
Budapesti **CORVINUS** Egyetem

Stratégiai tanácsadás (másoknak és magunknak...)

Héjj Tibor előadása

Budapest, 2007. május 10.

PROACTIVE MANAGEMENT CONSULTING®

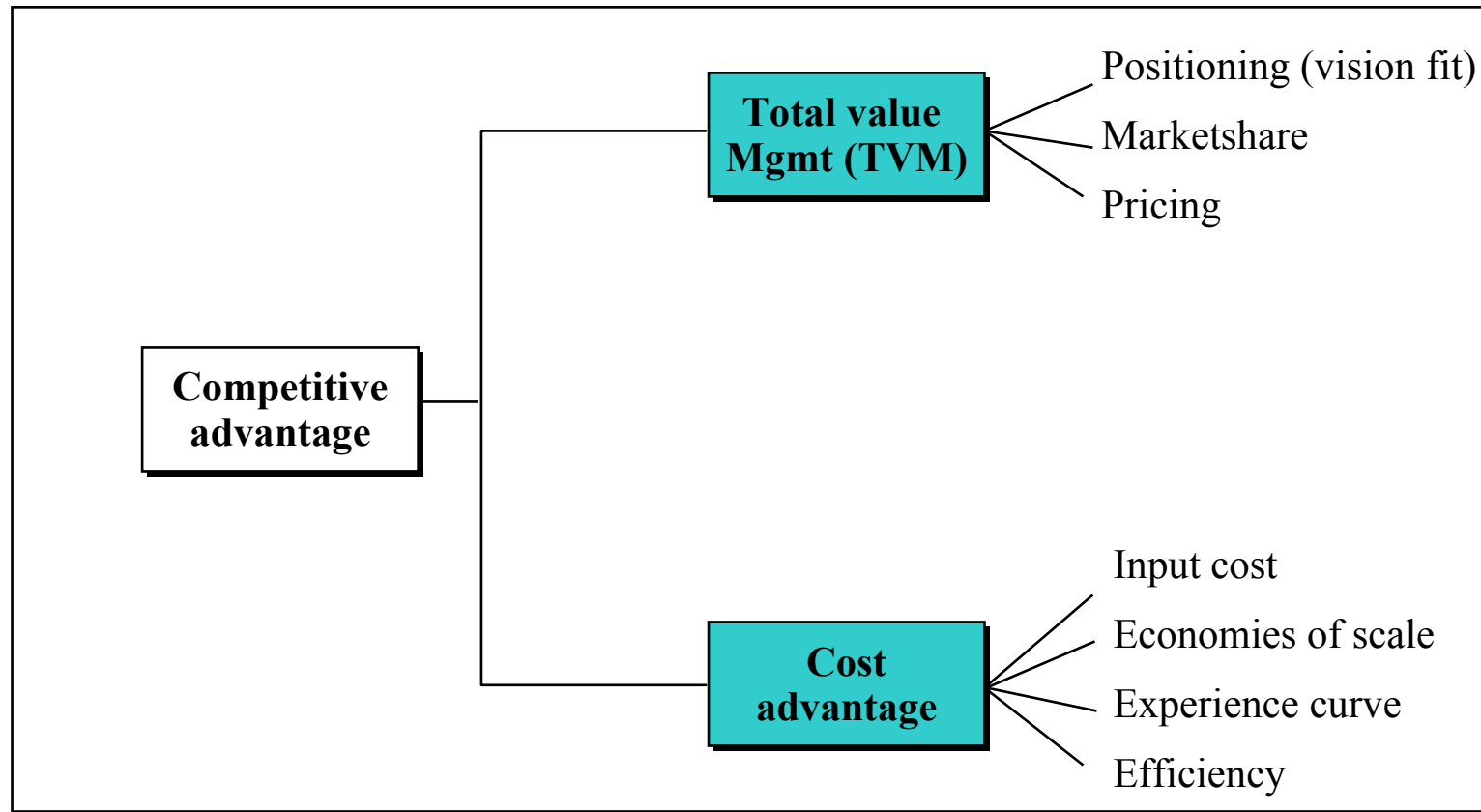
Napirend

- Hogyan dolgozik a stratégiai tanácsadó (eszközök, módszerek)?!
- Esettanulmány
- Hogyan gondolkozzék az, aki stratégiai szinten foglalkozik a gazdasággal?!
- Hogyan kellene élnie a stratégának?!

Napirend

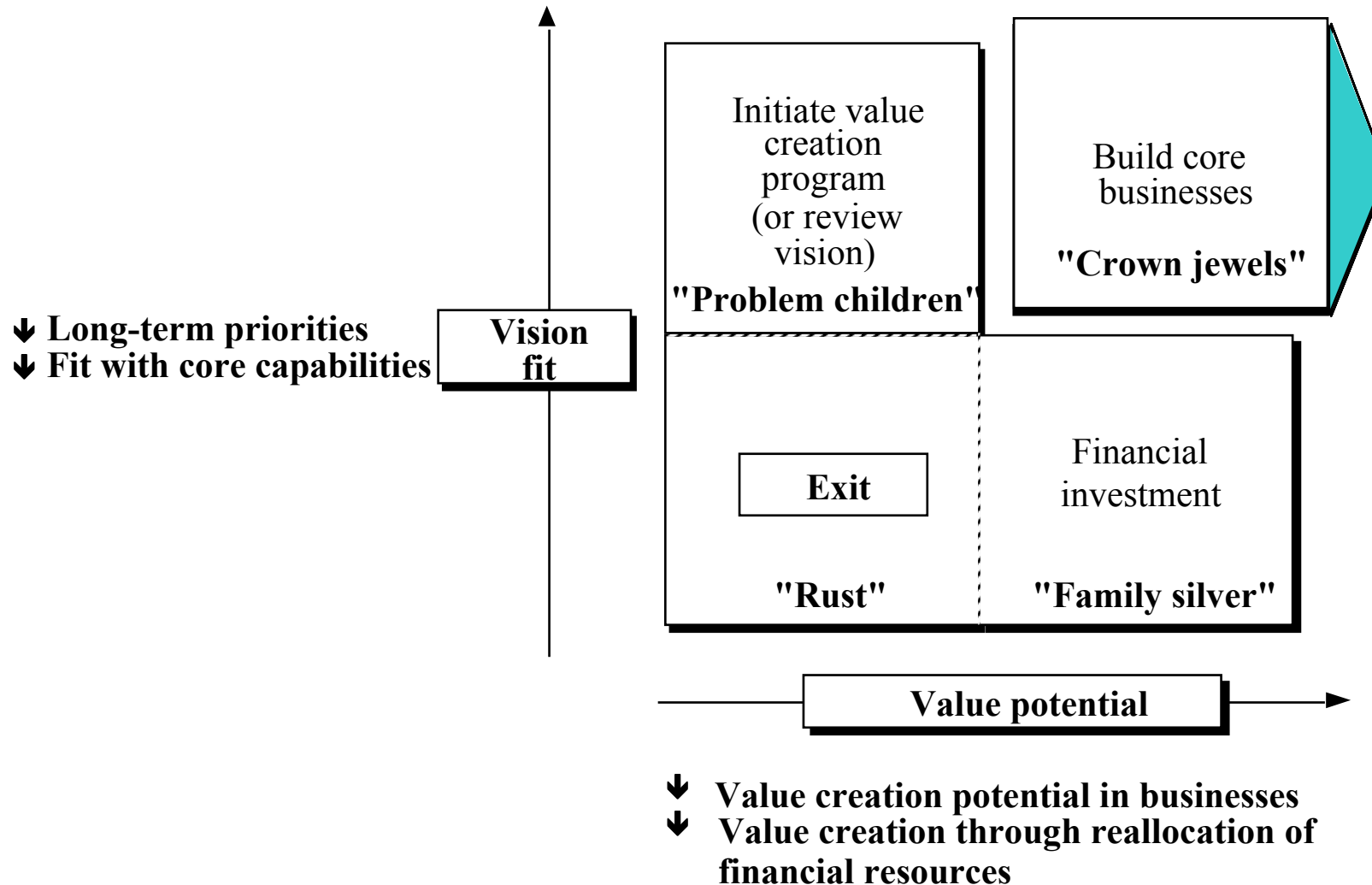
- **Hogyan dolgozik a stratégiai tanácsadó (eszközök, módszerek)?!**
- Esettanulmány
- Hogyan gondolkozzék az, aki stratégiai szinten foglalkozik a gazdasággal?!
- Hogyan kellene élnie a stratégának?!

