemzés.....   | 15 |
| 3.2. Kibővített SWOT elemzés.....                              | 17 |
| IV. Stratégiaváltás .....                                      | 18 |
| 4.1. Jövőkép.....  | 19 |
| Jövőorientált stratégia lépései.....                           | 20 |
| V. Digitális vezetés.....                                      | 21 |
| 5.1. Digitális vezetés hatékonyan .....                        | 22 |
| 5.2. Online megbeszélések .....                                | 22 |
| 5.3. Hatékonyságnövelő online eszközök.....                    | 23 |
| 5.4. Tervezd digitálisra! .....                                | 24 |
| VI. Összhang, egyensúlyteremtés.....                           | 25 |
| 6.1. Agilis szemlélet - Rugalmasság.....                       | 26 |
| Összegzés.....   | 27 |

## Mellékletek:

1. Változásmenedzsment – szervezeti tervezés
2. Feladattervező projektmenedzsmenthez
3. Változásmenedzsment 8 lépése
4. Válságkommunikáció
5. Érintett elemzés (Stakeholder)
6. Kibővített SWOT elemzés
7. Stratégiaváltás
8. Digitalizációs projekttervezés, digitális integráció
9. Hasznos online szoftverek

## Hogyan használja a kiadványt?

A kiadvány összefoglalja az általános tudnivalókat, gyakorlatban alkalmazható eszközöket, melyekkel jelen helyzetben tudatosabban és hatékonyabban fejlesztheti vállalkozásának működését.

A kiadvány témái mind fontos eszközei a változásnak, változtatásnak, azonban nem minden pontja lehet releváns az Ön vállalkozására, ezért a kiadvány olvasását nem csak egyben, hanem fejezetenként különállóan is javasoljuk.

Minden fejezethez tartozik gyakorlati eszköztár, melyeket a letöltést követően azonnal tud hasznosítani.



**A letöltés ikonra kattintva tudja letölteni a fejezethez készült sablont, gyűjteményt.**

Egyes sablonok beépítésre kerültek a kiadványba is, segítve a könnyebb használhatóságot, megértést.

# I. Az idő érték

Nem kérdés, hogy az idő lett az egyik legfőbb ellensége a gazdaságnak szerte a világban. Rengeteg a kétely, az idő kevés, a döntések felgyorsultak, de mégsem lehet látni a fényt az alagút végén. Ahhoz, hogy fennmaradjunk, az időgazdálkodás és a tartalom rendkívül fontos lett. Aki most nem lép, hanem inkább kivár és az adókedvezményekre bízva a jövője sorsát, az komoly bajba, hosszantartó válsághelyzetbe kerülhet. A fő cél legyen a megújulás, a tervezés, és a hatékonyságnövelés, ki kell használni az időt az alkotásra, a vállalkozásunk biztosabb szervezeti alapjainak támogatására.



A kiadvány olyan területekre fókuszál, mint **változás- és válságmenedzsment, vállalkozásdiagnosztika, projektszemlélet, stratégiai tervezés**. A kiadványban szereplő mintákat leegyszerűsítettük, az eszközöket a lehető legjobban leszűkítettük és a helyzetre igazítottuk.



## II. Változásmenedzsment

A fejezetben röviden, tömören ismertetésre kerül a változás és változtatás elméleti kérdése, mely szükséges ahhoz, hogy áttérhessünk a gyakorlati eszközökre. A helyzetnek azonban van egy fontos sajátossága. A változások és változtatások ugyan folyamatos részei az életnek, a vállalkozás életének, azonban ez a helyzet más, olyan célzott változtatásokra kell fókuszálni, amelyek a jelenlegi válságkezelési helyzetre irányulnak.

Hazai szakmai viszonylatban a változást Noszkay Erzsébet fogalmazta meg a legkörültekintőbben:

„Olyan – a különféle rendszereket különféle módon érintő – **objektív folyamat** (mozgás), amelynek **meghatározott és értelmezhető iránya** van. A változások tehát akarunktól függetlenül léteznek, s úgy a rendszereket körülvevő világban, mint a rendszereken belül előfordulhatnak.”<sup>1</sup>



Mielőtt áttérünk a változtatásra, fontos megjegyezni a változás két legfontosabb elemét, az **objektív folyamatot**, valamint a **meghatározott és értelmezhető irányt!** A vállalkozás irányítása szempontjából rendkívül fontos, hogy pontosan, saját vállalkozásunkra, szervezetünkre szabva kell meghatározni az irányt és a folyamatokat.

A változással szemben a változtatás „olyan **tudatosan alakított folyamat** (mozgás), amelynek **iránya a jövőbe mutat**, ... az emberek által megtervezett, különféle olyan **beavatkozások sora**, amelyet a projekt módszer felhasználásával konzekvensen terveznek meg, hajtanak végre.”

A változás és a változtatás legfőbb célja tehát, hogy az adott helyzetünkből egy fejlett jövőbeni állapotot érjünk el. A változást, változtatást tudatosan kell felépíteni, tervezni, megnevezve az érintett területeket. Amennyiben a vállalkozása megteheti, érdemes szakember segítségét kérni a komplex folyamat megvalósításához!

