

Vállalkozásból vállalatot?

Purnhauser Dénes

Avex Kft., ügyvezető igazgató

A PNYME Fórum a minőségről XII. konferenciáján elhangzott előadás szerkesztett változata

Az elmúlt egy évben nagyon sok sikeres és komoly cégvezetővel, cégtulajdonossal, sikerült beszélgetnem. Méretüket tekintve jó erős, közepes cégek voltak, se nem kicsik, se nem nagyok, 1–8 milliárd Ft közötti árbevétellel, 50–250 fős létszámmal. A beszélgetésekből folyamatosan kirajzolódott egy azonosnak tűnő probléma, amit senki sem fogalmazott meg konkrétan, de valami, mint egy üveglafon, láthatatlanul gátat szabott a további fejlődésüknek.

A dilemmák a következőképpen fogalmazódtak meg:

„Elmúltam már 60, a gyerekek átadnám a céget, de ez nagyon kockázatos, mi lesz, ha belebukunk, nem akarok ekkora felelősséget tenni rá...”

„Van egy vezérigazgatóm, viszi a céget, hozza az eredményeket, de valahogy a cég arculata, kultúrája romlott, nem tudom, hogyan tudnám ezeket a folyamatokat visszafordítani, és irányba állítani ezeket a területeket is úgy, hogy ő a cégvezető...”

„Hároméves a gyerekem, általános iskolába már az Államokba szeretnék járatni, ezért ki szeretnék költözni, meg akarom oldani, hogy onnan is tudjam a céget irányítani...”

„Eleget dolgoztam az elmúlt 10 évben, anyagi gondjaim már rég nincsenek, de érzem, hogy túl nagy volt az ár a másik oldalon. Most még talán nem késő visszavenni, de nem tudom, hogyan lehetne, már annyira megnőttünk; félek, hogy szétesik az egész...”

„Régen, amikor kezdtük a céget, imádtam a függetlenséget, a sok kreativitást, most meg csak »ügyvezetők«, ami unalmas, értekezletek, tervek, pénzügyek, és a kollégák csinálják az érdekes, izgalmas munkát...”

Ezek a cégek 10–40%-os éves növekedést tudtak produkálni a recesszió ellenére, tehát amit csinálnak, azt jól csinálják. Mégis látszik, hogy hiányzik valami.

Ami hiányzik, az úgy fogalmazható meg, hogy „vállalatszerű működés”. Ez alatt azt értjük, hogy a tulajdonosi és a cégvezetési struktúra nem vált szét. A tulajdonos vezeti a céget, de mögötte nem épült ki olyan struktúra, rendszer, ami megadná a lehetőséget arra, hogy ha akarja, hátralépjen, átadja másnak a napi operatív vezetést, értékesítse a céget, ha kell, vagy csak azt csinálja a cégen belül, amit szeret. Általános a rohanás, túlterheltség, sokszor már a kiégés jelei is látszanak.

Bár valamiért ez a probléma általános, mégsem találtak rá a konkrét megoldásra. A megkerdezettek között alig lehetett olyan cégre akadni, ahol a cégvezető, tulajdonos elégedett lett volna azzal, amennyire önállóan, magas szintről irányítható lenne a cége. Pedig a világban vannak olyan cégek, a nagyok, amelyek ezt a problémát már maguk mögött hagyták, a tulajdonosok nem dolgoznak a cégben napi szinten, vagy ha igen, azt már nem kényszerből, hanem önmegvalósításból teszik. Náluk a vállalatszerű működés megvan, adottak a technikák, a tudás, az emberek, rendszerek.

MIK AZ OKOK?

Sok olyan objektív akadály van a hazai közép-vállalkozások előtt, hogy valóban vállalatokká tudjanak válni, és nincs is bizonyított módszer az átalakulás folyamatára.