Sources of competitive advantage

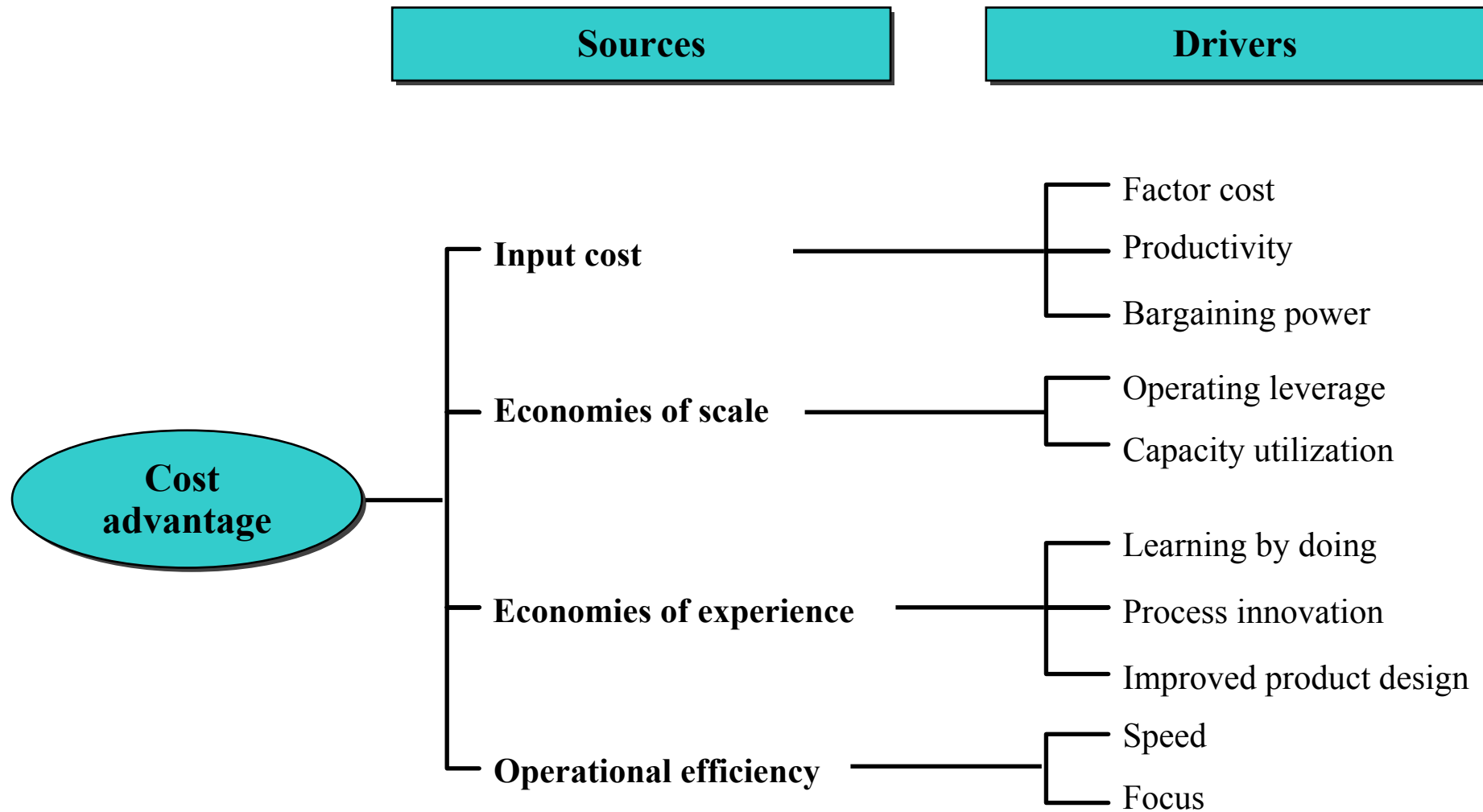


These two sources of competitive advantage define two generic approaches to business strategy

Evaluation of the businesses based on their TVM capabilities determine their destiny

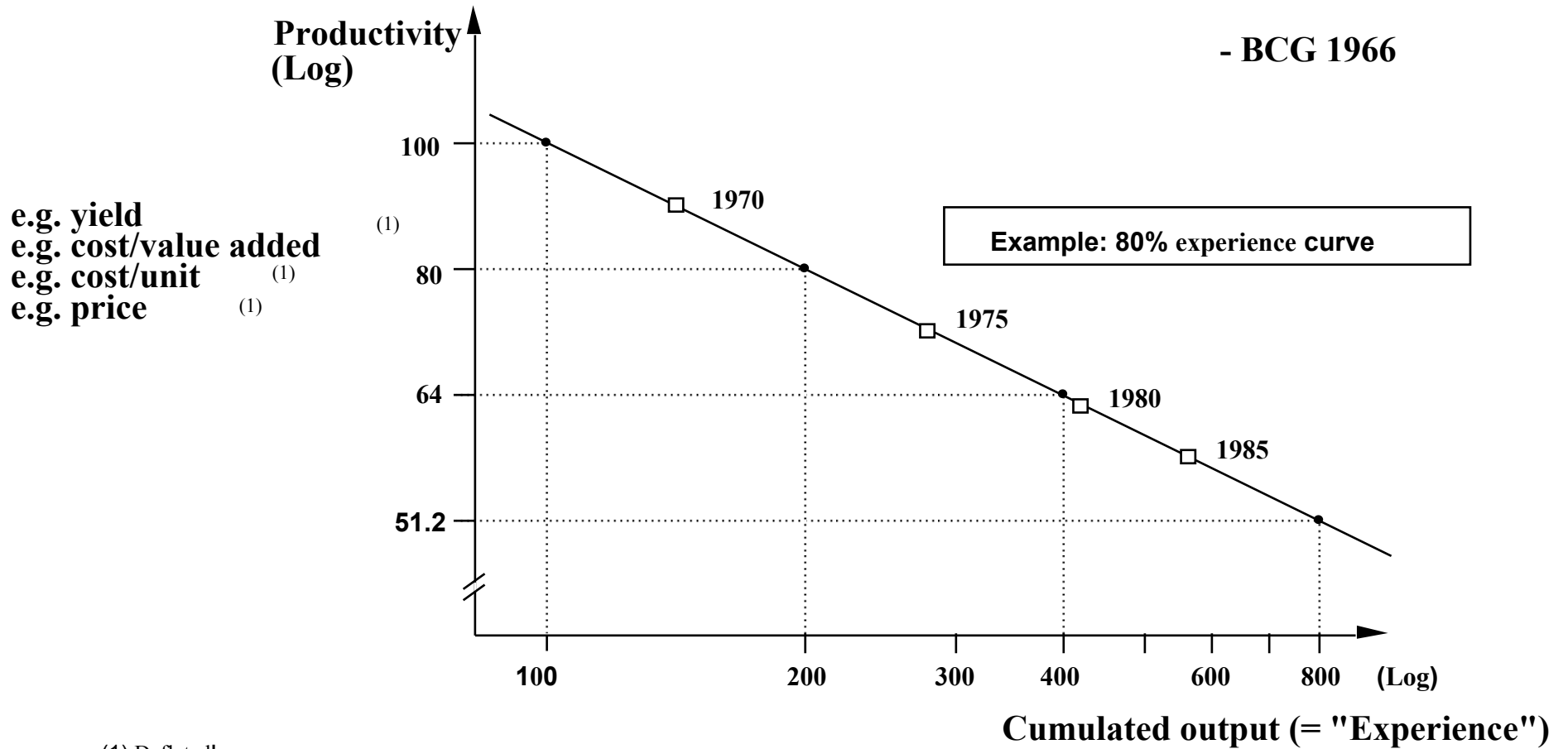


Cost analysis requires more than a mechanical approach



Experience Curve

"Cost of value added, net of inflation, will characteristically decline 20 to 30 percent each time total accumulated experience has been doubled"



Napirend

- Hogyan dolgozik a stratégiai tanácsadó (eszközök, módszerek)?!
- **Esettanulmány**
- Hogyan gondolkozzék az, aki stratégiai szinten foglalkozik a gazdasággal?!
- Hogyan kellene élnie a stratégának?!