---

<sup>1</sup> NOSZKAY Erzsébet, Változás és válságmenedzsment az alapoktól, Budapest, 2009

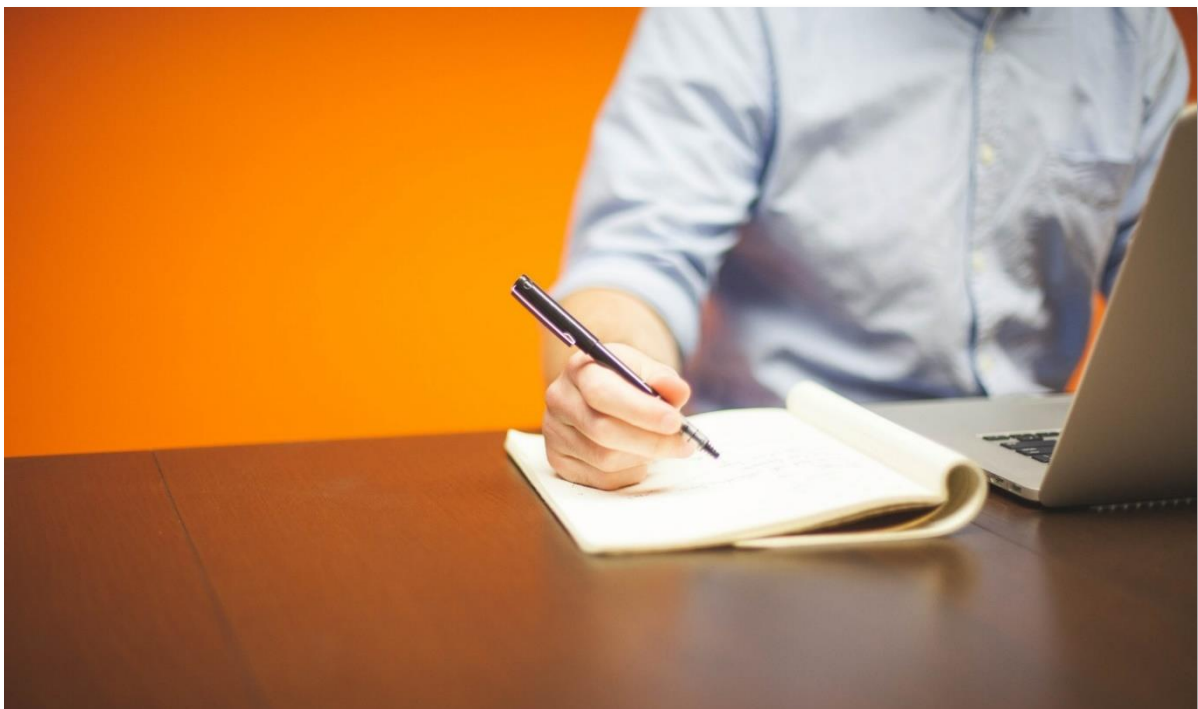
Segítségül elkészítettünk olyan tervezősablonokat, melyek segítségével Ön is könnyedén és átláthatóan tud tervezni, majd menedzselni a változást – változtatást.



A letöltés gombra kattintva letöltheti a „Változásmenedzsment tervező” sablont.



A letöltés gombra kattintva letöltheti a „Feladattervező projektmenedzsmenthez” sablont.



**A HELYZETRE TEKINTSEN LEHETŐSÉGGÉNT, A VÁLLALKOZÁSA JÖVŐJÉÉRT!  
TERVEZZEN TUDATOSAN – LÉPÉSRŐL LÉPÉSRE, MEGHATÁROZVA  
A MÖGÖTTES FELADATOKAT!**

## 2.1. A változás főbb lépései Kotter meghatározása szerint

### Sürgősségi érzet kialakítása

- ✓ Piaci környezet realitásai.
- ✓ Válság pontos meghatározása – vállalkozásunkra mérve!

### Erős irányítás létrehozása

- ✓ Vezető szerepének és funkcióinak megerősítése.
- ✓ A változási folyamat irányítása.
- ✓ Csoportmunkára való ösztönzés – válsághelyzetben az eddigieknél nagyobb szükség van rá.

### Jövőkép kialakítása

- ✓ A helyzetünk felmérését követően szükséges meghatározni a változás irányát!
- ✓ Stratégiák, tervek kidolgozása a célok megvalósítására.

### Jövőkép kommunikálása szervezetten belül

- ✓ A vállalkozás jövőképe, stratégiájának ismertetése a vállalkozás egészében.
- ✓ Munkavállalók felkészítése és ösztönzése a változásban, valamint változásban való szerepük, feladataik ismertetése.
- ✓ A vezetéstől (ha vannak részleg-/csapatvezetők) nagyobb aktivitás, ösztönzés, példamutatás szükséges.



## Mások felhatalmazása a cselekvésre

- ✓ A változás akadályainak felszámolása.
- ✓ A cél/jövőkép megvalósítását veszélyeztető rendszerek és struktúrák megváltoztatása.
- ✓ Kockázatvállalásra, a hagyományostól eltérő gondolatokra, tevékenységekre való ösztönzés.

## Rövid távú előnyök tervezése és megvalósítása

- ✓ Érzékelhető teljesítményjavulások megtervezése.
- ✓ Folyamatok/részfeladatok előkészítése és végrehajtása (a résztvevő kollégákat, alkalmazottakat ösztönözni, biztatni kell). Ilyenkor fog kiderülni az alkalmazottakról, hogy melyikük az aktív, megbízható munkaeerő.

## A javulások konszolidálása, további változások előkészítése

- ✓ Fontos a rugalmasság, ezért a céljainkat nem szolgáló rendszert, struktúrát, eddig működő módszert meg kell változtatni (gyorsan változó külső események miatt, ami egy ideig működik nem biztos, hogy hosszútávon tartható, ezért érdemes rugalmasan és változtathatóan tervezni a folyamatokat)!
- ✓ A folyamat felélénkítése új témákkal, projektekkel, változást előidéző elemekkel.

