

**KRAUSZ ZOLTÁN**



Több van a cégedben

# AZ ÖNJÁRÓ VÁLLALAT 6 PILLÉRE



# TARTALOM

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Előszó</b>                                          | <b>7</b>  |
| <b>Bevezetés az önjáró vállalati működésbe</b>         | <b>8</b>  |
| Csúcstámadás előtt: kell-e egyáltalán szintet lépnünk? | 8         |
| Készen áll a cég a szintlépésre?                       | 9         |
| Vállalatépítés, coaching vagy szervezetfejlesztés?     | 9         |
| Az Önjáró Vállalati Rendszer                           | 10        |
| A sikeres vállalatépítés titka                         | 12        |
| Változás: az elkerülhetetlen jó                        | 13        |
| Mi vár rád az út végén?                                | 13        |
| <br>                                                   |           |
| <b>I. Tulajdonosi jövőkép: a személyes hegycsúcs</b>   | <b>15</b> |
| Értékes szervezet vagy értékes vagyontárgy?            | 16        |
| Miért fontos a személyes miért?                        | 17        |
| Személyes miértből üzleti miért                        | 18        |
| Ha több tulajdonos van                                 | 21        |
| Mit nyerhetünk a tulajdonosi jövőképpel?               | 22        |
| <br>                                                   |           |
| <b>II. A hegycsúcs felé: céges vízió és stratégia</b>  | <b>24</b> |
| A stratégiai iránytű                                   | 25        |
| A több lábon állás csapdája                            | 27        |
| A gyémánt és az üvegyöngyök                            | 29        |
| A hegycsúcs, vagyis a hosszú táv                       | 30        |
| A legfontosabb mérföldkő: a középtáv                   | 31        |

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Értékrend: kik vagyunk mi a világban?              | 33 |
| Piaci pozicionálás: mit, kinek – és miért pont mi? | 35 |
| Piacméret és a piacismeret                         | 38 |

### **III. Szervezet és emberek: akik segítenek felérni a kitűzött csúcsra** **40**

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| A szervezeti struktúra                               | 40        |
| Feladatok vagy felelősségek?                         | 40        |
| A „mindenki csinál mindent” tündöklése és bukása     | 41        |
| Szervezettípusok és a „túlszervezkedés”              | 41        |
| Miben más egy projektalapú szervezet?                | 43        |
| Megfelelő emberek a megfelelő pozícióban             | 44        |
| Négy követelmény a megfelelő emberek kiválasztásához | 44        |
| Az értékrend szerepe a jó emberek bevonásában        | 45        |
| Hol teremnek a megfelelő emberek?                    | 46        |
| A másodtiszt szerepe                                 | 46        |
| Mikor van szükség vezetői csapatra?                  | 48        |
| Óvatosan a titulusokkal!                             | 49        |
| A következő nagy lépés – a középvezetés kialakítása  | 49        |
| A hiányzó „jó emberek” legendája                     | 49        |
| <b>Mindig toborozz!</b>                              | <b>50</b> |
| Technikák, platformok és a szóbeszéd ereje           | 51        |
| Hogyan válasszunk jó vezetőt kívülről?               | 51        |
| Így lesz egy új vezetőből valódi csapattag           | 52        |
| Teljesítményértékelés                                | 53        |
| Értékelés: csakis a menedzsmenttel közösen           | 54        |
| Fejlesztetni vagy cserélni?                          | 56        |

### **IV. Vezetői kultúra és az információáramlás: ami irányban tartja a csapatot** **58**

|                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| A vezető nem egy tapasztalt kolléga       | 59 |
| Mi nem jelent megoldást erre a helyzetre? | 60 |
| Mit várj el egy vezetőtől?                | 60 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Vezetői elvárások                                      | 62 |
| Vezetői alapok                                         | 62 |
| Felelősségvállalás vagy tetemre hívás                  | 63 |
| Iránymutatás, delegálás és az elvárások<br>lefedtetése | 64 |
| Teljesítménykultúra                                    | 65 |
| Személyi döntés előtt                                  | 66 |
| A háromlépéses szabály                                 | 67 |
| Most akkor vele vagy nélküle?                          | 68 |
| A cég ritmusa, lüktetése                               | 68 |
| A belső kommunikációs rend                             | 69 |

### V. Folyamatok és rendszerek:

#### a serpa, aki felsegít a csúcsra

73

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Mely folyamatokat érdemes megtervezni?                                 | 74 |
| Mely folyamatokat érdemes dokumentálni?                                | 75 |
| Hogyan kezdjük neki a munkának?                                        | 75 |
| A pénzügyi rendszer                                                    | 77 |
| A naprakész könyvelés                                                  | 78 |
| A többszintű fedezeti modell (vagy eredmény-<br>kimutatás)             | 78 |
| Működőtőke-elemek és cash-kontrollok                                   | 78 |
| A pénzügyi terv                                                        | 79 |
| A kontrolling                                                          | 79 |
| A HR-rendszer                                                          | 80 |
| Milyen HR-re van szüksége a cégednek?                                  | 82 |
| Az ERP bevezetése: jót jól elsőre                                      | 84 |
| Szoftverszállító-választás: ne a felkészülésen<br>spórolj              | 86 |
| A választás: szempontok és kérdések                                    | 86 |
| Egyedi igények: áldás vagy átok?                                       | 86 |
| Változáskezelés – hogyan lehet és szükséges<br>támogatni a kollégákat? | 87 |
| A változás nehézségei                                                  | 88 |