Case study background information

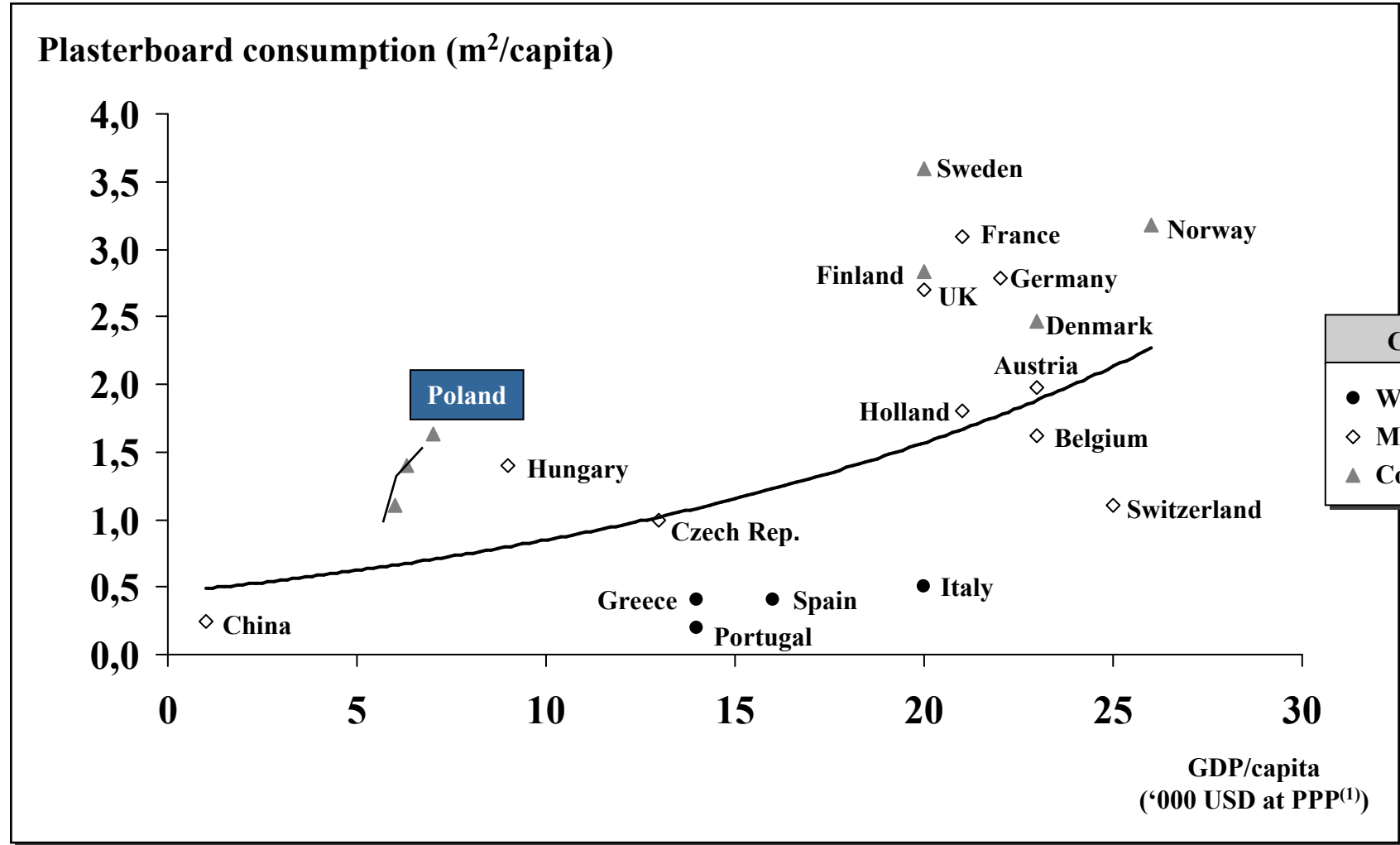
Situation: A worldwide leader's subsidiary in plasterboard business acquired the local Polish manufacturer

Case: Managing the PMI (Post Merger Integration) process and developing the new, combined strategy

Case study modules: 1. Market evaluation
2. Segmentation

Which growth path for Poland?