## Az új megközelítések „intézményesítése”

- ✓ A felvett új formák és a sikerek közötti összefüggések elemzése.
- ✓ A jól működő, bevált, céljainkat segítő változási módszerek beépítése a vállalkozásba.
- ✓ A nem hatékony vagy nem működő módszereket gyors reagálással meg kell változtatni!<sup>2</sup>



A letöltés gombra kattintva letöltheti a „Változásmenedzsment 8 lépése” sablont.

---

<sup>2</sup> KOTTER, 1999

## ÖSSZEGEZVE:

A változás állandó, ezért jelen válsághelyzetben még nagyobb hangsúlyt kell fektetni a változásokra, a **változtatások** megfelelő koordinálására, menedzselésére.

Fontos kiemelni a rugalmasságot, az agilis szervezeti működést, szemléletet.

Tervezéskor szem előtt kell tartani azt, hogy a terveket kellően rugalmassá, könnyen változtathatóvá tegyük.

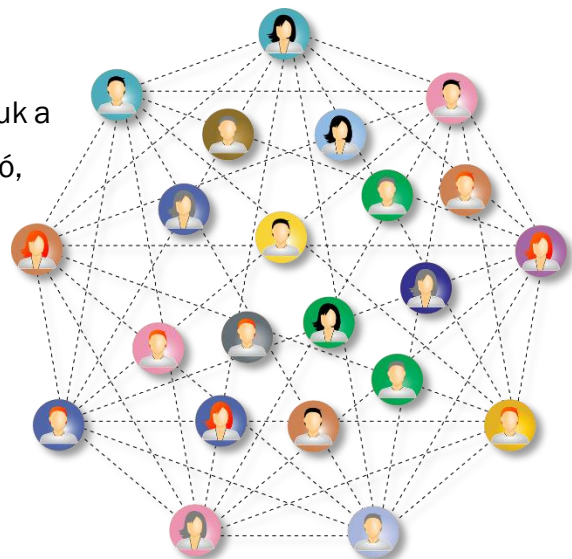


## 2.2. Változás- és válságkommunikáció

Válsághelyzetben nem szabad elmenni a megfelelő szervezeten belüli és kívüli kommunikáció mellett. A kommunikáció fenntartása a kollégákkal, üzleti partnerekkel ilyenkor még inkább felértékelődik. Nem csak a jelenlegi helyzetben és a jelenlegi megoldásokban kell gondolkodni, hanem meg kell alapozni a gazdaság fellendülést, újra indulását.

Feltételezzük, hogy elkezdte felépíteni a vállalkozása jövőbeni terveit, melyek jelentősen befolyásolják a szervezet működését. A tervezésbe mindenképpen építse be a megfelelő kommunikációt, koncentráltan a kollégáira, alkalmazottakra. Célszerű tematikusan átgondolni a vállalkozás üzenetét és az üzenet címzettjeit – külső és belső érintettekkel egyetemben! Segítségként a következő fejezetben iránymutatást kap érintett elemzéshez, de egyelőre koncentráljunk a válságkommunikációra.

**A válságkommunikáció külön szakterület.** Felhívjuk a figyelmet, hogy a segédanyag a vállalkozó, vállalkozást vezető munkájának támogatására irányul. Segít felvázolni a válságkommunikáció legfőbb elemeit, irányvonalait.



A letöltés gombra kattintva letöltheti a „Válságkommunikáció” sablont.

**Nevezze meg és sorolja fel mit és milyen mértékben érint a válság** – a vállalkozás egészére vonatkozóan. Figyelembe kell venni **a belső és külső érintetteket** (ehhez segítséget nyújt az Érintettelemzés című segédanyag).

- ✓ Készítsen egy külön dokumentumot, felhasználva a segédanyagot mintának, a lépéseket betartva.

### A Válságkommunikáció célja

- ✓ Fogalmazza meg a fő célt!
- ✓ Fogalmazzon meg alcélokat! (Pl. vállalkozás belső érintettjei irányában, majd partnerei felé is)
- ✓ Partnerei felé külön-külön, prioritálva is megfogalmazhatja céljait.

### Üzenetek célzott meghatározása

- ✓ Fogalmazza meg a fő üzeneteket az előző lépésekhez mérten!

### Érintett térkép

- ✓ A végeredményeket tegye átláthatóvá, rendezze táblázatba!

| Érintett      | Üzenet | E-mail | Felelős |
|---------------|--------|--------|---------|
| ALKALMAZOTTAK |        |        |         |
| BESZÁLLÍTÓK   |        |        |         |
| PARTNEREK     |        |        |         |
|               |        |        |         |
|               |        |        |         |

### III. Gyors öndiagnosztikai eszközök

Mielőtt a téma közepébe vágunk, felhívjuk a figyelmet, hogy egy vállalkozás diagnosztikája, felmérése **komoly és speciális szaktudást igényel**. Jelen kiadvány célja a tudatosítás mellett azon eszközök, módszerek bemutatása, melyeket átgondolva könnyebben tervezhet a jövőre, valamint célirányosan változtathat.



Számos diagnosztikai, átvilágítási módszertan létezik, akár a szervezet egészére vagy egy adott részlegre irányulva. Jelen helyzetben azonban a vállalkozás egészére szükséges koncentrálni. A változáskezeléshez, a kommunikációhoz, a jövőbeni stratégia vagy üzleti terv elkészítéséhez nagy segítséget nyújt a Stakeholder, azaz **Érintettelemzés**.