|                                                                             |           |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>VI. Teljesítménymenedzsment:<br/>    hogy ne kelljen visszafordulnod</b> | <b>92</b> |
| Visszanyúlni, visszaülni                                                    | 92        |
| Minek tervezzek?                                                            | 93        |
| A vízió, a stratégia és a napi feladatok<br>összekapcsolása                 | 94        |
| Kétirányú tervezés: felülről lefelé és alulról felfelé                      | 97        |
| Alulról felfelé                                                             | 98        |
| A 12 hetes világ                                                            | 98        |
| A 12 hetes célok tervezése és heti követése                                 | 100       |
| A státuszmegbeszélés                                                        | 101       |
| Világítsd át a cégedet hetente                                              | 101       |
| A mutatószámok jelentősége                                                  | 102       |
| A tervek és célok mentén való működés<br>jelentősége                        | 104       |

## A TÖBB LÁBON ÁLLÁS CSAPDÁJA

Néhány évvel ezelőtt kezdtem el dolgozni egy hazai gyártó céggel, amely négy különböző üzletágban működött, hasonló gyártási hátteret igénylő terméksoportokkal. A tulajdonos egy rendkívül elkötelezett harmadik generációs vállalkozó volt. Bár határozott növekedési vízióval rendelkezett, valahogy nem sikerült áttörést elérnie. Úgy érezte, a cég kimerítette az adott működési keretek között elérhető növekedési lehetőségeket.

Amikor elkezdtek vele az Önjáró Vállalatépítési Programot, hamar kiderült, hogy bár mindegyik területen voltak szerény sikerek, a négy üzletágban való egyidejű helytállás a növekedési erőforrások és a figyelem szétaprózódását eredményezte. Egyértelműen látszott, hogy egyszerre négy üzletágból nem lehet a maximumot kihozni, a tulajdonosnak mégis időbe telt döntést hoznia az egyes üzletágak további sorsáról.

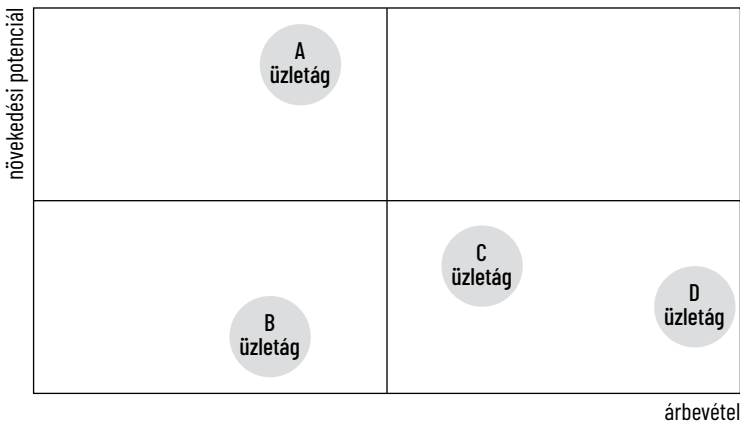
Mint sok más kis- és középvállalkozás esetében, a tehetetlenség a „több lábon kell állni” berögzödésemből fakadt. Nem vitatom, hogy az elmúlt évtizedek dinamikus és néha rögzös piaci, szabályozási és politikai folyamatai aláhúzták ennek a mentalitásnak a szükségességét – nemcsak a vállalkozók körében, hanem mindenki számára. Ugyanakkor azt is megerősítették, hogy a legjobbak közé csak azok kerülhetnek, akik fókuszáltabban működnek a versenytársaiknál.

A stratégiai döntés eredményeként a tulajdonosnak végül sikerült elhelyeznie az üzletágakat egy olyan rendszerben, ahol három üzletág kezelésének az elsődleges célja a stabilitás és szerény növekedés elérése lett. A negyedik üzletág, amely épít-

kezésekhez és házfelújításhoz használt alapanyagok gyártásához kötődött, megkapta az esélyt a fejlődésre. Míg a munkánk kezdetén a cég csak három-négy megyében forgalmazta termékeit, a program végére az egész országra, sőt, exportpiacokra is kiterjedt a tevékenysége.

Mi kellett ehhez? A több lábón állás pozitív pátoszának felismerése, amely szerint jobb, ha több lábón állunk, mert ha bármelyik megbukik, még mindig tovább tudunk menni. A több lábón állásra törekvés gyakran elveszi a lehetőséget, hogy egy-egy területen kimagasló eredményeket érjünk el. Az ügyfelem példájában a figyelem, az energia, a kollégák képességei, az erőforrások és a finanszírozás négy üzletág között oszlott meg, ami megakadályozta az átütő siker elérését, valamint az az országos és nemzetközi jelenlét kiépítését.