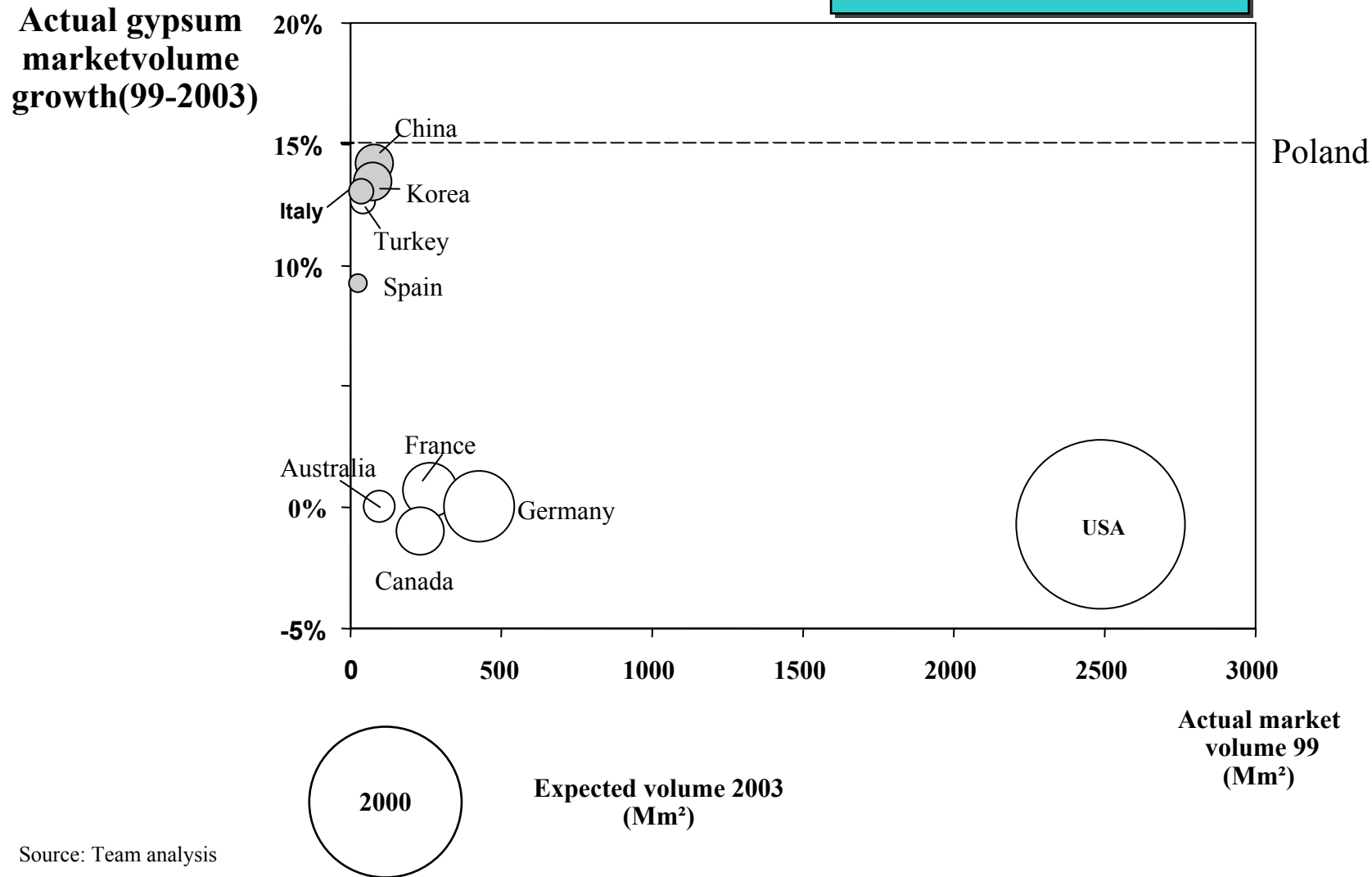
1. Market evaluation



(1) Purchasing Power Parity
Source: GUS

Polish market growth to date matches dynamics of other emerging markets

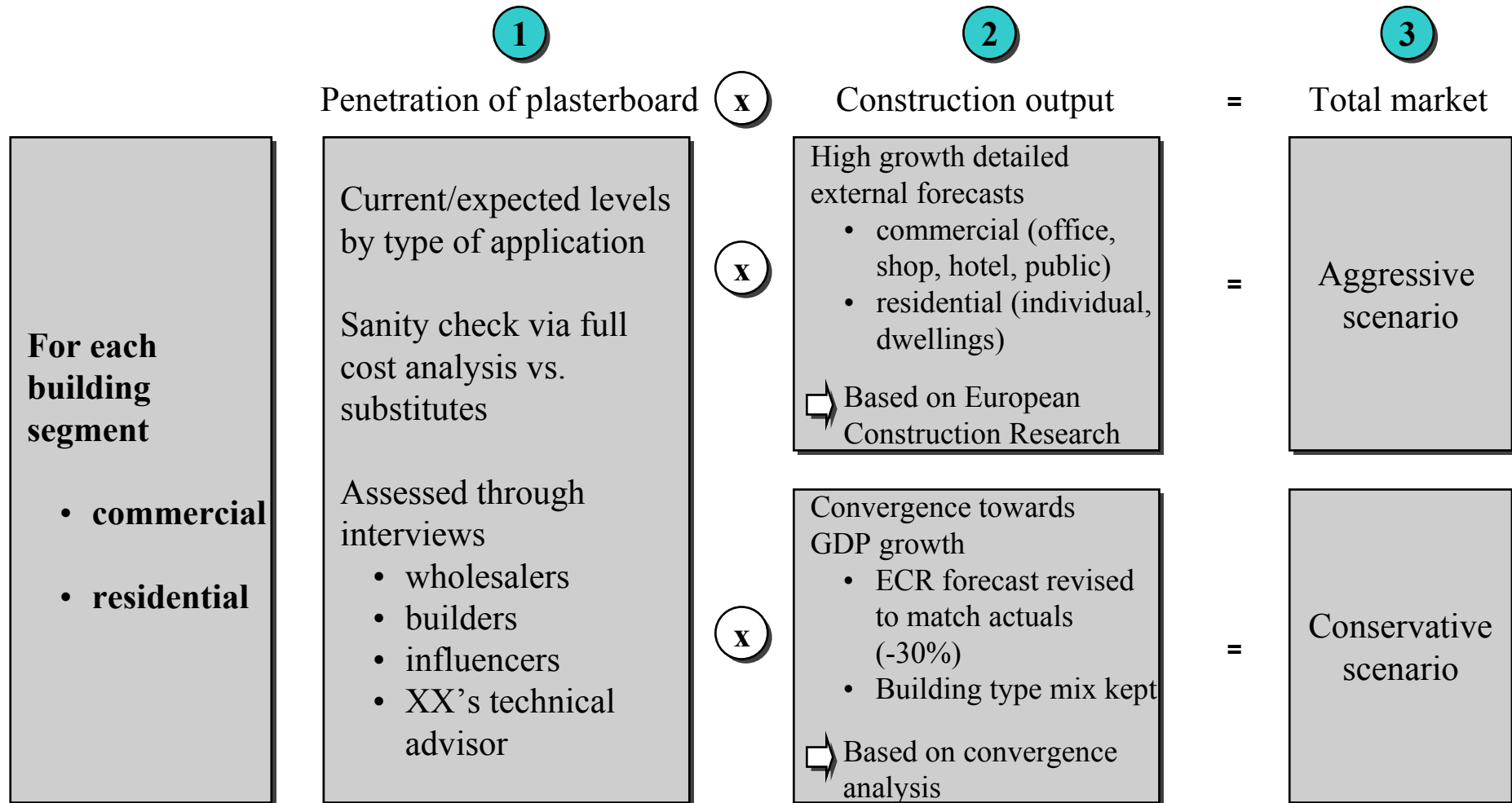
1. Market evaluation



Source: Team analysis

Polish market forecast model structure

1. Market evaluation



Expected penetration levels in Poland not far from France

1

1. Market evaluation

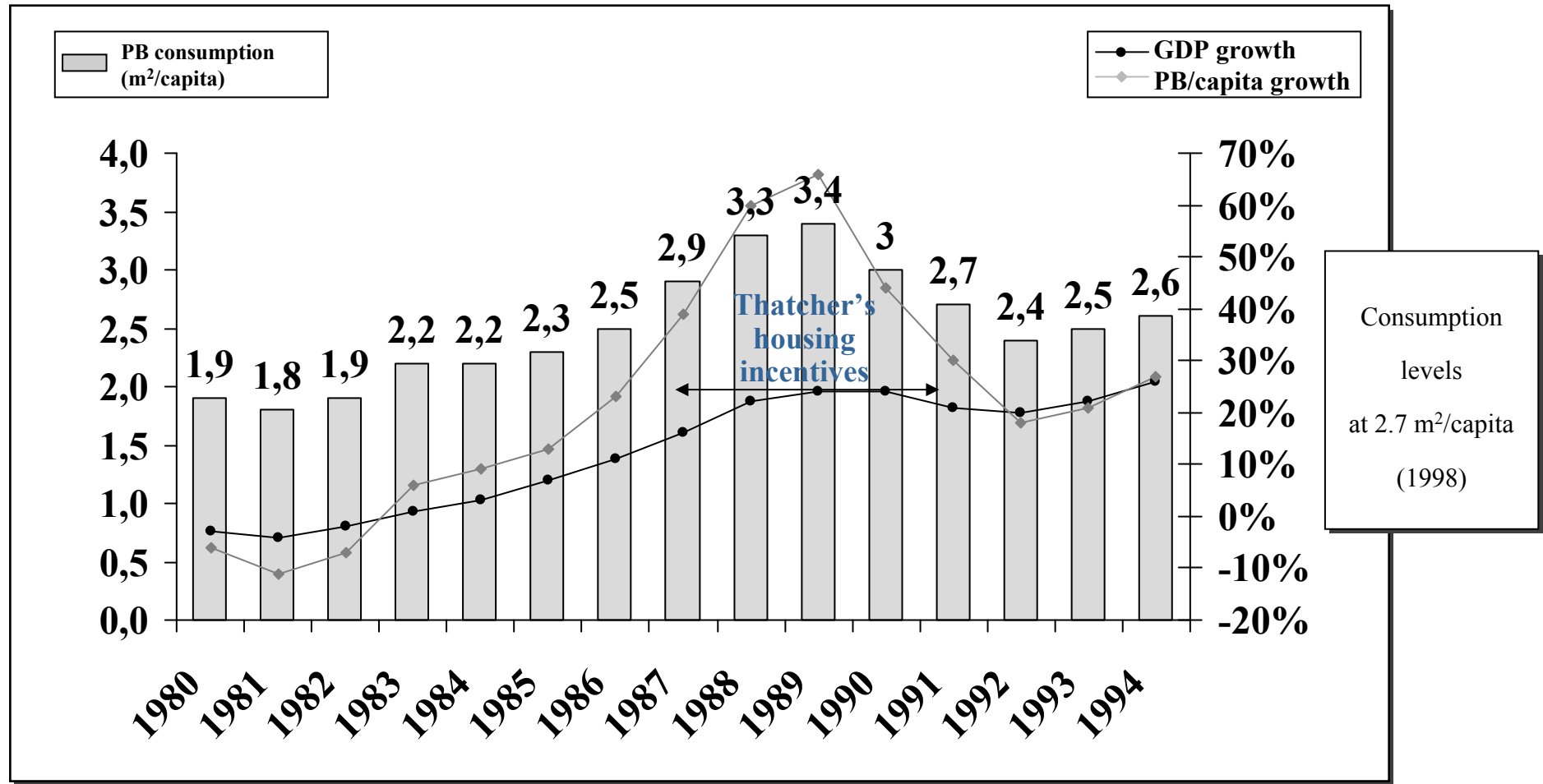
Penetration levels by application (1999)	Poland - 1999		Poland - 2005		France - 1999 Weighted average
	Individual	Dwellings	Individual	Dwellings	
Exterior walls	10%	15%	15%	23%	20%
Partitions	25%	25%	40%	40%	30%
Ceilings	5%	5%	8%	8%	15%
Lofts	100%	–	100%	–	N/A

Source: YY's French subsidiary, internal analysis

Take into consideration special circumstances, too!