**A letöltés gombra kattintva letöltheti a „Érintettelemzés (Stakeholder)” sablont.**

### ÁTTEKINTÉS

A mikro- és kisvállalkozások szempontjából is kulcstényezővé vált a változás, a változások megfelelő kezelése. A külső környezet napról napra változik a gazdasági életben.

Azonban ezek hatással vannak a vállalkozásunk belső működésére is. A jelen helyzetből eredő változások változtatási kényszerbe hozták a vállalkozókat. Ezért a megfelelő felkészüléshez szükséges átgondolni és összegezni a vállalkozásunk működésének helyzetét.

Az összeállított listák olyan egyszerűen használható eszközök, melyek segítségével összeszedetten átgondolhatja lehetőségeit.

A vállalkozás méretétől függetlenül fontos, hogy tisztában legyünk vállalkozásunk működésének helyzetével. Az úgynevezett öndiagnosztikai módszerek segítségével felmérhetjük gazdasági helyzetünket, lehetőségeinket. Jelen gazdasági helyzetben és környezetben még inkább fontos, hogy tudatosan kezeljük a vállalkozás működését!

### 3.1. Érintettek elemzése

- ✓ Szükséges felmérni, hogy kik azok a szervezetek, személyek, intézmények, akik befolyással bírnak a vállalkozás működésére. Az érintettek elemzése során fontos gondolni a vállalkozás belső érintettjeire – vezetőik, munkavállalók, pénzügy – akiket most vezetőként más formában kell erőforrásként felhasználni.

#### Belső érintettek

- ✓ Vállalkozásvezető
- ✓ Alkalmazottak (javasolt külön részletezni a munkaköreik, felelősségi köreik, beosztásaik szerint a jelenlegi helyzetüket.)



## Külső érintettek

- ✓ Versenytárs
- ✓ Partner vállalkozások
- ✓ Civil szervezet
- ✓ Szakmai érdekképviseleti szervezetek (HBKIK)
- ✓ Hatóságok
- ✓ Fogyasztók
- ✓ Szállítók

## Javaslat

Érdemes készíteni egy egyszerű listát vagy táblázatot, és leírni, ki milyen mértékben van hatással a vállalkozásra, melyek azok az érintettek, ahová fordulhatunk, felhasználhatunk. Ezzel a lépéssel könnyebben átlátható, hogy jelen helyzetben mire van legjobban szükség, kitől függ a vállalkozás, és kikkel szemben szükséges lépéseket tenni.

## Hogyan használjuk az elemzést?

1. Határozza meg a fő érintetteket és az érdekeltségüket.
2. Mérje fel, hogy az érintett milyen és mekkora hatással van vállalkozására.
3. Határozza meg, hogyan lehet módosítani, tekintettel a válsághelyzetre priorizálni és változtatni a jelenlegi helyzeten! A rangsor felállítása után megfogalmazható, hogy hogyan lehet felhasználni az érintettet a célunk érdekében.

### 3.2. SWOT elemzés

A SWOT elemzés egyike azon eszközöknek, melyet a legtöbben ismernek, de mégsem fordítanak rá kellő figyelmet. Több vállalkozó, köztük sikeres vállalkozók is rálegyintenek, ha erről van szó! Jelen gazdasági szituációban mégis nagy figyelmet kell szentelni az alapos helyzetképre a vállalkozását illetően.

A SWOT analízis készítése során számításba kell venni minden, a vállalkozására ható külső és belső tényezőt, melyeket tovább bontva felmérhetjük, hogy pozitív vagy negatív hatással vannak a működésre. Ne elégedjenek meg azzal, hogy jelen helyzetben „minden negatív”.

Tekintsen a kialakult helyzetre félkészülési időként, mely alatt a vállalkozását erősítheti, stabilizálhatja.

### Célmeghatározás

Az első fontos tényező, melyet figyelembe kell venni, az nem más, mint a cél. Az elemzés célja, mely összhangban van vállalkozásunk jövőbeni stratégiájának céljával!

|                | Pozitív  | Negatív  |
|----------------|--|--|
| BELSŐ TÉNYEZŐK | <b>Erősségek (S)</b><br>Mi az, amit a vállalkozás jól csinál jelenlegi helyzetben?<br>A bekövetkezett eseményekig mit csinált jól a vállalkozás?   | <b>Gyengeségek (W)</b><br>Mi az, ami nem működik? Melyek azok a gyenge pontok, melyek most mutatták meg magukat. pl. <i>digitalizáció.</i>   |
| KÜLSŐ TÉNYEZŐK | <b>Lehetőségek (O)</b><br>Milyen lehetőségek vannak a kilábaláshoz?<br>Mérje fel, milyen lehetőségek tárulhatnak a vállalkozás elé!<br><i>pl. versenytárs kiesik, és piachoz juthat.</i> | <b>Veszélyek (T)</b><br>Gyűjtse össze és fogja össze a külső tényezőket, melyek a vállalkozás működése szempontjából magas kockázatú külső veszélyforrások.<br><i>pl. elhúzódó válság miatt partnerek elvesztése, beszerzési nehézségek.</i> |

## 3.2. Kibővített SWOT elemzés

Kibővített SWOT elemzés elkészítésével alaposabb és részletes képet kaphat vállalkozásáról, termékeiről, szolgáltatásairól. Ezen kívül elkészítheti az elemzést versenytársaihoz viszonyítva is, hiszen egymással párhuzamba állítja a versenytársak termékeinek/szolgáltatásainak kiemelt tulajdonságait, valamint rámutat piaci hiányosságokra, igényekre.