A középvezetői réteg nehéz helyzete

Az egyik hátrányos adottság, hogy a középvállalkozások esetében a jelenlegi meglévő középvezetői réteg sok esetben nem tanult, iskolázott vezető. Ők a tapasztalatuk, szakértelmük révén kerültek vezetői pozícióba. Ez azt jelenti,

hogya a legjobb értékesítő lett az értékesítési vezető és a legjobb könyvelő a gazdasági vezető stb. Tehát ennek a vezetői rétegnek konkrét menedzsmenttevékenységet kellene elvégeznie, de erre nem motiváltak, nem képzettek, inkább a saját szakterületükön végzik a munkát, ami valójában a sikerük alapja. Az értékesítési vezető nem az értékesítőket képzí, nem foglalkozik a fejlődésükkel, hanem ő maga értékesít. Így kevés vezetői figyelem jut az emberekre, emiatt jönnek a felszínre az ismert problémák.

Ennek ellenére hiába várja el a cégvezető, hogy a középvezető menedzseljen, ha sem az eszköze, sem a motivációja, sem a képessége nincs meg erre. Nincs egy követhető rendszer, amin keresztül a vezetői elvárások megfogalmazhatóak lennének, amikre a középvezetőket ki lehetne képezni. Így a felső vezető is tehetetlen, nem marad más, ő ül le velük, és személyesen fejleszti őket, ha erre a képessége, motivációja megvan.

A MÓDSZEREK HIÁNYA

Elmondható, hogy a jelenleg megtalálható menedzsment, cégvezetési megoldások legtöbb esetben nagyvállalati környezetre készültek (ezt oktatják az iskolák, ezt kutatják az egyetemek és a tanácsadó cégek). Ezek

- ♦ alkalmatlanok arra, hogy közvetlenül adaptálhatóak legyenek a kisebb, közepesebb szervezetekre, mert nem az ő működési elveikre lettek fejlesztve,
- ♦ e rendszerek bevezetése csak egymástól függetlenül, szigetszerűen érhető csak el; gondoljunk arra is, hogy komoly rendszerekből a működéshez szükségünk van legalább 8-10-re,
- ♦ harmadrészt az adott szervezeteknél a legtöbb esetben hiányoznak az alapjai a korszerű menedzsmenttechnikák, technológiák alkalmazásának (idő, tapasztalat, vezetői tudás, anyagi források).

Azaz a jelenlegi megközelítések sem alkalmazhatók, ráadásul a bevezetésük sem megoldható.

A másik létező lehetőség az alulról építkező megközelítés. A középvető fejleszti magát, tanul, vásárol infótermékeket, részt vesz tréningeken, rengeteget olvas stb. Ezzel egy ideig megoldódik a probléma, mert legalább a közvetlen környezetében látszólag rendben mennek a dolgok. De amint már másokon keresztül

kell vezetnie (középvetőn), akkor megszűnik a hatékonysága. Itt nincs mit tennie, nekiáll megváltoztatni a középvetőit, oktatja őket, nyomást gyakorol rájuk, és nem lát mást, mint hogy a probléma a vezetőiben van. Hiába vannak a fejében a jobbnál jobb módszerek az emberek felvételére, teljesítményértékelésére, controllingra, bármire, ezeket a középvetői nem fogják alkalmazni, ami csak tovább növeli a frusztrációját.

Vagyis elmondható, hogy sem a felülről építkező, sem az alulról építkező megoldás nem igazán működőképes.

TÁMOGATÁS HIÁNYA

Azok a támogatások, melyeket a cégek igénybe vesznek annak érdekében, hogy vállalatszerűben működjenek, az alábbiakban foglalhatóak össze:

- ♦ tanácsadó, konzulens,
- ♦ tréner, tanfolyam, képzés,
- ♦ informatikai megoldás,
- ♦ csináld magad mozgalom.

