

ÁTTEKINTÉS

(Ez a fejezet összefoglaló azoknak a vállalatvezetőknek, akik a könyv további részét csak átfutni szeretnék.)

Mi az a maréknyi üzleti alapelv, amin minden más alapszik? Mik azok az alapvető feltételek egy sikeres cég felépítéséhez, amelyek száz év alatt se változtak? Hadd válaszoljak úgy, hogy közben áttekintést nyújtok a könyv kulcs elképzeléseiről. Tom Meredith-tel, a Dell Computer egykori főkönyvelőjével arról beszélünk, hogy egy nagyvállalat létrehozásának az elvei ugyanazok, mint nagyszerű gyerekeket nevelni. A pályafutása elején, még a Dell előtt a felesége bízta, hogy vegyen részt egy Szülői Hatékonysági Tréningen (PET). Tom vonakodva bár, de elment. Ám ott olyan alap gondolatokkal találkozott, amik épp olyan jól alkalmazhatók az üzletben, mint odahaza–annyira, hogy a tréning anyagából másolatokat vitt a munkahelyén dolgozó összes vezetőnek.

Bárki, akinek van gyereke, felismeri azokat az alapelveket, melyeket így foglalok össze:

1. Kevés szabályod legyen
 2. Sokat ismételd magad
 3. Cselekedj a szabályoknak megfelelően (ezért jó, ha csak kevés szabályod van).
- Épp akkoriban jelent meg a *Titan* című könyv, amikor az első fiam született és én kezdtem beletanulni a szülőségbe. Több volt ez, mint pusztán John D. Rockefeller életrajza. Rockefeller sok vezetői alapelve is részletesen szerepelt benne. Véleményem szerint kötelező olvasmány mindenkinek, aki komolyan szeretne sikeres vállalatot építeni. A könyv megerősített számomra három alapszokást, amelyek megfigyeléseim szerint kulcsfontosságúak a sikeres vállalatvezetésben, és reményeim szerint találó elnevezéseket adott ezeknek a szokásoknak:

Prioritások–Megvan a vállalatnak a Top 5 prioritása az évre és negyedévre (vagy a hónapra, ha évente 100%-nál nagyobb a növekedés)? Rendelkezik világos Top 1 prioritással és ennek megfelelő Témával? Van mindenkinek a vállalatnál néhány saját prioritása, amelyek illeszkednek a cég prioritásaihoz?

Adat–Megfelelő adatokkal rendelkezik a vállalat napi és heti szinten ahhoz, hogy betekintést nyújtson a vállalat működésébe és a piaci elvárásokba? Van mindenkinek a vállalatnál legalább egy napi vagy heti kulcs mutatója, ami irányítja a teljesítményét?

Ritmus–Van a vállalatnak egy hatékony ritmusa a napi, heti, havi, negyedéves és éves értekezletekre, hogy fenntartsa az összehangoltságot és az elszámoltathatóságot? Az értekezleteket jól vezetik, és hasznosak?

A *Titan* azt is megerősítette, hogy csak egy alapstratégia létezik–hívhatjuk ezt „x” faktornak–, amit meg kell találni, definiálni, és annak megfelelően cselekedni, hogy jelentős értékeket hozunk létre, hosszútávon pedig jelentős megbecsülést szerezünk egy ágazaton belül:

Az „x” faktor: megtalálni saját üzleti modelledben és üzletágadban a fojtópontot, és irányításod alá venni azt.

Rockefeller számára az olajüzlet megnyeréséhez a szállítási költségekben való előnyszerzés volt a kulcs. Ezért fektetett olyan sok pénzt a vasúthálózatokba. Még a látszólag legapróbb döntései is a szállítási költségekkel álltak összefüggésben. Úgy döntött, hogy a lehetőségei tágításával saját tölgyfahordókat kezd el gyártani, ahelyett, hogy ő is a versenytársai által előnyben részesített zöld deszkahordókat használná. Az erdőben felfűrészelt tölgyfát kemencében szárították, amivel csökkent a súlyuk és ezzel felére csökkent a szállítási költség.

Hogy befejezzem a példalózást, lehetőségem volt némi időt eltöltenem Steve Kerrel, a GE Crotonville vezetőképző központjának korábbi igazgatójával. A találkozásonkról a GE sikerének három olyan kulcs mozzanatával jöttem el, amelyek hasznosak a közepes cégeknek:

1. A tervezésben nincs olyan, hogy „középtáv”. Csak két dolgot kell meghatároznod: hol akarsz tartani 10-25 év múlva, és mit kell tenned a következő 90 napban. Az utóbbihoz valós idejű adatok szükségesek, és olyan vezetőségi csapat, amely képes szembenézni az adatok brutális realitásával, és annak megfelelően cselekedni. Ne szeress bele a saját e-három éves terveidbe.