A kibővített SWOT elemzést, ahhoz, hogy pontos legyen és eredményhez vezessen, el kell végezni a vállalkozására nézve, és külön a termékekre/szolgáltatásokra. (Az adatok feltöltéséhez írjon kulcsszavakat, tömör lényegre törő mondatokat)

Az elemzés előnye, hogy segítségével könnyebben megfogalmazható a vállalkozás jövőorientált stratégiája (missziója, akcióterve), valamint kiemeli az egyediségeket, különbségeket a termékekben/szolgáltatásokban a versenytársakhoz mérten.



**A letöltés gombra kattintva letöltheti a „Kibővített SWOT elemzés” sablont.**

*\*A letölthető sablon úgy került kialakításra, hogy könnyen megértse, alkalmazza a módszert. Segítségül több elem kitöltésre került, valamint tartalmazza a kitöltési útmutatót!*

Rövid összegzés:

A SWOT elemzés vállalkozásra irányuló elemzése során a belső tényezőket (erősségek és gyengeségek) a vállalkozónak saját szervezetére kell alakítani. Külső környezet elemzése során vizsgáljuk a **versenykörnyezetet, gazdasági környezetet, technológiát, valamint társadalmi és politikai környezetet**, azaz a **PEST** elemzést kell végrehajtani.<sup>3</sup>

Termék vagy szolgáltatás vizsgálata során a legegyszerűbb megoldás, ha a marketing **7P** szerinti megközelítést alkalmazza. Az elemzésben vizsgálni kell a **terméket/szolgáltatást, árpolitikát, promóciót, értékesítési csatornákat, embereket, a folyamatot, valamint a fizikai megjelenést.**<sup>4</sup>

<sup>3</sup> PEST elemzés - <https://www.storyboardthat.com/hu/articles/b/k%C3%A1rtev%C5%91-elemz%C3%A9s>

<sup>4</sup> Marketing mix 7P - <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>

## IV. Stratégiaváltás

Egy jól elkészített stratégia erősen képes támogatni a vállalkozás működését. Ha már rendelkezik a vállalkozás stratégiával, itt az idő újra tervezni, aktualizálni a jelen helyzethez mérve. Amennyiben nem készített a vállalkozása stratégiát, akkor nem halasztható tovább, készítsen stratégiát!

Az eddigiekben ismertetésre került a változásmenedzsment valamint a helyzetfelmérés, amelyek segítik a stratégia elkészítését, sőt szerves részei a folyamatnak!

Felhívjuk ismét a figyelmet, hogy a stratégia elkészítése mély szaktudást igényel, egy jól felépített stratégia alaposan **átgondolt, reális és mérhető!**



Azonban azzal is segíti a vállalkozása jövőjét, ha vezetőként stratégiát készít, szem előtt tartva a jövőorientáltságot, valamint a hosszú távú célokat!

A stratégia megalkotását a vállalkozás által kitűzött célhoz mérten készítse el, tervezze meg a komplex folyamatot (stratégiai menedzsment) úgy, hogy annak közvetett iránya, működési területe van.

Megfogalmazhat több alternatívát, megjelölve a döntéseket, célokat, részcélokat, a végrehajtás akcióinak megtervezését, a végrehajtás irányítását.

Az előzőekben ismertetett helyzetelemzés, SWOT analízis, érintettelemzés mind felhasználható a stratégiaalkotás közben, valamint a stratégia értékelésére.

#### 4.1. Jövőkép

Jövőkép, cél nélkül semmiképp nem léphet előre. A jövőorientált stratégia alkotás rugalmas, iteratív folyamat, mely több lépésből épül fel.

Az első, legfontosabb lépés a vállalkozás küldetésének meghatározása. A jövőkép és küldetés