Ezek mindegyike csak egy részterületre ad megoldást, valamint 90%-ban nagyvállalati rendszereket szállít és próbál testre szabni. A cég integrált sok-sok ötletet, elgondolást, legjobb gyakorlatot, de ezeket mind egy konkrét terv, koncepció nélkül. Tehát valószínűleg a különböző rendszerek nincsenek egymással összhangban. A fentiek közül *önállóan* használva egyik sem hozza a várt eredményt. De amikor ezeket a kiváló komponenseket kombináljuk, akkor olyan szintű szinergia jön létre, ami bőven több mint csupán a részek összege, és ennek eredményeképpen a cégépítés vagy a stratégia megvalósítása ugrásszerűen javul. Ilyen megközelítés a középvállalatok számára nem elérhető ésszerű áron.

MÉRETGAZDASÁGOSSÁGI PROBLÉMA

Valószínűleg a nagyok sem úgy születtek, hogy minden funkcióra, tevékenységre külön osztályok, munkakörök, szakmai segítség állt a rendelkezésre. Van az informatikai igazgató, aki létrehozta az informatikai stratégiát, majd az osztállyal végrehajtja, van a HR-igazgató, aki folyamatokat épít ki a toborzásra, teljesítményértékelésekre stb. Ezek az osztályok, mint a puzz-

le elemei összeillenek, tudnak egymással kommunikálni, egy rendszerben vannak egymással.

A középvállalkozásokban nincs IT-igazgató, hanem van egy „rendszergazda” vagy kiszervezett IT-cég. Nekik kellene ezt a komplex feladatot ellátni, ami a céges IT-stratégiaalkotás, megvalósítás, projektvezetés stb., de erre természetesen nincs meg a szakértelem, illetve nincsenek is ezek a szerepek valami rendszerben összerakva. Hiába vesznek fel valakit az adott végzettséggel, őket az iskolában arra képezték ki, hogy egy IT-osztályon vagy egy HR-osztályon dolgozzanak, képtelenek azt a komplex feladatot egy személyben elvégezni, mint amit nagyban egy adott osztály végez el. Pedig a feladata nem lenne kisebb. Tehát gyakorlatilag ezekre egy hasonló kvalitású ember kellene, mint maga a cégvezető.

Vagyis, ha még akarná is alkalmazni a legjobb gyakorlatokat, képtelen azt megtenni, mert mindent magának kellene megtanulnia, és azt integrálni a cég különböző részeibe. Például megtanulja a marketingkommunikáció csínját-bínját, felvesz egy marketingasszisztenst, akire próbál marketinges feladatokat rábízni. De mivel az asszisztens képtelen az egész rendszert átlátni, nincs meg a kellő tapasztalata, ismerete, ezért minden döntést a vezető hoz meg, így minden lelassul, a végén a cégvezető megkérdezi magától, hogy valójában mit is csinál a marketinges.

EZEK EGYMÁSSAL NEGATÍV SZINERGIÁBAN

A pozitív szinergia azt jelenti, hogy egy meg egy az nem kettővel egyenlő, hanem hárommal, vagy négyvel, vagy akár többel is. Azaz az egész több mint a részek összege.

Ez sajnos igaz negatív irányban is. Azaz $-1-1$ $-1-1$ nem -4 -gyel egyenlő, hanem sokkal kevessebbel. Azaz ez a négy akadályozó komponens egymást erősíti, ami egy szinte leküzdhetetlen akadályt gördít a cégvezető útjába.

Einstein egyszer azt mondta: „A problémákat nem lehet megoldani azon a szinten, ahol létrehoztuk őket.” Azaz a probléma megoldásához nem elég jobban és gyorsabban tanulni vagy jobb informatikai rendszert építeni, vagy egy újabb képzési programot indítani. Teljesen más megközelítésre, gondolkodásmódra van szükség. Ahhoz pedig már új eszközökre, teendőkre.

A FELMÉRÉS

Annak vizsgálatára, hogy mik azok a klasszikus vezetési elemek, amik egy tipikus középvállalkozásból hiányoznak, de amik megakadályozzák a vállalatszerű működést, egy kutatást folytattunk le. Van-e leírt stratégia? Az összefüggésben van-e a kitűzött célokkal? Összehangoltak-e a rendszerek a stratégia érdekében? A mindennapi munka tükrözi-e a céljainkat? A projektek külön vannak-e kezelve a napi feladatoktól? Van-e teljesítményértékelés? A különböző részrendszerek mennyire integráltak? stb.