Ehhez sokszor elég annyi, hogy a különböző üzletágakat a méltán híressé vált BCG-mátrix analógiájára ábrázoljuk. Azért az analógiájára, mert középállalati környezetben életszerűbb, ha a várható növekedési potenciált és a jelenlegi árbevételt vesszük figyelembe a BCG-mátrix relatív piaci részesedésével szemben. Ehhez legtöbbször az információ is hiányzik, másrészt egy nagyvállalatéval szemben egy kis- és középállalkozás piaci részesedése nem mindig releváns mutató a növekedési folyamat elején.



Egy ilyen mátrixot középállalati méretben is érdemes alkalmazni, a tapasztalatom azonban az, hogy az ehhez szükséges tudatosság gyakran hiányzik a tulajdonosokból. Arról nem is beszélve, mennyire ijesztőnek tűnhet az egyes üzletágak „hátrasorolásáról” dönteni. Fontos viszont észben tartanunk, hogy a cél nem ezeknek az üzletágaknak a felszámolása, különösen, ha azok mondjuk 30-40 éves múltra tekintenek vissza. Amíg képesek stabil jelenlétet biztosítani a vállalkozásnak a piacon, és kiaknázni az abban rejlő növekedési potenciált, addig kellő figyelmet kell, hogy kapjanak – de nem ugyanazzal a növekedési fókusszal, mint a kiemelt tevékenység.

A fenti esetben az eredmény lenyűgöző volt. A fókuszban tartott üzletág növekedése révén a cég alig három év alatt megduplázta az árbevételét, és elkezdhetett országosan stabil pozíciót kiépíteni a termékcsoporthoz. Itt meg kell jegyezni, hogy mindez nem zárja ki, hogy megfelelő piaci körülmények esetén a későbbiekben a többi üzletág is sikeressé válhasson. Egyszerűen arról van szó, hogy egy középállalat sokszor két üzletágot sem képes egyszerre fejleszteni, nemhogy hármat vagy négyet. Ez még egy tőkeerősebb multinacionális vállalatnak is kihívás, ahol jóval több pénzügyi és emberi erőforrás, illetve vezetői figyelem áll rendelkezésre.

A stratégiai döntés kapcsán ismét ki kell emelnem a tulajdonosi jövőkép fontosságát, aminek hiányában ritkán születik meg egy-egy ilyen döntés. Ha például a tulajdonosi jövőkép egyik kulcseleme az, hogy a vállalkozás önjáróvá váljon, önállóan működő és kontrollálható vezetőséggel, akkor ehhez egy bizonyos cégméretet el kell érni. Az is lehet, hogy a tulajdonos személyes vágya, hogy valami maradandót alkosson a piacon a saját termék kategóriájában. Ha nincs egyértelműen követendő jövőkép, egyenértékűnek tűnhet az a választási lehetőség, hogy egy cég négy üzletágban növekedjen szerény ütemben, vagy egyben érjen el kiemelkedő eredményt. Hiányzik ugyanis az a kreatív feszültséget szülő gondolati keret, amely mentén világossá válik a tulajdonos számára, hogy ha nem hozza meg a döntést valamelyik üzletág



intenzív növekedéséről, akkor nem lesz képes a saját jövőképét beteljesíteni. Önmagában a növekedés kedvéért nem érdemes – és többnyire nem is sikerül – előrehaladni, hiszen nem lebeg előttünk az a miért, amely szükséges egy ilyen út végigjárásához.

## A GYÉMÁNT ÉS AZ ÜVEGGYÖNGYÖK

Még csak néhány hete dolgoztunk együtt egy hazai informatikai szolgáltató tulajdonosával és vezetésével, amikor feltűnt, hogy a cég több, a főtevékenységéhez lazán vagy egyáltalán nem kapcsolódó üzleti tevékenységet is folytat. Ilyen volt például az egészségügy vagy az autókereskedelem. Ezek a tevékenységek hol opportunisták, hol közepesen tervezett módon hoztak árbevétel és nyereséget. Rövid idő alatt világossá vált számomra, hogy ennek a gyökere leginkább a tulajdonos személyes múltjában és hobbijaiban rejlett. Amikor felmerült egy ígéretes üzleti lehetőség, ő igazi vállalkozóként befektette a kellő energiát és megszerezte a szükséges ismereteket, hogy sikeres üzletté alakíthassa azt.

Cégvezetőként engem is gyakran megtalálnak olyan üzleti lehetőségek, amelyek elsőre vonzóknak tűnhetnek, de nem kapcsolódnak az alaptevékenységemhez. Nem tudom, kitől származik a mondás, de hadd idézzem: „A milliomost és a milliárdost az választja el egymástól, hogy a milliárdos több mindenre mond nemet”. Ez az „üvegyöngyök és gyémántok” alapelve, amit minden cégtulajdonosnak fontos komolyan venni, és a gyakorlatban is alkalmazni.

Ez az elv azt mondja, hogy az úton-útfélen felbukkanó lehetőségek – ideértve olykor a pályázatokon elnyerhető pénzeket is – vonzóknak tűnhetnek, de sokszor csak üvegyöngyök. Vagyis nem feltétlenül válnak olyan, a cég alaptevékenységéhez kapcsolódó vállalkozássá, ami hosszú távon is eredményes, életképes és indokolható. Mindannyiunk vállán ott ül a kisördög, aki azt súgja

a fülünkbe, hogy ha nem próbálunk meg valamit, sosem tudjuk meg, mi lehetett volna belőle. Vagy, hogy ez egy óriási lehetőség, amire bolondok lennénk igent mondani. Bár ez igaz lehet, mérlegelnünk kell a veszteséget is, ami azzal jár, ha hagyjuk, hogy az üvegyöngyök eltereljék a figyelmünket a valós célunkról. A drágakő, amelyből szépen csiszolt gyémánt lehetne, így soha éri el a benne rejlő potenciált.