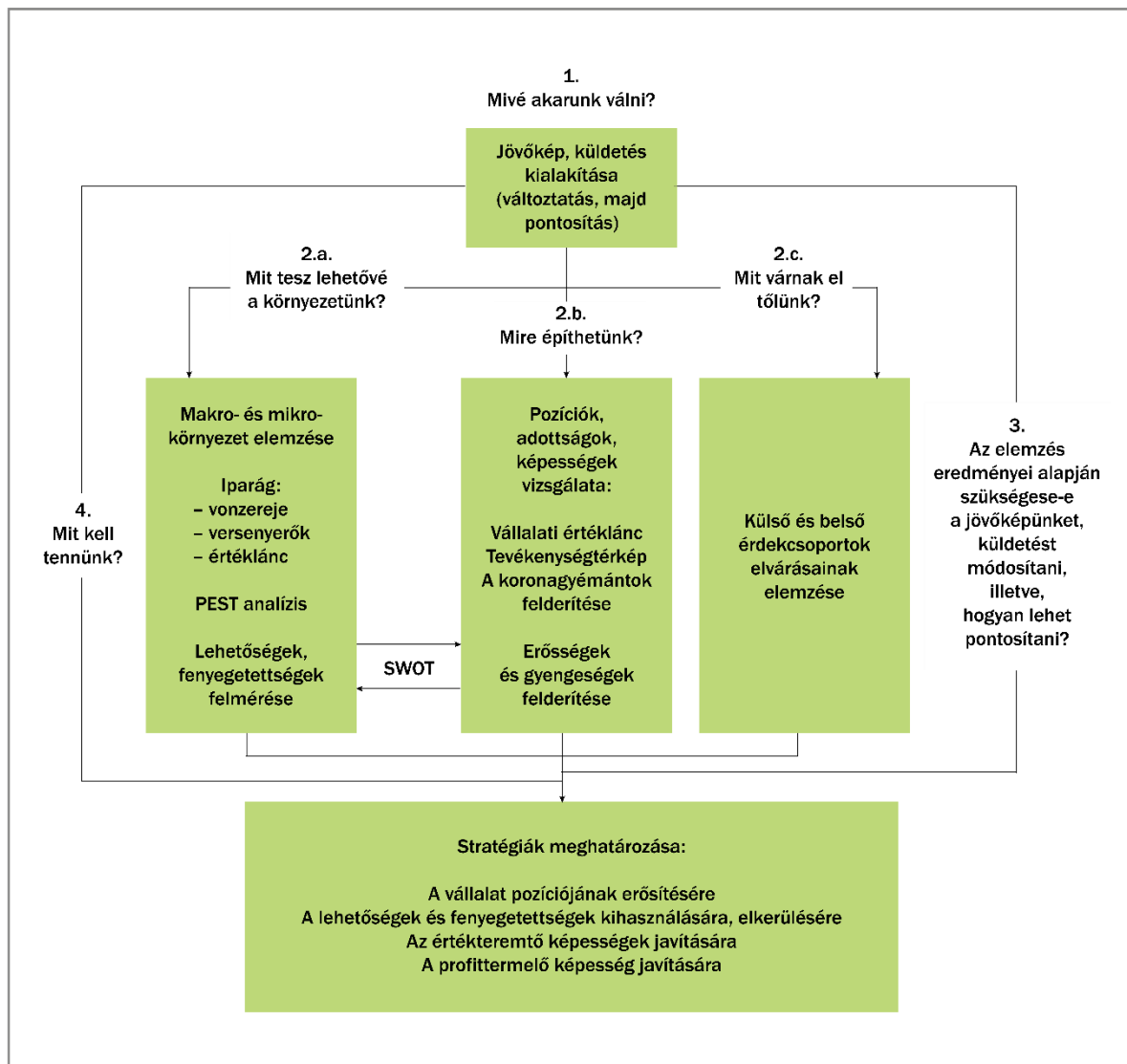
megfogalmazása meghatározza a következő folyamatokat, hiszen irányt ad, segít elkerülni felesleges feladatokat, elemzéseket.

Fontos lépés a vállalkozás gyors felmérése. Szükséges felmérni az érdekcsoportokat, érintetteket, akikhez szorosan kötődik a vállalkozás működése. Az érintettek elemzésén túl figyelembe kell venni a **képességeket** és a **környezetet**, mind **vállalkozáson kívül és belül**.

A megfogalmazott küldetést és jövőképet elejétől kezdve felül kell vizsgálni! A stratégia végrehajtásában is fontos szerepe van, hiszen az alapot és az elvárt eredményt fogalmazza meg.

Vállalkozóként **ne essen abba a hibába**, hogy vár a külső, állami beavatkozásokra – természetesen ezeknek fontos szerepük van –, inkább tervezzen tudatosan addigra, mire újraindul a globális gazdaság. Meg kell látni a helyzetben lévő lehetőséget, így a jövő megújulást hozhat, új vevőket, új lehetőségeket fedezhet fel.

## Jövőorientált stratégia lépései<sup>5</sup>



\*PEST elemzés: A vállalkozás külső tényezőinek elemzése. **P**= Politikai tényezők (political), **E**= Gazdasági tényezők (economical) **S**=Társadalmi tényezők (social) **T**= Technológiai tényezők (technology)

\*PESTLE elemzés: Az alap PEST elemzés kiegészülve **L**=Jogi tényezőkkel (legal) valamint **E**=Környezeti tényezőkkel (environmental)

<sup>5</sup> SALAMONNÉ Huszty Anna, Jövőkép- és stratégiaalkotás, Budapest, Kossuth Kiadó, 2000



## V. Digitális vezetés

A jelenlegi helyzet teljes mértékben átírta az éves terveket, forgatókönyveket. Mindenkit megmérettet, még a tapasztalt, innovatív vállalkozásokat is.

A digitális vezetés fejezet azon vállalkozásoknak szól, akik nehezen igazodnak el a digitális térben, valamint azoknak, akiknek ugyan van lehetőségük online térben dolgozni, de eddig akadályokba ütköztek.



A legtöbb munkahely gyorsan tudott reagálni a távmunkára, de sokakat érint a probléma, hogy miként kezdjenek tervezni a digitális térben. Olyan vállalkozások is vannak, akiknek sajnos gyártói tevékenységükből adódóan korlátozottak a lehetőségeik. Több olyan vállalkozás is van, aki azonnal profilt váltott, és digitális eszközök segítségével igyekszik profitot termelni, vagy legalább egyensúlyban tartani a vállalkozását.

Jelen fejezet a vezetőkre fókuszál, valamint a számukra előnyös, hatékony eszközökre.