Arra voltunk kíváncsiak, hogy azonosíthatók-e olyan pontok, amik egyértelműen okolhatók azért, hogy olyan kevés hazai vállalkozás tud vállalattá fejlődni.

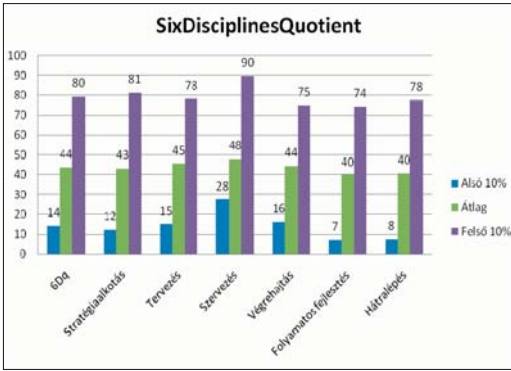
A kutatás eredményeit az alábbiakban vezetjük le. Gary Harpst által az egyesült államokbeli kis- és középvállalatokra leírt menedzsmentmodellt vettük alapul a kutatásban (Six Disciplines for Excellence), és hat dimenzióban vizsgáltunk. Hat részre osztottuk azt azokat az eszközöket, amik integráltsága biztosítja a szerintünk vállalatszerű működést.

1. Stratégiaalkotási tevékenységek. Eldönteni, mi az ami fontos.
2. Tervezési tevékenységek. Célokat kijelölni.
3. Szervezési tevékenységek. Összehangolni a rendszereket.
4. Megvalósítási tevékenységek. A napi szintre bontani le a stratégiát.
5. Innovációs tevékenységek. Folyamatosan fejleszteni minden területen.
6. Értékelési tevékenységek. Hátrálélni, értékelni a szervezeten belül és kívül.

A felmérés során minden dimenzióban maximum 100 pontot lehetett elérni.

Az eredmény megdöbbentő. Látszik, hogy az átlag jóval 50 pont alatt van, azaz a középvállalatok működtetéséhez szükséges menedzsmenteszközök 44%-ban vannak használatban. A legjobb 10%-a a cégeknek jelentősen az átlag felett van, ezeknél már lehet vállalatszerű működésről beszélni, de az eredmény alján elhelyezkedő cégek esetén alig létezik menedzsmenttevékenység, komoly kézi vezérléssel működnek.

Az elemzést követően tovább kutattunk, hogy mik lehetnének egy olyan megoldás szükséges elemei, amik sikeresen képesek egy alacsony pontszámú cégből egy magas pontszámú céget



létrehozni, így a sok vezetési tevékenység gyakorlatát létrehozni.

Ennek érdekében egy alternatív megoldást javasunk. Egy olyan keretrendszert, aminek elemei középvállalatokra íródtak, ismétlődő, folyamatos fejlődést biztosítanak, külső segítség igénybe vehető, az alacsony menedzsment-ismeretek nem akadályozóak, valamint a teljes körű bevezetés anyagilag is megengedhető a szektornak.

A KERETRENDSZER ELEMEI

- ◆ Állapotfelmérési, fejlesztési, tervezési rendszer
- ◆ Cégépítési folyamat, módszer
- ◆ Támogató coaching módszer
- ◆ Szoftveres támogatási eszközök
- ◆ Közösségi tanulás

1. Állapotfelmérési, fejlesztési, tervezési rendszer

Azonosítja a problémakört, valamint összehasonlíthatóvá teszi azt.