2. Legyen minden ostobán egyszerű. Ha a stratégiáid, terveid, döntéseid, rendszereid stb. bonyolultnak tűnnek, valószínűleg rosszak.

3. Legjobb az első kézből származó információ. Ezért utazik a GE teljes vezetősége minden hónapban Crotonville-be „tanítani”. Ha a GE csúcavezetői időt tölthetnek a GE menedzsereivel és fontosabb vevőivel (az ügyfelek beengedése a crotonville-i összejövetelekre fontos része a GE értékajánlatának), megtudhatják, mi zajlik a vállalatnál. Ezzel visszaérkezünk az 1-es ponthoz, a valós idejű adatok fontosságához.

Annak megfelelően, hogy csak néhány fő prioritásunk lehet, a GE nyugalmazott ügyvezető igazgatójának, Jack Welch-nek mindössze négy főprioritása volt az alatt a két évtized alatt, amíg a GE-t vezette.

A fent említett, elsőszámú GE alapelv szemléltetésére hadd említsek néhány döntést, amiket jól ismert vállalkozók hoztak. Bill Gates húsz év alatt egy nagyon egyszerű vállalati jövőképet állított fel–számítógépet minden asztalra, minden otthonba. Gates és a Microsoft új ügyvezető igazgatója, Steve Ballmer csak a közelmúltban érezte úgy, hogy ez a kép annyira közel áll a megvalósuláshoz, hogy új vállalati jövőképet kell felvázolni. Bármikor, bárhol, bármin. Nem túl frappáns, de hosszú távú célkitűzés.

Ehhez hasonlóan Tom Siebel, a Siebel Systems alapítója és ügyvezető igazgatója minden alkalmazottjával felállított néhány célt, amit mindenki közzétesz egy internetes portálon. (Tom az első, aki kiteszi a sajátjait, így az alkalmazottai láthatják az ő prioritásait.) Ebből kristálytisztán látszik, mi az elvárható minden negyedévben, a kompenzációt pedig a mérhető mutatókhoz kötik.

Egy egyszerű, 10-25 évre szóló hosszú távú elképzelés, és néhány prioritás kiválasztása a két legfontosabb döntés, amit egy üzletvezető meghoz. A hosszú

távú, „ritkán változó”, és a rövid távú, „gyakran változó” elem yin-yangjából következik az az egyensúly, amely szükséges a magas szintű teljesítményhez. Még egy utolsó idea, azután összefoglalom az áttekintésemet, és rövid betekintést nyújtok minden egyes fejezetbe. Az Üzleti Dinamizmusok Mestere Program Felsővezetők Számára (Master of Business Dynamics Program For Senior Executives) egyik elégedett ügyfele a Strategos, a nagyszerű üzleti stratégia, Gary Hamel cége (egyebek mellett ő az alapkompenciák elve mögött álló guru). A Strategos munkatársai egy az ostobaságig egyszerű definíciót adnak a stratégiára.

Nincs igazi stratégiád, ha nem felel meg két követelménynek: amit csinálsz, az nagyon fontos a meglévő és potenciális ügyfeleidnek; másodsor, megkülönböztet téged a versenytársaidtól.

Mindehhez vedd még hozzá azt az elvárást, hogy képessé kell válnod ezt a stratégiát a legjobban alkalmazni (ezzel visszakanyarodunk az alapkompenciák kérdéséhez), és világosan látnod kell, hogy működőképes a stratégiád vagy sem. Egyes cégek ügyelnek arra, hogy megkülönböztessék magukat, de ez a különbség nem igazán fontos az ügyfeleknek (jobb minőség, amikor az ügyfél csak gyorsaságra vágyik). Más cégek olyasmiket tesznek, ami fontos az ügyfélnek, de ugyanazt teszik a versenytársak is (vagyis csupán teljesíted a minimum elvárást). Mégis, lehetséges, hogy bár a többiek elméleti szempontból rendelkeznek a stratégia mindkét elemével, de nem tudják megvalósítani. Tartasd észben a stratégiának ezt az egyszerű definícióját, miközben a könyvet olvasod.

Ha visszakanyarodunk az áttekintésben lefektetett három alapelv csoporthoz, azt látjuk, hogy szépen illeszkednek egymáshoz (a könyv további része abban segít, „hogyan” lehet mindezt megvalósítani):

1. Prioritások–van egy maroknyi szabály, melyek egy része nem változik, például a cég alapértékei, vagy a cég hosszú távú, Nagy Ijesztő Merész Célja (Big Hairy Audacious Goal, BHAG) és mások, amelyek negyedévente, hetente változnak. Ezeket nevezem Top 5-nek és Top 1-nek az 5-ből. Ez a rövidtáv és a hosszútáv egyensúlya.