## 5.1. Digitális vezetés hatékonyan

Számos ingyenesen elérhető eszköz és platform áll rendelkezésre, melyek alkalmasak csapatok hatékony működtetéséhez, koordinálásához. Az eszközök bemutatása előtt azonban fontos kiemelni, hogy ez a módszer más vezetői formát igényel. Ne az legyen a legfontosabb, hogy nyomon követjük a kollégát, hogy vajon épp mit csinál otthon, főképp, ha családfő, családanya. Ami ez esetben a leghatékonyabb, az a projektszemlélet. Érdeemes a feladatokat projektszinten kezelni és vezetni, kijelölve határidőket, felelősöket, valamint mérföldköveket a teljesítésekhez. Projektmenedzsment szempontjából fontos az agilitás, rugalmasság, valamint az agilis módszerek alkalmazása. PI. a munkahetet indító megbeszélést követően kitűzni egy rendszeres SPRINT megbeszélést hét közepére. A módszerről a későbbiekben bővebben.

## 5.2. Online megbeszélések

Ha olyan online kommunikációs eszközökről beszélünk, amelyek nem tartoznak a közösségi média applikációk közé, akkor a legtöbben a **Skype**-ra gondolunk. Azonban a Skype mellett több kiváló eszköz áll rendelkezésre, melyeket üzleti célokra alakítottak ki.

Az egyik ilyen eszközt a Google fejlesztette ki, mely a **Google HangOuts Meet** nevet kapta. Könnyedén használható, és bármilyen készülékről elérhető.

Magyar leírást az alábbi linken találhat: <https://gsuite.google.hu/intl/hu/products/meet/>

Otthoni munkavégzésben komplex segítséget és támogatást nyújt a **Cisco Webex**. Azon szervezetek számára javasoljuk, akiknek gyors és stabil megoldásra van szüksége a távmunka bevezetésére vagy hatékonyabbá tételére. Most 90 napos korlátlan funkcionalitással elérhető. Bővebb információ magyar nyelven az alábbi linken elérhető: [https://www.cisco.com/c/hu\\_hu/index.html](https://www.cisco.com/c/hu_hu/index.html)

### 5.3. Hatékonyságnövelő online eszközök

A közös csapatmunkához is számos ingyenes eszköz áll rendelkezésre. A legismertebb és legegyszerűbb a felhőszolgáltatások használata, mint például a Google Drive. Minden szükséges érintett részére megoszthatók a fájlok, információk, projekttáblák, de a legfontosabb, hogy egyszerre akár többen is szerkeszthetik. A vezető ezáltal könnyen nyomon tudja követni az előrehaladást.

**Projektmenedzsment** eszközök szempontjából egyszerű kezelhetőséget nyújt a **Trello**, mely magyar nyelven is elérhető.

A Trello „kártyás” elrendezést tesz lehetővé, bővebben az alábbi linken: <https://trello.com/>



Természetesen nagyon sok további, jól használható, professzionális szoftver van a piacon. Mi most az ingyenesen is elérhető, legegyszerűbb megoldások bemutatására törekedtünk. Segítségül összegyűjtöttünk hasznos online szoftvereket, melyek segíthetik vállalkozása hatékonyságát.



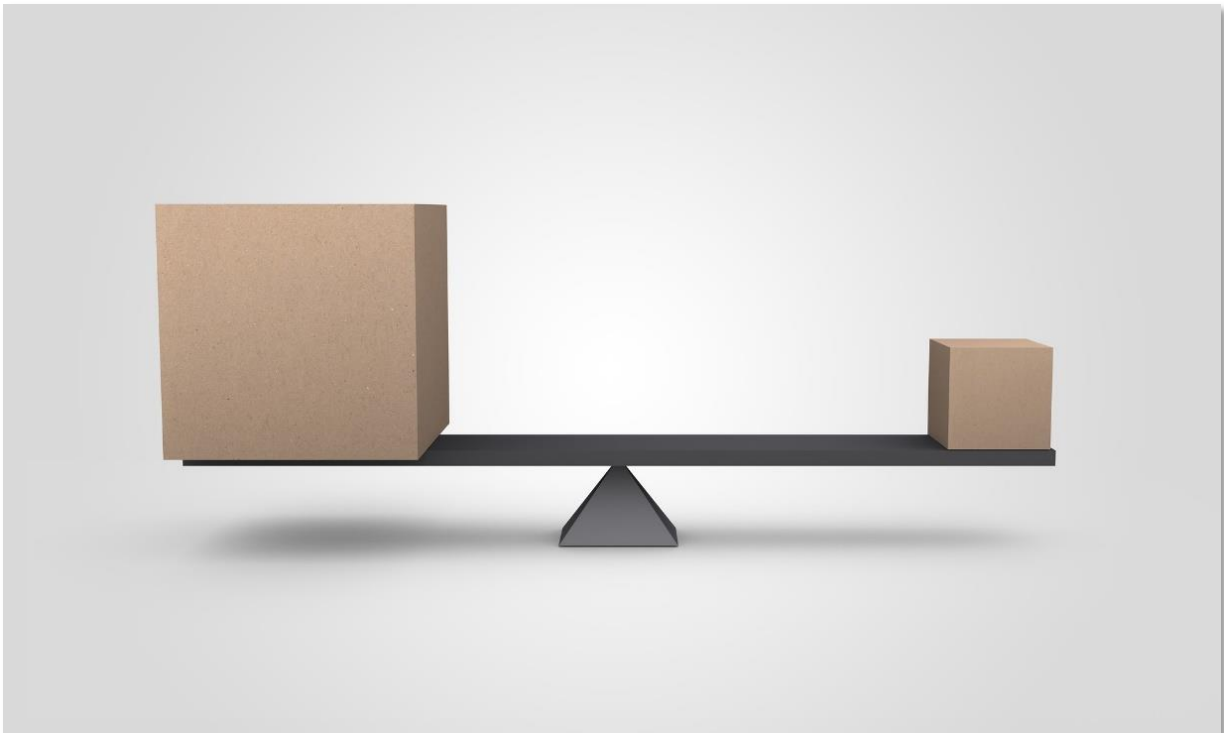
A letöltés gombra kattintva letöltheti a „Hasznos online szoftverek” gyűjteményt.