Nem szeretném persze azt sugallni, hogy minden lehetőséget el kell utasítani, vagy azonnal meg kell szabadulni tőle, ha a vállalatépítés során kiderül, hogy nem kapcsolódik szorosan a cég elsődleges tevékenységéhez. A korábban említett gyártó cég esetében például mind a négy üzletág az alaptevékenységhez, a gyártáshoz kapcsolódott, még ha különböző piacokon és termékformákban is jelentek meg. Egyértelmű volt, hogy ezeket meg kell tartani, még ha eltérő prioritással is.

Amennyiben a kiegészítő tevékenységek teljesen idegenek az alaptevékenységtől (mint például az irodaüzemeltetés és a gépjármű-kereskedelem), valójában különálló üzletekről beszélünk. Ilyenkor célszerű lehet ezeket egy stratégiai partnerre bízni, eladni vagy egyszerűen megszüntetni. Amíg ezek az üzletek nyereséget termelnek, természetesen nem fontos sietni ezzel. Ugyanakkor rövid és középtávon meg kell találni a módját, hogy kikerüljenek a napi működésből, a rájuk fordított erőforrások pedig felszabaduljanak. Az említett vállalkozás esetében például a pénzügyi osztályon dolgozó kollégának nem maradt kapacitása arra, hogy megfelelő minőségű kimutatásokat készítsen a projektárrések alakulásáról, amire nagy szükség lett volna. Ezek azok a napi helyzetek, ahol a széttöredezett figyelemből származó veszteség igazán kézzelfoghatóvá válik.

## **A HEGYCSÚCS, VAGYIS A HOSSZÚ TÁV**

A hegycsúcs nem más, mint a céges vízió. Azt mutatja meg, hogy egy kellően távoli jövőbe tekintve hogyan néz ki a cég pontosan. Mint a korábbi fejezetekben említettük, ezt a víziót fogalmazta meg az informatikai cég tulajdonosa és Kolumbusz Kristóf is. Gyakran kérdezik, miért alkossunk ilyen terveket, hiszen sokszor azt sem tudjuk, mi fog történni egy hónap, hat hónap vagy egy év múlva.

Fontos azonban különbséget tenni a vízió és a terv között. A vízió egy olyan jövőkép, amely kellően vonzó ahhoz, hogy mozgósítsuk az erőforrásainkat rövid- és középtávon ahhoz, hogy elérjük azt. Ez segít kitartani olyan időszakokban, amikor napokig, hetekig vagy akár hónapokig nem kapunk közvetlen elismerést vagy jutalmat a napi cselekedeteinkért. Nem emlékszem olyan történetre, ahol a cégvezetés azt mesélte volna, mekkora öröm és boldogság volt minden pillanat, ami a vállalat következő legjobb verziójához vezetett. A hiteles történetek inkább arról szólnak, hogy mennyi verejték és álmatlan éjszaka is van egy-egy megvalósult vízió mögött. És ez csak akkor működik, ha...

## **MINDIG TOBOROZZ!**

Egy fejlődő cégben a toborzás nem merül ki egy-egy projektben, hanem folyamatos tevékenységként van jelen. Az ok egyszerű: a növekedési fázisban aligha van olyan pillanat, amikor ne lenne szükség kiváló kollégára – ha nem azonnal, akkor pár hónapon belül. Ahol az értékrend világos, és azt minden vezető és kolléga ismeri, javasolom, járjon mindenki nyitott szemmel. Azaz bárhova is menjenek a cég képviselői, legyen az konferencia, oktatás, ügyféltalálkozó, partnerlátogatás vagy beszállítóval való egyeztetés, mérlegeljék, hogy az emberek, akikkel találkoznak, megfelelő kollégák lennének-e a cégük számára. Nem arról van szó, hogy etikátlanul „elcsábítsanak” másokat, hanem arról, hogy ha valakinél felmerül a váltás gondolata – akár most, akár a jövőben – tudják, hogy a másik érdekelt lehet a felvételükben. Ezt a technikát alkalmazza a világ legnevesebb stratégiai tanácsadó cége is, de minden vezető és cégtulajdonos kezében hatékony eszköz lehet, függetlenül attól, hogy drága öltönyt visel-e vagy sem.

## **TECHNIKÁK, PLATFORMOK ÉS A SZÓBESZÉD EREJE**

Fontos időt, energiát és pénzt szánni arra, hogy megtaláljuk a szektorunkban legjobban működő toborzási eszközöket, és hogy ezeket időnként újraértékeljük. Néhány évvel ezelőtt az általános internetes álláshirdetési portálok jól működtek, manapság azonban a Facebook és a LinkedIn hatékonyabbnak bizonyulnak.