Az esetek nagy részében még az sem kézenfekvő, hogy mi a jelenlegi helyzet, mi a kiindulási pont. Ha esetleg ez még látható is, akkor pedig a jelenlegi helyzetet előidéző mélyebb okok azok, amik feltárása nehézségbe ütközik. Épp ezért egy olyan felmérésre van szükség, ami több szempontból vizsgálja a jelenlegi helyzetet. Egyrészt felméri a cégben megtalálható menedzsmentgyakorlatokat és ezek érettségi szintjét, másrészt feltárja a vezetés és a kollégák munkáját megnehezítő, felszínen látszó problémákat. Ezek összefüggéseiben láthatóvá válnak azok a hiányzó vagy nem megfelelően elvégzett vezetési, szervezési, összehangolási stb.

tevékenységek, amelyek a mélyebb okai a problémáknak. Emellett a kollégák által kitöltött felmérésben lévő különbségek képesek feltárni a fogalmak, a gyakorlatok és a nézetek közötti alapvető félreértéseket. Azáltal, hogy a felmérés nagyszámú minta adatait tartalmazza, az adatok iparági, tevékenységi stb. bontásában is összehasonlíthatóvá teszi egymással a vállalkozásokat. Ez nagymértékben segíti a helyes önértékelést és a széles körű problématudat kialakulását. Ilyen vagy ehhez hasonló önértékelés jelenleg nem volt elérhető sem hazánkban sem a régióban, ezért a kutatásunk alapjául szolgáló felmérést nyitottá tettük, bárki számára elérhető az alábbi oldalon: www.sixdisciplines.hu/felmeres

2. Cégépítési folyamat, módszertan

Minden sikeres szakma és tevékenység módszeren alapul. Akár házépítésről, egy orvosi beavatkozásról vagy akár golftanulásról legyen szó, mindegyik esetén van valami terv, keretrendszer vagy folyamat, struktúra, ami hosszú időn át fejlődött, és vált legjobb gyakorlattá. Ezeket követve lehet folyamatosan, kiszámíthatóan sikereket elérni.

Eszünkbe sem jutna felülni egy repülőgépre vagy befeküdni a sebész műtőasztalára anélkül, hogy ne tudnánk, profi szakemberek vigyáznak ránk, akik rutinszerű, ismétlődő folyamatokat követnek. Ennek ellenére miért is nem használunk ilyen módszereket a cégünk szisztematikus fejlesztésére?

A cégépítési folyamat ciklikus módszer, a cégépítés szisztematikus megközelítése. A különböző tudományterületek legjobb gyakorlatait integrálja, és építi bele egy lépésről lépésre követhető folyamatba.

Mind a hat alapelv (stratégia, tervezés, szervezés, megvalósítás, innováció, szervezeti tanulás) lépések sorozatából áll, melyek könnyen követhetőek, megadják a cégépítés és a stratégia megvalósításának kereteit, struktúráját. Így a cégvezetőnek nem kell folyamatosan improvizálnia, hanem elég egy bevált struktúrát követnie, ami sokkal nagyobb valószínűséggel hozza az elvárt eredményeket.

A ciklikus módszerre gondolhat úgy is, mint különböző éves, negyedéves, havi, heti ciklusokban elvégzendő olyan feladatokra, melyek javítják a kommunikációt, növelik a csoportmunkát, és jobb teljesítményt eredményeznek.

Általában a szükséges feladatoknak csak a töredékét végzik el a szervezetek, azokat sem ciklikusan ismételve, viszont amit elvégeznek, azt sok esetben sokkal bonyolultabban, mint ahogy az szükséges lenne.

Egy ilyen rendszer leírása megtalálható a www.sixdisciplines.hu oldalon.

3. Coaching támogatási módszer

Sztenderdeken alapuló, ezért olcsó támogatási lehetőség.

A szóban forgó változási folyamat tervezett, illetve a változás során bevezetésre kerülő módszer is sztenderdekre épül, ezért a megvalósítás, bevezetés is nagyban egyszerűsödik, olcsóbbá válik. Egyrészt a sztenderd szisztémák könnyebben és olcsóbban oktathatóak a cégben lévő résztvevők számára. Lehetőség van központi tudásanyag létrehozására, amitől a meglévő, illetve később csatlakozó kollégák képzése felgyorsul, mélyül, ellenőrizhetővé válik. Emellett a bevezetésben részt vevő külső támogatók szakértelme sem igényel a középvezetők számára megfizethetetlen szakértőket, hanem központi képzéssel, akkreditációval rendelkező támogató coach-okon keresztül tud megvalósulni. Ez a megközelítés teljes mértékben szembemegy a jelenlegi tanácsadói modellel, aminek a fő célja a minél több tanácsadói óraszám eladása a tanácsadói árbevétel növelése érdekében.