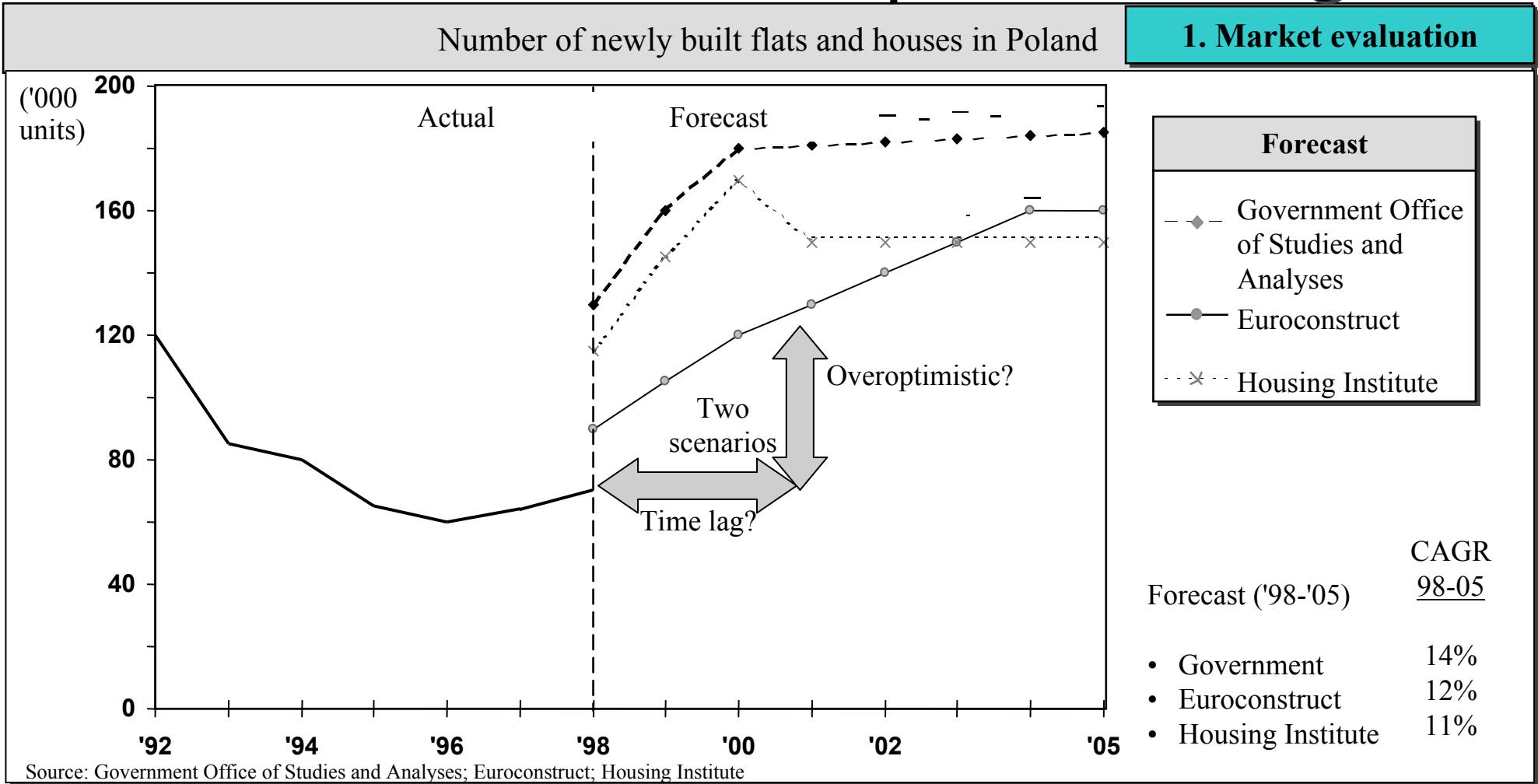
2

1. Market evaluation



In Poland the past shows aggressive construction market forecasts – which have been not achieved. So how to plan?!