De van olyan megbízóm is egy vidéki kisvárosban, aki még mindig a helyi nyomtatott sajtón keresztül talál jó embereket.

Különösen értékes, ha egy cég ismert a saját közösségében – főleg, ha arról is, hogy mindig keres jó embereket. Egy ilyen hírnév manapság talán az egyik legjobban hasznosuló befektetés, különösen az elmúlt években felértékelődött, a munkáltatói márkát (employer branding) erősítő jellemzők mellett.

## HOGYAN VÁLASSZUNK JÓ VEZETŐT KÍVÜLRŐL?

Egy indulási fázisban lévő cég napi szinten megköveteli a tulajdonos aktív részvételét – és ez rendben is van. A probléma, hogy sokszor a későbbiekben is a tulajdonos marad az egyetlen „tényleges” vezető a cégben. De mi a helyzet akkor, ha elérkezik az idő, hogy az operatív feladatokat átadjuk egy beosztott vezetőnek? És hogyan lehetünk biztosak abban, hogy a megfelelő embert választjuk ki erre a pozícióra?

Hadd írjak le egy tipikus helyzetet, amiben a legtöbb cégtulajdonos találja magát, akivel találkozom. A cégük az elmúlt pár évben stabilan növekedett. Ezzel párhuzamosan kinőtte azokat a gyakorlatokat, amelyek sikeresen eljuttatták eddig a szintig, beleértve a tulajdonos egyszemélyes – esetleg egy-egy bizalmassal kiegészített – vezetői gyakorlatát is.

A tulajdonost régóta foglalkoztatja a gondolat, hogy felvegyen egy vezetőt, aki leveszi a válláról a rutinszerű, operatív feladatokat, hogy helyettük termék- vagy üzletfejlesztési, illetve stratégiai kérdésekkel foglalkozhasson. Szóval belevág a keresésbe, ami sikerrel is jár. Az új vezető belép, a mézeshetek után azonban visszaesik a teljesítménye. Megromlik a viszonya a tulajdonossal, aki elküldi (ha nem magától mond fel).

Hogyan lehet egy ilyen kudarcot megspórolni a cégtulajdonosnak és a kollégáknak egyaránt? Egy vezető kiválasztása mindig rizikós, főleg, ha az új szakember kívülről, erős cégkultúrába érke-

zik. Mégsem kell, hogy lutri legyen. Íme, három jótanács, amivel a töredékére csökkentheted a vezető kiválasztás kockázatát.

### **1. PONTOSAN HATÁROZD MEG, MIRE KERESEL VEZETŐT**

Ahogy azt is, mire nem. Állítsd fel azt a szervezeti struktúrát, ami megfelel a céged méretének és célkitűzéseinek. Majd dolgozd ki részletesen, miért lesz és miért nem lesz felelős az új vezető ebben a felállásban. Akár vezető, akár szakértő, egy jó jelölt csak akkor fog igent mondani a pozícióra, ha egyértelműen el tudod neki mondani, mi lesz a felelőssége. Több cégtulajdonos úgy indul például neki az új értékesítési vezető keresésének, hogy tőle várja a célpiacok és az értékesítési prioritások meghatározását. Az igazság az, hogy azoknak a vezetőknek a túlnyomó része, akik erre képesek, és szívesen is dolgoznak középvállalati közegben, már létrehozta a saját cégét. A te dolgod, hogy meghatározd, kis- és középvállalkozások vagy nagyvállalatok tartoznak-e az elsődleges célcsoportodba, és hogy milyen időtávon mekkora bővülést szeretnél elérni – az értékesítési vezetőt pedig már ezen tényezők ismeretében válaszd ki.

### **2. KÖVESD A VÁLLALKOZÁSOD ÉRTÉKRENDJÉT ÉS GONDOLD ÁT, MIT VÁRSZ EL EGY VEZETŐTŐL**

Használd a stratégiai térképből azokat az értékeket, amelyeknek minden új kollégának – így a vezetőknek is – meg kell felelnie. Ugyanakkor azt is vedd figyelembe, hogy a vezető nem csupán egy újabb kolléga. Neki azt a területet és azokat a kollégákat kell irányítania, akiket most te irányítasz. Ez azt jelenti, hogy a fizetése és a felelőssége is nagyobb lesz, ahogy a vele szemben támasztott elvárások is. Tisztázd magadban, milyen jellemzőkkel kell, hogy bírjon az új vezető a cégedben (erről a vezetői kultúráról szóló fejezetben írok részletesen). Például elég, ha önállóan irányítja a rábízott területet vagy fejlesztenie is kell azt? Szükséges javaslatot tennie stratégiai irányokra? Lesz lehetősége akár egy-egy nagyobb beruházást is menedzselni, vagy csak kisebb fejlesztések kerülnek majd hozzá? Az ő felelőssége

lesz a saját beosztottak kiválasztása? Fontos, hogy ezekre a kérdésekre őszinte válaszokat adj.