2. Adat–annak érdekében, hogy tudd, a prioritásaidnak megfelelően cselekszel-e, visszacsatolásra van szükséged, mégpedig valós idejű adat formájában. Vannak az üzletágon belül bizonyos kulcsmutatók, amiket hosszú távon mérni akarsz, ezek az Okos Számok; vannak olyan mutatók, amelyek rövid távú fókusz nyújtanak egy területre, vagy valakinek a munkájára. Ezek a Kritikus Számok. Ez a rövidtáv és a hosszútáv egyensúlya.

3. Ritmus–ha az embereid nem „utánoznak”, azt jelenti, nem ismételted el még elégszer az üzenetedet. A napi, heti, havi, negyedéves és éves értekezletek jól szervezett rendszere segít mindenkit összehangolni és számon kérhetővé tenni.

Ez a könyv eszközöket ad ezeknek az egyszerű döntéseknek a meghozatalához, azután eszközöket ad Neked ahhoz, hogy mindenkit a döntések szelleméhez hangoljon, és elszámoltathatóvá tegyen. Még pontosabban:

1. Fejezet: Másképp íródott, mint a többi fejezet (cikként jelent meg a *Fortune Small Business* (Vagyonos Kisvállalkozások) 2001 szeptemberi számában). Lendületes áttekintést nyújt a növekvő vállalatok előtt álló akadályokról és arról, milyen eredményt várhatsz, ha alkalmazod a három Rockefeller Szokást. A fejezet második fele ismerteti a növekedés három akadályát.

2. Fejezet: A „Megfelelő Emberek Megfelelő Dolgot Csinálnak Megfelelően” modell általános keretet nyújt ahhoz, milyen döntéseket kell meghozni és milyen sorrendben, hogy növeld az üzleted értékét. Szépen illeszkedik Jim Collins új kutatásához arról, mi kell egy cég felvirágoztatásához.

Prioritások Szekció

3. Fejezet: Az Egyoldalú Stratégiai Terv Elsajátítása segít hosszú és rövid távú elképzelés, mutatók, és prioritások kialakításában. Mindezt egyetlen oldalon, ami segíti a kommunikációt és az összehangolást.

4. Fejezet: Az Alapértékek Használatának Elsajátítása segít azt a kevés „alig változó” szabályt érvényben tartani a vállalatban belül.

5. Fejezet: A Szervezeti Összehangolás és Fókusz Elsajátítása segíti a Top5 és a Top1 az 5-ből megközelítés priorizálását.

6. Fejezet: A Negyedéves Téma Elsajátítása megmutatja, miként irányíthatod a reflektorfényt az elsőszámú prioritásra annak érdekében, hogy mindig a gondolkodás előterében maradjon. A Dell Computer ezt remekül csinálja.

Adat Szekció

7. Fejezet: Az Alkalmazotti Visszacsatolás Elsajátítása segítségével olyan valós idejű adatokat gyűjthetsz, amelyek szükségesek a prioritások helyes kiválasztásához, és amelyekből tudhatod, hogy a prioritásoknak megfelelően cselekedtél-e. A fejezet végén röviden áttekintem az okos Számokat és a Kritikus Számokat.

Ritmus Szekció

8. Fejezet: A Napi és Heti Vezetői Értekezlet Elsajátítása speciális rendtartást nyújt ezeknek a létfontosságú értekezleteknek a hatékonnyá tételéhez. A fejezet végén röviden áttekintem a havi, negyedéves és éves értekezleteket.

Az „X” Faktor Szekció

9. Fejezet: A Márka Ígéret Elsajátítása egyszerű receptet ad annak a kulcsstratégiának a kiválasztására, ami ahhoz kell, hogy urald a piacodat.

Banki Finanszírozás Szekció

10. Fejezet: A Banki Finanszírozás Művészetének Elsajátításának Rich Russakoff a társszerzője. Rich kétségtelenül a legjobb olyan hitelcsomagok összeállításában, amitől a bankok egymásra fognak licitálni az üzletedért.

Tíz Esettanulmány

Függelék: Kérlek, NE LAPOZD ÁT a függelék. A legjobb anyagok egy része a Függelékben található, mint például Jack Welch legújabb könyvében. Az itt felsorakoztatott cégek ismertetik, Ők miként alkalmazták a könyvben található eszközöket–valamint az így elért eredményeket. Az esettanulmányokból megismerheted a legjobb marketing, menedzseri és vezetői gyakorlatokat, amiket az üzletedben alkalmazhatsz.