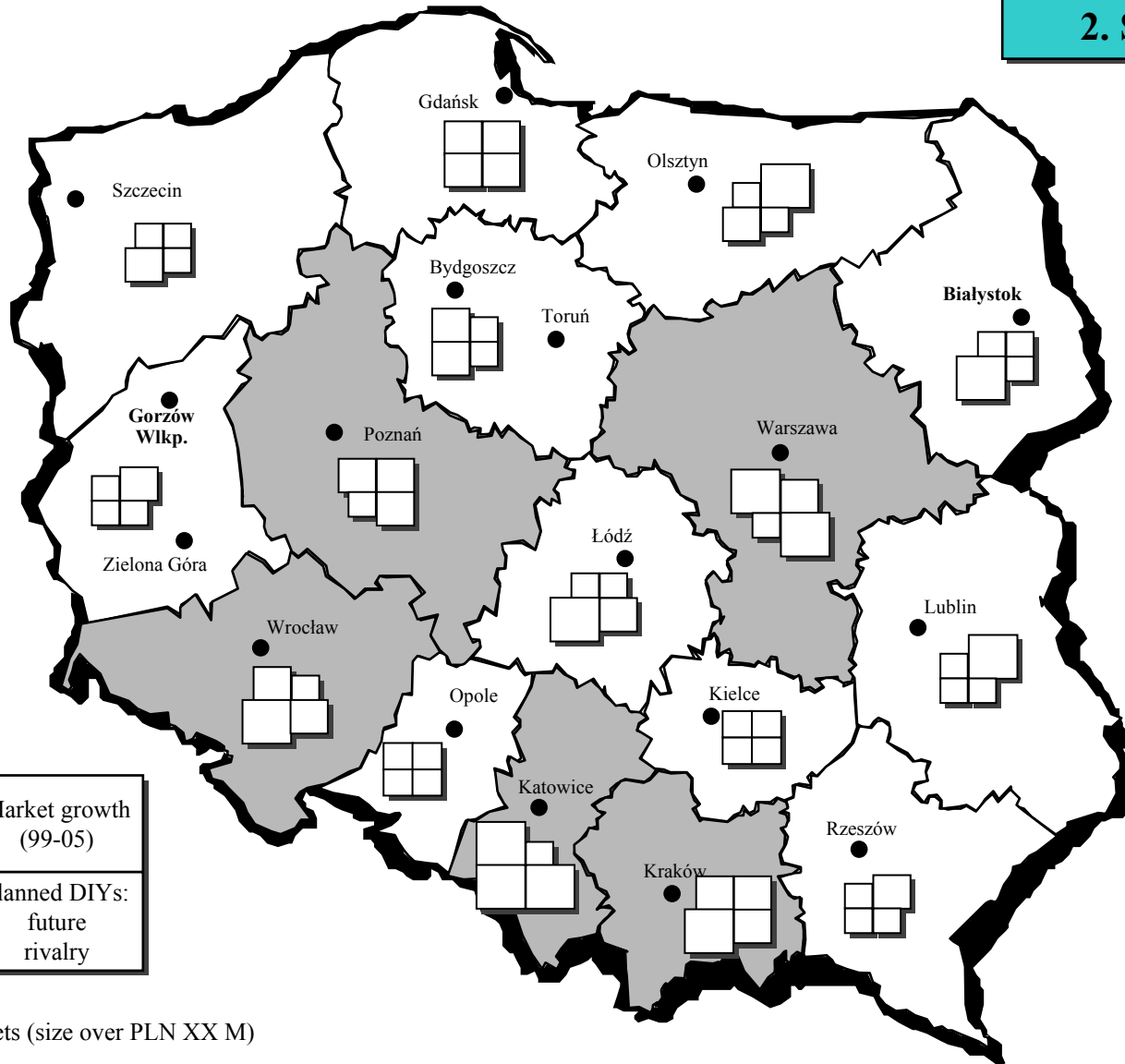
2



Conservative scenario chosen

60% of market is in five priority areas

2. Segmentation



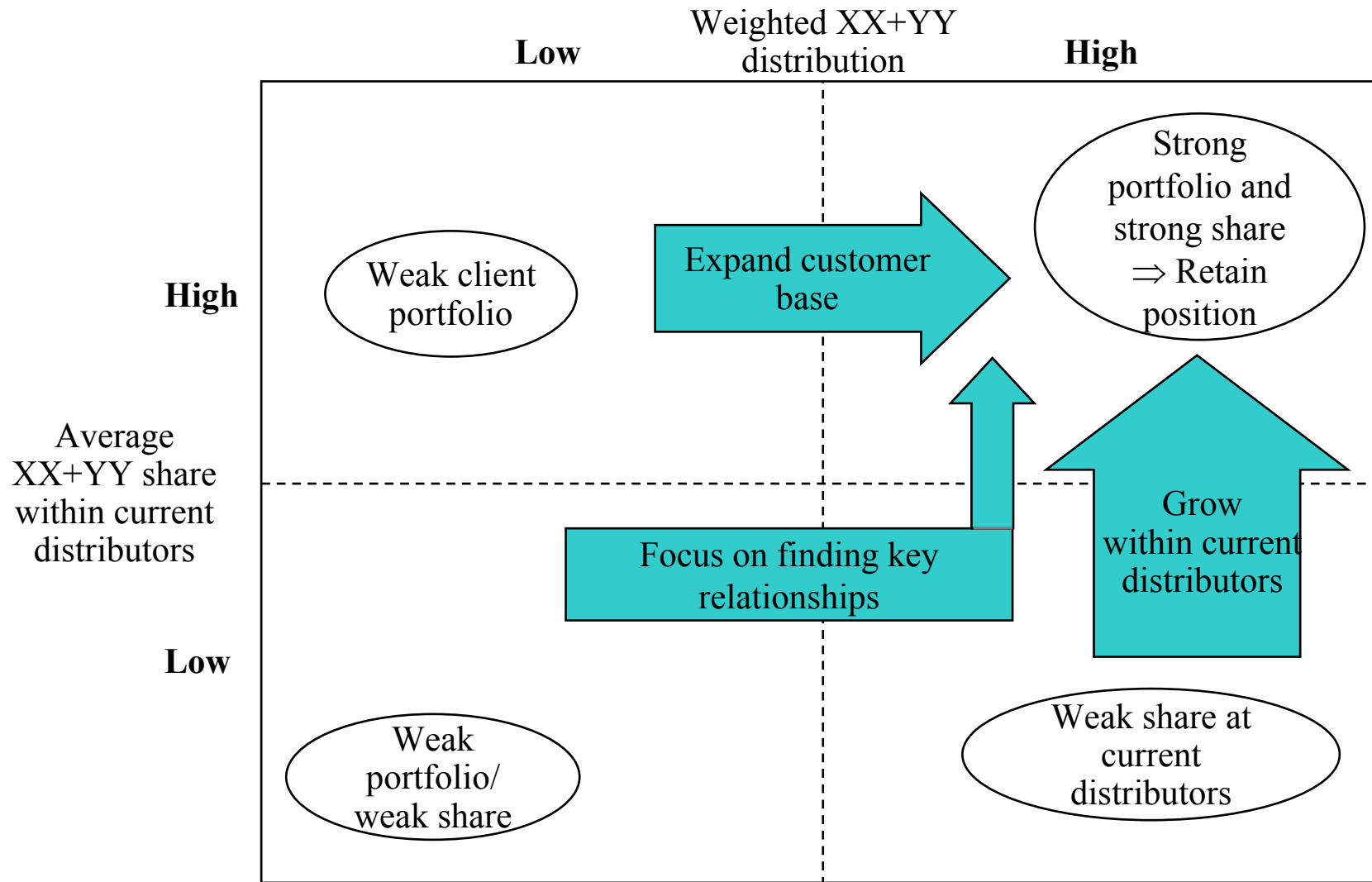
System market size (M PLN)	Market growth (99-05)
wholesalers # = current 80% of market	planned DIYs: future rivalry

■ Priority markets (size over PLN XX M)

Source: GUS; ECR; press search; rep survey; team analysis

Four issues depending on local game scenario

2. Segmentation



Decision matrix used for overall wholesaler appraisal

For each area

2. Segmentation

XX position

Leading supplier (>80%)	④ “Help to grow”	① “Keep”
Complementary supplier	⑤ “Forget”	② “Grow share”
Not present	⑥ “Forget”	③ “Selectively enter”

Grow 2nd →

↑ *Grow 1st*

① Action priority

■ Potential DIY logistics contractor

2nd priority:
Small/question mark

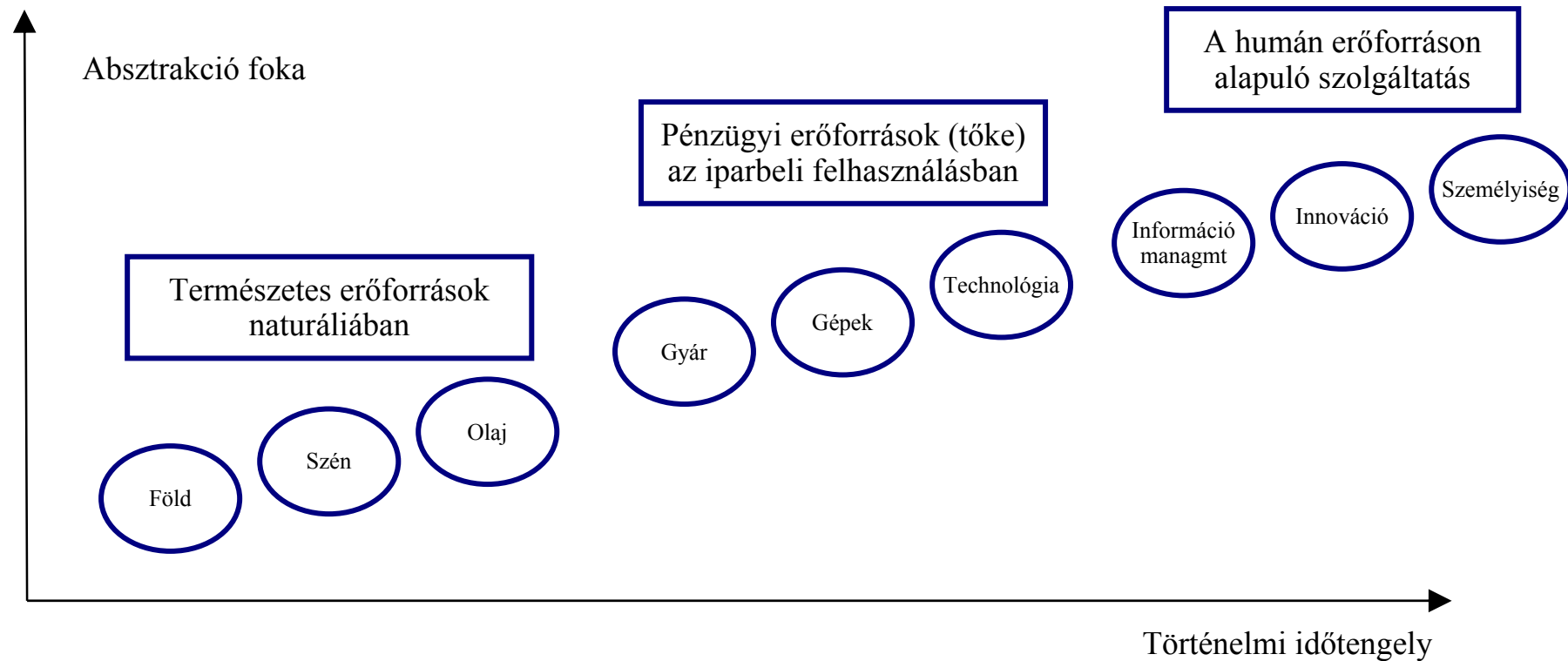
1st priority:
Large-medium/
long term partner

Wholesaler status

Napirend

- Hogyan dolgozik a stratégiai tanácsadó (eszközök, módszerek)?!
- Esettanulmány
- **Hogyan gondolkozzék az, aki stratégiai szinten foglalkozik cégekkel?!**
- Hogyan kellene élnie a stratégának?!