### **3. A VEZETŐK KIVÁLASZTÁSA IS EGY SZAKMA;**

#### **HA KELL, BÍZD MAGAD SZAKÉRTŐRE**

Ha első alkalommal fogsz vezető kiválasztásba, és úgy érzed, túl-nőtt rajtad a feladat (ha eddig nem csináltál ilyet, ez érthető), vegyél igénybe segítséget a kiválasztási folyamat lebonyolításához. Ez lehet egy jó referenciákkal rendelkező fejedves vagy egy tapasztalt tanácsadó, aki jól ismer téged és a cégedet is, így megbízható támogatást tud nyújtani a nehéz kiválasztási döntésekben. A tét nem kicsi: ha nem a megfelelő ember mellett teszed le a voksod, annak könnyen kárát láthatja az egész szervezet. Nem is beszélve a te személyes célkitűzéseidről, legyen az szintlépés vagy hátralépés.

## **ÍGY LESZ EGY ÚJ VEZETŐBŐL VALÓDI CSAPATTAG**

Az új vezetők integrációja kulcsfontosságú bármely vállalat számára. Gyakran felmerül a kérdés, hogy miután a tulajdonos rászánta magát és új vezetőt választott, hogyan kezelje a cégvezető munkába állása utáni első napokat és heteket. Ez a helyzet hasonló ahhoz, mint amikor egy család hazahoz egy újszülöttet: hirtelen nem tudják, hogyan kezeljék az új helyzetet. Megfelelő előkészítés hiányában a tulajdonosokon eluralkodhat a tanácstalanság. Ez nem csoda, hiszen összetett feladattal néznek szembe: nem elég azt elérniük, hogy a vezető a szervezeten belül maradjon, azt is lehetővé kell tenniük, hogy olyan szintre jusson el, ahol konkrét értéket és kimagasló teljesítményt tud nyújtani a vállalat számára. Az új vezető beilleszkedésébe történő befektetésnek nemcsak meg kell térülnie, hanem jelentős plusz értéket is kell teremtenie a cég számára.

Ezeket a kihívásokat felismerve fejlesztettem ki egy három hónapos – jellemzően a próbaidővel azonos időtartamú – tervet az új vezetők hatékony integrációjához, amely három fő szakaszból áll.

**1. Első hét:** A tulajdonos napi 1-2 órát tölt az új vezetővel, hogy megismertesse a tulajdonosi elvárásokat és a stratégiát. Ezzel párhuzamosan az új vezető minden érintett kollégával találkozik, kapcsolatokat épít, és áttekinti az összes releváns dokumentációt a vállalat működéséről. Ennek eredményeként megismeri a vállalat kultúráját és aktuális helyzetét.

**2. Első hónap:** Az első hónap végére az adott vezetőtől elvárás, hogy helyzetértékelést állítson össze az irányítása alá tartozó területről, annak erősségeiről és gyengeségeiről (különösen az első héten megismert célok tükrében), valamint a benyomásairól az egyes kollégák aktuális teljesítményét, képességeit és fejlődési potenciálját illetően. Bár még nem tud pontos értékelést adni a kollégákról, a benyomásai – konkrét példákkal alátámasztva – már formálódó véleményt eredményeznek.

**3. Harmadik hónap vége:** A harmadik hónap végére a területért felelős új vezetőnek képesnek kell lennie javaslatot tenni a terület következő 9-12 hónapos céljaira és az ehhez szükséges feltételekre, összhangban a céges stratégiával.

Egy ilyen egyszerűen strukturált és határidőkhöz kötött folyamat biztosítja, hogy az új vezetőről objektív, feltételekhez kötött kép alakuljon ki, különösképpen a határidővállalásaira és a munkához való hozzáállására vonatkozóan.



## TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS

Ahogy korábban is említettem, kiváló kollégák nem teremnek minden fán. De miért van az, hogy egyes szervezetek átlagos képességű dolgozók segítségével is kiemelkedő teljesítményt érnek el? Kényelmes lenne azt hinni, hogy ezek a cégek felfedezték a kiváló kollégák titkos forrását, de – mint oly sokszor – itt is jól és kitartóan alkalmazott vezetői eszközök és erőfeszítések állnak a háttérben. A fejlesztés és visszajelzések terén ez az eszköz a teljesítményértékelés.

Tapasztalatom szerint a kollégák – ha szeretnek a cégednél dolgozni – igyekeznek megfelelni a világosan és egyértelműen megfogalmazott elvárásoknak. A legtöbbet nyitottak a fejlődésre, de ez nem csak rajtuk múlik: a vezetők tehetik a legtöbbet ezért. Egy vezetőnek kell elmondania...

## TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT: HOGY NE KELLJEN VISSZAFORDULNOD

Sok olyan cég tulajdonossal találkozom, akik személyes bizalom alapján döntenek arról, hogy átadják-e valakinek a vállalatuk vagy egy adott terület vezetését. Bár az értékrendi közelség és a személyes szimpátia kétségtelenül fontos tényezők az irányítás átruházásában, önmagukban nem elegendők. Ronald Reagan az 1980-as években tette újra népszerűvé azt az orosz közmondást, amely így szól: „Bízz, de ellenőrizz.” Mit tanít, pontosabban mit tanulhatunk ebből a közmondásból? Azt, hogy a bizalom mellett az ellenőrzés ugyanolyan fontos. Az a fajta ellenőrzés, amely nem csupán a hibák utólagos megállapítására szolgál, hanem képet ad a cég üzleti teljesítményéről, lehetőséget biztosítva az időben történő beavatkozásra is. Így garantálhatod, hogy a vállalatod mindig a kitűzött célok felé haladjon és egyből lásd, ha letérne az útról.