## VI. Összhang, egyensúlyteremtés

Az összhang megteremtése az üzleti folyamatban nagyon fontos, különösen válság és változáskezelés során. Az összhang megteremtése azonban nehéz feladat, kihat az egész szervezet hatékony működésére, legyen szó akár mikro, kis vagy közepes méretű vállalkozásról.

Jelen helyzetben átalakulnak az üzleti folyamatok, folyamatszervezések, melyek mind-mind szerves részei a változásmenedzsmentnek.



A kiadvány kitér a válsághelyzetből eredő változáskezelésre, a vállalkozás diagnosztikájára, válság és változási projekt kommunikációjára, stratégia váltásra, valamint digitális tervezésre.

Mindezek kulcsfontosságúak jelen helyzetben, **fő hangsúly azonban az összhangon, a vállalkozás egészén van.** A vezetésnek, menedzsmentnek összehangolt tervre, agilis, gyors reagálású projektvezetésre van szüksége.

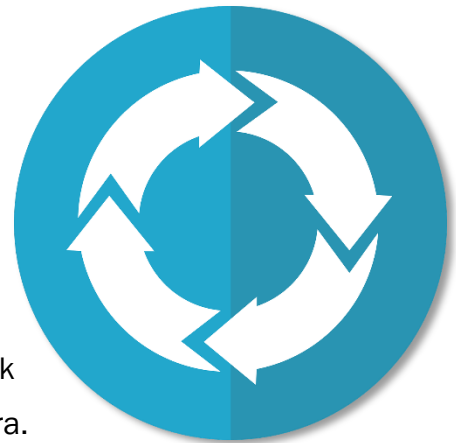
## 6.1. Agilis szemlélet - Rugalmasság

Az átalakuló környezet indokoltá teszi az üzleti folyamatok újratervezését, fejlesztését. Jelen helyzetben sok vállalkozó, vállalkozás nehéz helyzetbe került, legtöbbször likviditási gondokkal küzdenek. Azonban a folyamatfejlesztés is fontos, érdemes az előzőekben leírtak mellett a folyamatokat is fejleszteni, a környezethez és a majdani gazdaság újra indulásának érdekében.

A folyamatfejlesztés külön szaktudást igényel, számtalan módszertan elérhető, melyek vállalkozásra, tevékenységre szabhatóak.

A folyamatfejlesztésre hatékony és alkalmas módszerek közül az **agilis módszertan (szemlélet)** kerül bemutatásra.

Az **agilis vezetés (menedzsment) lényege**, hogy a folyamatokat, területeket kisebb szakaszokra bontja, ahol minden szakasz után lehetőség nyílik a további fejlesztések megkezdése előtt a következtetések levonására, esetleges irányváltásokra, a célok pontosítására.



Azonban szükséges megjegyezni, hogy önmagában az agilitás egy gondolkodásmód.

A kiadvány mellékleteiben található projekttervező, szervezeti változás sablonok mind alkalmasak arra, hogy könnyedén tervezhessen, módosítson.



# Összegzés

A gazdasági körülmények folyamatosan változnak, és a jövőben ez változatlan marad. Így most olyan mértékű változásokra kerül sor, melyekhez az anyagi támogatásokon túl szükség van a vezetők szakmai fejlődésére is.

## A legfontosabbak:



### Időben cselekedjen!

Törekedni kell a változásra, a célok meghatározására, megújulásra, figyelemmel kísérve az eseményeket, hiteles forrásokból!



### Tervezze meg a változást (változtatást!) és menedzselje!

Határozza meg és értelmezze a folyamatot és az irányt! Alakítsa tudatosan a folyamatokat!



### Kommunikáljon!

Törekedjen a megfelelő és pontos külső és belső kommunikációra! Tervezze meg minden vállalkozással érintett külső és belső személlyel, üzleti partnerekkel a kommunikációt.



### Készítsen vagy váltson stratégiát!

A változások kezeléséhez, a jövőbeni tervekhez elengedhetetlen a stratégia!



### Digitalizáljon! Vezessen, tervezzen hatékonyan és rugalmasan!

Az első szabály: Ne féljen! A digitális megoldásokra mostantól nagyobb szükség van, ha eddig nem alkalmazta, később versenyhátrányba sodorhatja a vállalkozást!



HAJDÚ-BIHAR MEGYEI  
KERESKEDELMI ÉS  
IPARKAMARA

Kiadja: Hajdú-Bihar Megyei Kereskedelmi és Iparkamara  
4025 Debrecen, Vörösmarty utca 13-15.

Telefon: +36 52 500 710

E-mail: [hbik@hbik.hu](mailto:hbkik@hbik.hu)

Web: [www.hbik.hu](http://www.hbik.hu)

Készítette: HBKIK Válságkezelési Munkacsoport  
Kovács Zsolt  
Dr. Kiss András  
Kőrösi Vanda  
Lipcsey Ágnes  
Iván Gábor

Felelős kiadó: Miklóssy Ferenc elnök és Dr. Skultéti Éva főtitkár

Fotók: [pixabay.com](http://pixabay.com)

2020.