A történelem során a fajlagosan legátütőbb értéknövelő tényező jelentősen változott – és ennek trendje van!



Érdeemes az utolsót még közelebbről megvizsgálni!

A hangsúly egyre jobban a személyen van, sőt a személyiségen! Ez tükröződik a vezetői kiválasztásnál is.

A vezetői kiválasztási szempontok kiteljesedése az elmúlt 20 évben (nem a korábbi helyett, hanem azon felül!)

Értékteremtési célok, módok	Márkanév, szabadalom, know-how	Leadership, cégkultúra, csapat-szinergiák	Vízió és helytállás az állandóan változó környezetben	Eddigiek, de nem önállóan, hanem rendszerszintű következményekkel
Ehhez szükséges képességek	Intellektuális kifinomultság	Motiváló képesség, csapatban dolgozás, csapatszellem	Stratégiai szemlélet, összefüggések felismerése ("Big picture")	Holisztikus, komplex rendszerszemlélet
Ezek felmérése a vezető-jelölésnél	IQ , végzettség, nyelvtudás	Érzelmi intelligencia (EQ), empátia, inkultúráció	Állhatatossági képesség (AQ), elkötelezettség, adaptációs készség	Értékelvű, kiforrott világnézet ÉS megélése a mindennapokban (SQ)
Az ideális vezető	Egyénileg eredményes "work-aholic"	Vezető = edző	"Utánam!"	"Egymásért – Egymással!"
	80-as évek	90-es évek	Jelenleg	A (közeli) jövő

A tudás és a képességek mellé felsorakozik a kreativitás is, olyannyira, hogy elérkeztünk a „creativity economy” fázisba.

*„The game is changing. It isn't just about math and science anymore. It's about **creativity**, imagination, and, above all, **innovation**.”*

Get Creative! By Business Week, August 1, 2005.

*„The study (by Weber Shandwick and KRC Research) – involving the participation of 104 U.S.-based corporate executives – revealed that business success will likely be increasingly reliant on **creative business processes, the development of new and innovative products and services**, and product delivery through alternative marketing and communications channels.”*

Burst of creativity By Budapest Business Journal, February 5, 2007.

Egyre többet várunk el tehát a menedzserektől – csak felelősséget nem?!

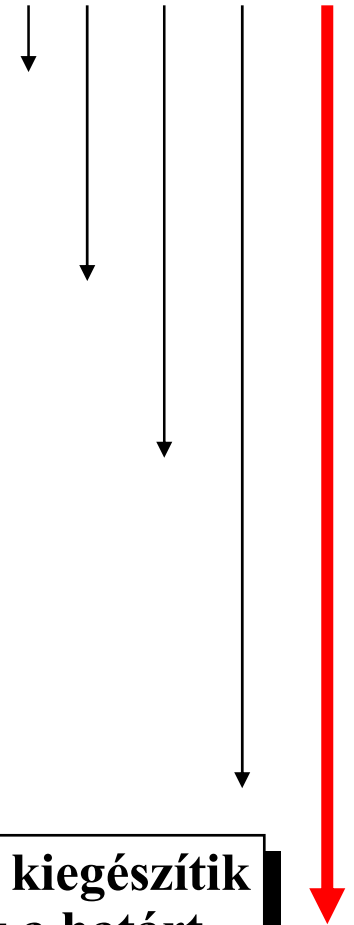
A neoliberális „**shareholder-focused**” (részvényes) helyett a minden érintettre (**stakeholder**) vonatkozó megközelítés az igazi „közjó”!

Ez a szemlélet kiegyensúlyozott felelősséget jelent elsősorban a:

- tulajdonosnak (shareholdernek, mint alapítónak, mint fenntartónak, mint legmagasabb szintű döntéshozónak)
- vezető(k)nek (üzletpolitikai kérdésektől a motivációig)

és ebből fakadó viszonyulást az összes további érintett (stakeholder) felé, akik az alábbiak:

- dolgozók
- vevők
- beszállítók
- hitelezők
- adósok
- környezet (ökológiailag és gazdaságilag)
- A humán környezet (falu, város, ország)
- jövő generáció (pl. környezetvédelem)
- társadalom (állam) képviselői



... vannak akik ezt a listát a közösség támogatandó szegényeivel is kiegészítik – a menedzserek felelősségérzetén múlik, hogy hol húzzák meg a határt

Napirend

- Hogyan dolgozik a stratégiai tanácsadó (eszközök, módszerek)?!
- Esettanulmány
- Hogyan gondolkozzék az, aki stratégiai szinten foglalkozik cégekkel?!
- Hogyan kellene élnie a stratégának?!

Érdekes tény a közgazdász személyes paradoxona az élet alapfogalmait illetően...

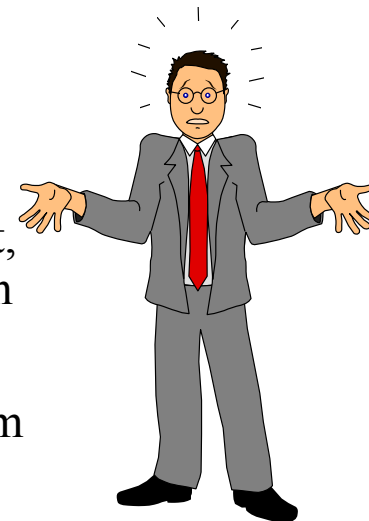
„Nappal” sok fogalommal dolgoznak, de ezek között nem szerepelnek azok, melyeket „este”, azaz magánemberként a legtöbbször tartanak: *boldogság, szeretet...*

Pedig lehet ezeket a tapasztalati megközelítésen túl, tudományosan is vizsgálni, illetve megfogalmazni:

„*Az ember a szeretet révén lesz boldog*” = A kapcsolatból, kölcsönhatásból, önként vállalt kölcsönös, érdek nélküli és a másik félre irányuló adásból származnak a „kapcsolati javak”.