Tapasztalatom szerint a bizalom és a kontroll egymást erősítik. Ahol megvan a személyes bizalom, és a teljesítmény számadatokkal mérhető, ott a vezetőkbe vetett hit is erősödik. Amikor viszont egy cég nehéz helyzetbe kerül és nem tud kilábalni belőle, vagy a tulajdonos bármilyen okból nem tudja megvárni a felledülést, ez az érzés gyakran megrendül és nehezen építhető újra. Ez azonban nem törvényszerű, hogy így legyen.

A vállalatépítés, vagyis az Önjáró Vállalati Rendszer üzleti teljesítménymenedzsment oszlopa egy olyan eszköz, amely a kiválasztott vezető iránti személyes bizalmat adatalapú követhetőséggel támogatja meg. Nemcsak utólag mutat rá a sikerekre vagy kudarcokra, hanem előre jelzi a cég várható pályáját az aktuális teljesítménye alapján. Ez segít elkerülni azt a gyakori helyzetet,

amikor a tulajdonosnak az irányítás átadása ellenére vissza kell ülnie a cégvezetői székbe.

## VISSZANYÚLNI, VISSZAÜLNI

Egy informatikai cég tulajdonosától hallottam egyszer egy történetet, amely a mintapéldája annak, hogy a bizalom és a kontroll nem mindig működnek együtt. Néhány évvel a találkozónk előtt a tulajdonos átadta a cég irányítását egy vezetőnek, aki már régóta a bizalmasa volt. Évek óta készültek erre a lépésre. Az átadás sikeres volt, a cégtulajdonos háttérbe vonult, és semmi sem akadályozta meg abban, hogy évente több hónapot töltsön a világ különböző tájain, elsősorban a Távolság-Keleten. Mégis eljött a pillanat, amikor a tulajdonos visszanyúlt a cég irányításába és visszaült a vezetői pozícióba. Mi történhetett ebben a több évig előkészített átadási folyamatban, amitől a tulajdonosi hátralépés nem tudott megvalósulni? Bár sok esetben egyszerűen arról van szó, hogy a tulajdonos nem képes elengedni a cég irányítását, itt más volt a helyzet.

Egy bizonytalan piaci helyzetben már nem volt elég a cégvezetőbe vetett személyes bizalom. A szervezetben nem alakítottak ki olyan teljesítményszenzitációs-rendszert, amely adatalapon pontos képet adott volna arról, hogy a cég merre halad, milyen várható projektek megszerzésén dolgozik, és ez milyen eredményességet vetít előre. A tulajdonos ijedtsége teljességgel érthető volt, hiszen hullámozó piaci körülmények között fogalma sem volt arról, hogyan teljesít a cége. Hiába számolt be neki a cégvezető, a „saját szemével kellett látnia”, mi zajlik a vállalatban. „Vissza kellett ülnöm” – mondta. Utóbb kiderült, hogy a beavatkozása teljesen felesleges volt, ugyanakkor igen káros. A mai napig részt vesz a cég vezetésében, és a korábbi cégvezető – bár ottmaradt – elvesztette hitelességét a kollégák előtt. A céget végső soron ma ketten vezetik.

Az ilyen sajnálatos esetek elkerülése érdekében már az átadást megelőzően elengedhetetlen a megfelelő teljesítménymenedzsment-rendszer bevezetése. Ez a rendszer hétről hétre, negyedévről negyedévre pontos képet nyújt a tulajdonosnak arról, hogy a cég üzleti teljesítménye a tervezett úton halad-e vagy sem, és szükséges-e valamilyen korrekció. Lehetőséget ad konstruktív beszélgetésre a szükséges intézkedésekről, a meghozandó döntésekről, és arról, hogy mely területeken van szükség tulajdonosi jóváhagyásra. Nem véletlen, hogy az Önjáró Vállalati Rendszer kialakításának része az is, hogy meghatározzuk, miben van önálló hatásköre a vezetésnek, és mi az, ami kizárólag tulajdonosi jóváhagyással dönthető el.

Egy délkelet-magyarországi feldolgozóipari cégnél azért kellett visszatérnie a tulajdonosnak a cégvezetői pozícióba, mert – szintén teljesítménymenedzsment-rendszer hiányában – túlságosan későn derült ki, hogy a cég súlyos bajba került. Azonnali és drasztikus cselekvésre volt szükség a helyzet megoldásához, és a kormányrudat olyan mértékben kellett visszarántani, amire csak a tulajdonosnak volt felhatalmazása. A cég tervezett útról való letérése hónapokkal előre érzékelhető lett volna, ha olyan teljesítménymutatókat és mérési rendszert alkalmaznak, amelyek képesek előrejelezni a bajt.