Kultúráváltás – egy tudatos folyamat

A jelenlegi általános középvezetési gyakorlat által létrejövő vállalati kultúra nem alkalmas nagy horderejű, átfogó változások végigvitelére komolyabb előkészítés és körütekintés nélkül. A kézzel irányított szervezetekben a távlatilag szükséges emberi attitűdök tökéletes elmentése figyelhető meg. Önálló döntések helyett utasítás-végrehajtás, kreativitás helyett szabályokhoz való igazodás, felelősségvállalás helyett pozícióvédelem, amik a jelenlegi tudás alapú korban jelentősen korlátozzák a szükséges szellemi kapacitások kiaknázását. Éppen ezért egy sajátos középvezetési rendszerben lévő vállalati kultúrát tervezett és megalapozott, lassú módon kell a különböző eszközök bevezetésén keresztül megváltoztatni. Ezt a szempontot, szemléletet eddig semmilyen menedzsmenteszközben sem lehetett felfedezni.

4. Szoftvertámogatási eszközök

Katalizálja a folyamatokat, egyszerűvé, elérhetővé, átláthatóvá teszi azokat.

A sztenderdekre épülő támogatási és fejlesztési folyamat szoftveres támogatása elérhetővé válik, ellentétben az eddigi egyedi megoldások tanácsadói fejlesztésével. Ez a gyakorlatban azt jelenti, hogy a sztenderd metódusok, valamint támogatási aktivitások katalizálhatók, fejleszthetők, gyorsíthatók, egyszerűsíthetők szoftveres megoldás segítségével. Ez pedig a fejlesztési folyamatot szintén jelentősen hatékonyabbá, valamint olcsóbbá teszi. Emellett a metódus különböző elemeinek szoftveres támogatása lehetővé teszi a vállalati távmunkát, ami elég jellemző a családias jellegű középvezetési körökben.

5. Közösségi tanulás

Senki nem vonja kétségbe, hogy a tanulás, a tanulószervezet kritikus az információs korban. Amennyiben a tanulás, fejlődés különböző közösségekben jön létre, akkor annak hatása többszöröződik. A különböző közösségek létrehozhatók a cégen belül, akár projektfeladatokkal megbízott kollégák, akár középvezetők vagy akár bármilyen „tudásmunkás” között. A célja, hogy azonos keretek között tudják megosztani egymással a tapasztalatokat, tudást, ismereteket. Ami fontos, hogy ha egy sztenderd módszerről beszélünk, akkor már létrehozhatók a cégek között is különböző kapcsolatok. Legyen az cégvezetői mastermind vagy cégek közötti tapasztalatcsere a különböző szinteken, legyen az vezetői, projektvezetői.

A tapasztalat az, hogy a cégeken belül is óriási hasznos, de kihasználatlan tudás fedezhető fel, valamint a cégek közötti közösségek létrehozásával hihetetlen tudás osztható meg. Ami nagyon fontos, hogy ingyenes, nem közvetítőtől érkezik, hanem gyakorlati tapasztalatokból fakad.

Így a középvezetési építési folyamat tud lenni, ami hozzásegíti a sikeres cégeket ahhoz, hogy tovább is fejlődhessenek, a cégvezetők egyéni céljai is elérhetőek legyenek. Legyen az család, több ambíció, öröklési nehézség vagy csak egy kis pihenés.

Az Ön cége hol áll a Vállalkozásból vállalatba tartó folyamatban? Töltse ki a felmérést a www.sixdisciplines.hu/felmeres oldalon!