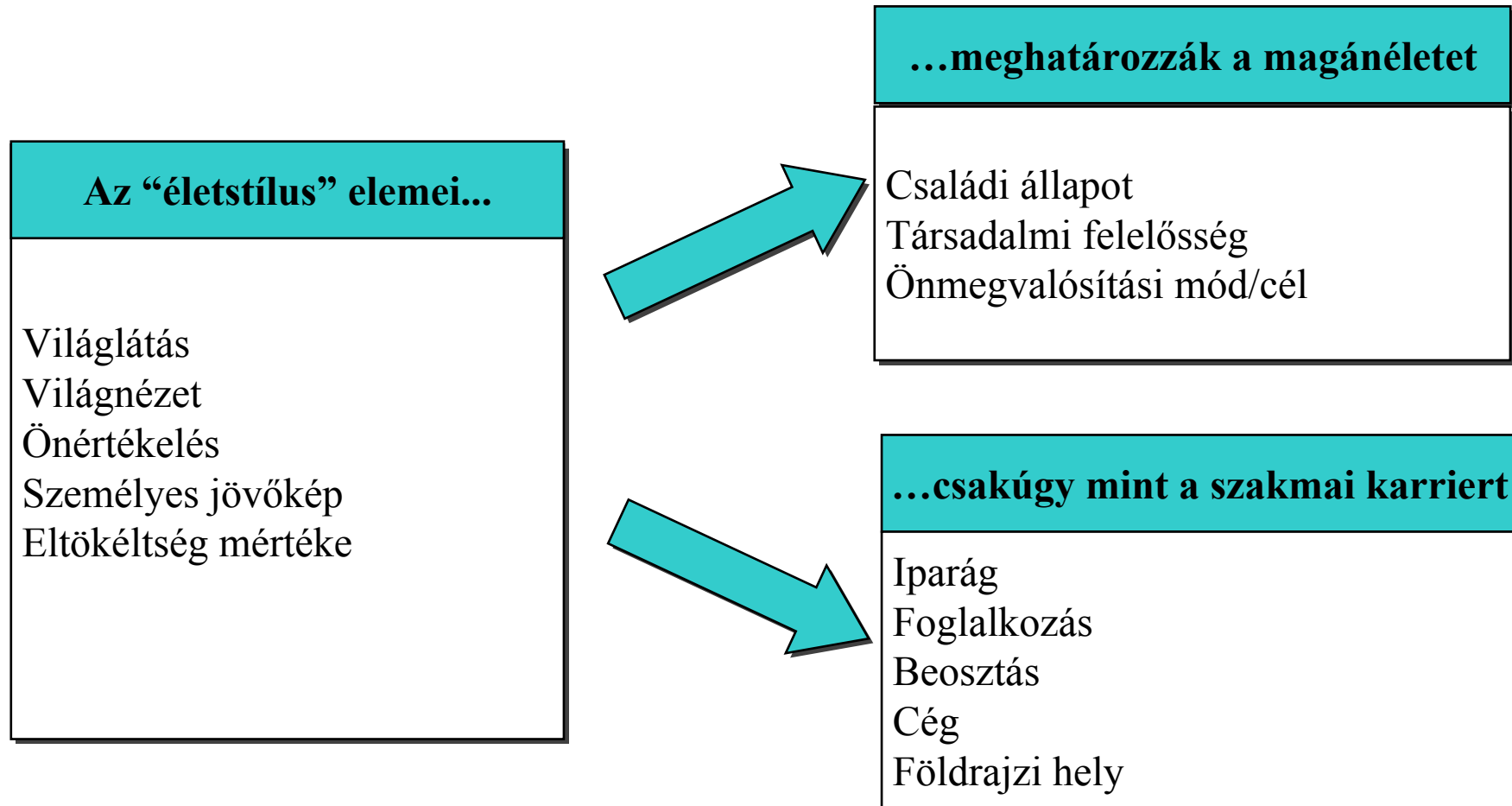
„*A pénz általi boldogulás útja*” pedig a kapcsolati javak helyett, sőt azokat rombolva az ún. „pozicionális javak”-ra tör. Megpróbálja kiküszöbölni a „másikat” és a másikhöz adással történő viszonyulást, hogy egyedül tudjon „javakat” (automatikusan pozicionális javakban gondolkodva) birtokolni.

Pl.: a Ferrarira nem a munkába járáshoz („adás”) van szükség, hanem az „ego pozicionálása” végett.



A másiknak történő „adással” vagy a másik „legyőzésével” akarunk boldogok lenni?!

Nem állást kell keresni, hanem életstílust kell választani... ...mert az életstíusból fakad az optimális munkahely (is)



A magánélet és a szakmai élet szoros kölcsönhatásban van!

Négy dolog szükséges ennek a megközelítésnek a sikerességéhez

Bátorság, hogy merjek akarni én lenni (mint “cél”)

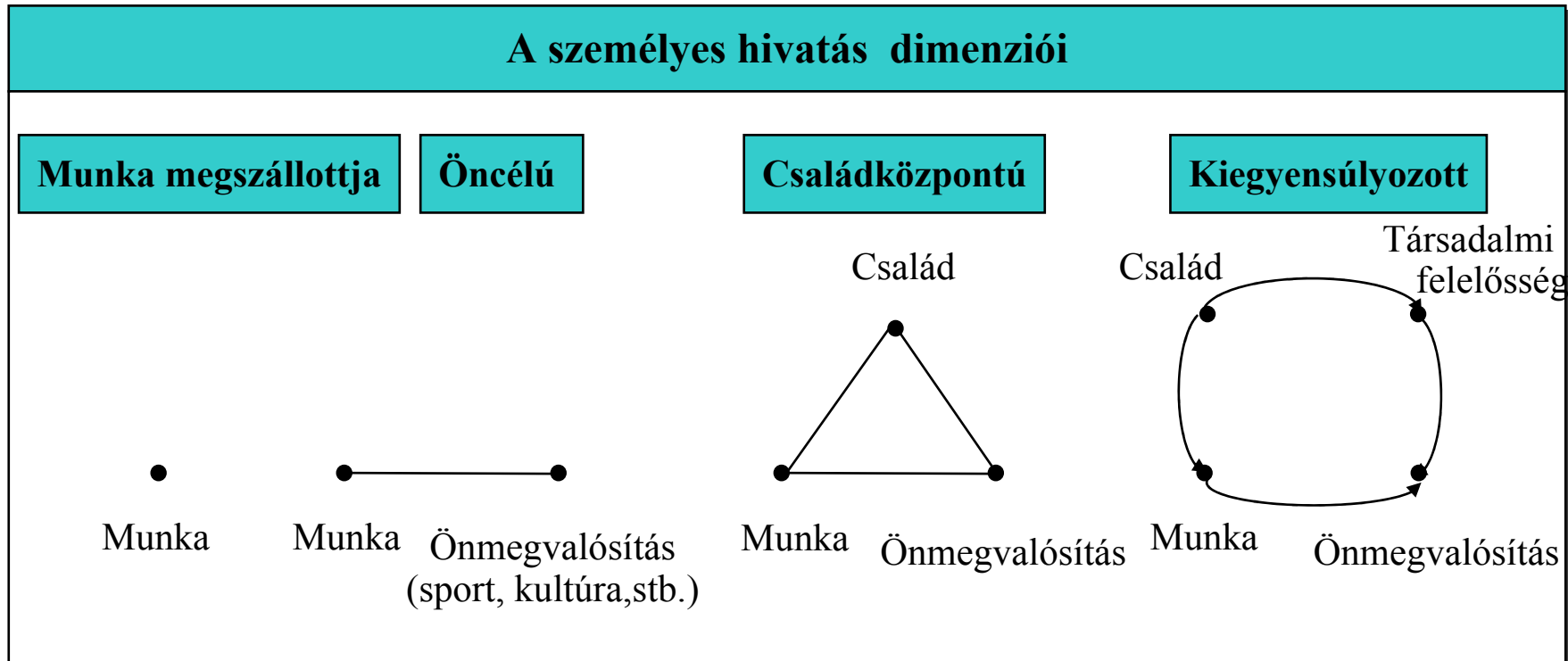
Szorgalom, magas mércéjű tudás és készségfejlesztés (mint “felvértezés”)

Átlátás, világlátás, nem szokványos látásmód (mint “helyismeret”)

Lelkesedés és ambíció, hogy csak így érdemes az egyetlen életet leélni (mint “motiváció”)

Csak egyenszilárdságú, karbantartott portfólióval lehet csatát nyerni!

Az élet akkor “kerek”, ha kiegyensúlyozott!



A kiegyensúlyozott egyéniségek boldog emberek és a társadalmi szempontból felelős cégek legjobb munkatársai

Tibor Héjj, founder and managing partner of Proactive Management Consulting (www.p-m-c.hu)

- International **vice-president** and leader of the Budapest office of **A.T. Kearney** in 2001-2002, app. € 7 m revenue, 14 full-time consultants (www.atkearney.com)
- The pioneer of the **Boston Consulting Group's** Budapest office, **country manager** in 1994-2000, app. € 5 m revenue, 12 full-time consultants (www.bcg.com)
- **Co-founder** and vice president of **Műszertechnika Rt.**, the most successful company in informatics in the 90-ties, 1983-1993 (30 m\$, 300 employees)
- **Social responsibility:** founder of a resort for the handicapped (www.fecskepalota.hu), and Sunflower Non-profit company (www.napra-forgo.hu), employing 40+ handicapped; lecturer in business ethics
- **MBA** (Vanderbilt University, TN, USA)
M.Sc. E. E. in electronic engineering (Bp. Technical University);
Specialist Engineer in digital technology (Bp. Technical University)
- **Industry specialist** in:
 - Energy/utilities
 - ICT (IT & Telecom)
 - Innovation mgmt
- Expert in **strategy:**
 - Corporate strategy (market-entry, M&A)
 - Strategy-driven restructuring (PMI)
 - Strategic sourcing
- **Solution-coach** of highly complex projects:
 - Flagship project: setting up Hungary's first Bio-Info-Medical Innovation Centre
 - CEO coaching
 - International cooperation, EU grants
 - Turnaround (interim) management