## **MINEK TERVEZZEK?**

Von Moltke, a tizenkilencedik századi német katonai stratégia gyakran idézett mondása a következő: „Nincs olyan haditerv, amely túléli a találkozást az ellenséggel”. A vállalatépítési folyamatok során gyakran felmerül a kérdés: „Minek tervezzünk, ha úgymond mindig mindent beleadunk, és bármit is tervezünk, az úgyszólván valósul meg?” Ha felszínesen szemléljük Moltke idézetét, akár egyet is érthetünk ezzel az állítással, hiszen valóban nincs

olyan terv, ami túlélne a valósággal való találkozást. Nem véletlen, hogy befektetők is gyakran idézik ezt a gondolatot.

A dolgok mélyére nézve azonban kiderül, hogy egy jól kidolgozott terv hiánya egy sokkal lényegesebb dologtól foszt meg minket és vezetői csapatunkat: attól a lehetőségtől, hogy amikor túlélünk egy tűzoltást, vagyis a valósággal való találkozást, ne az éppen legfontosabbnak vagy legsürgősebbnek tűnő feladatra koncentráljunk, hanem visszatérjünk a tervünkhöz. És azon dolgozzunk, ami a közép- és hosszú távú céljaink elérése szempontjából a legnagyobb hozadékkal bír.

Nézzük meg, mi segíti a tervezést! Az alapvető cél az, hogy legyen egy előre elképzelt út, amelyen a céljaid felé haladsz. A korábbi fejezetekben már beszéltünk a négyszintű stratégiai térképünkről, amely hosszú és középtávú, valamint éves és 12 hetes időszakokat hangol össze. Vegyük például a 12 hetes időszakokat: ha jól megtervezed az utat, és egymásra építed a negyedéves célokat, amelyek az éves tervet alkotják, és ezt összekötöd a középtávú tervvel, akkor ez közelebb visz a hosszú távú elképzeléseidhez.

Lényegében ez biztosítja, hogy bármikor történik valami váratlan, ami eltérít az előre elképzelt úttól, mindig lesz egy világos képed arról, hogy mihez kell visszatérned. Így nem a pillanatnyi impulzusok, sürgős – de kevésbé fontos – feladatok fogják meghatározni, mivel foglalkozol, miután elül a vihar, hanem azokra a tevékenységekre tudsz összpontosítani, amelyek valóban hozzáadott értéket képviselnek a céljaid szempontjából.

Egy másik gyakran előkerülő szempont, hogy tudjuk, hol tartunk. Nemrég részt vettem egy workshopon egy kelet-magyarországi informatikai vállalkozásnál, amely rendkívül magas színvonalon és profin működik. Áttekintettük a jelentési rendszerüket, amely lenyűgöző mennyiségű információt tartalmazott. A cég teljesítményének nyomonkövetéséhez szükséges adatok nagy része is ott volt a rendszerben. Pontosan tudták például, hogy adott hónapban mekkora a megrendelésállományuk, hány ajánlatot adtak ki, és hány szerződésük volt aláírva. Azt viszont már

nem tudták megmondani a megrendelésállománnyal kapcsolatban, hogy terv szerint egy adott hónap végén hol kellene tartaniuk. Tehát mi lenne az a tervszám, amely alapján egészen pontosan értékelni tudnák, milyen ütemben haladnak a kitűzött éves cél felé – és hogy jó irányba tartanak-e egyáltalán.

Honnan ered ez a fajta gondolkodás? Jellemzően onnan, hogy a tulajdonosok töltik be a legtöbb vezetői pozíciót, és nem szoktak hozzá, hogy saját magukat előre meghatározott számok alapján értékeljék. Ha például 50 százalékos növekedést tűztek ki célul, de a cég csak 30 százalékkal növekedik, akkor is hajlamosak megveregetni a saját vállukat, hogy jól teljesítettek. Erre persze megvan az okuk. Ha viszont már nem ők az operatív vezetők, hanem csak ellenőrzik a menedzsmentet, fontos, hogy az operatív vezetés és a tulajdonos érdekei egybeessenek és le is legyenek fektetve – például egy terv formájában. Én szinte mindent, amit csak észszerűen lehet, felírok magamnak, és ha lehet, írásban egyeztetek minden partneremmel, mert igen szelektív a memóriám. A nejem ezt biztosan árnyaltabban is meg tudná fogalmazni. De visszatérve a teljesítményméréshez, amikor február végén vagy március elején a vezetői csapat értékeli a hónap mutatóit, vagy esetleg heti rendszerességgel leülnek megbeszélni az eredményeket, elengedhetetlen, hogy mindenki ugyanazt gondolja arról, hol kellene tartani.

Karrierem elején gyakran követtem el azt a hibát, hogy nem adtam pontos iránymutatást a csapatomnak. Amikor megkaptam az első eredményeket, elégedetlen voltam, mert úgy gondoltam, hogy ennyi idő alatt többet is elérhettünk volna. Voltak esetek, amikor az elégedetlenségem megalapozatlan volt; elvégre is, ha nem fektetünk le világos célokat, nehéz egyetérteni abban, hogy hol kellene tartanunk. A pontos célkitűzések hiánya ilyenkor csak...



Olvass tovább, hogy megtudd, hogyan építhetsz olyan vállalatot, amely a te ritmusod szerint működik, nem pedig fordítva. Mindezt útvesszők és kockázatok nélkül, az önjáró vállalati működés hat pillére mentén – Krausz Zoltán vállalatépítési szakértő iránymutatásával.

Megvásárolom