

Projektek segítik a vállalati sikert

A vállalatoknál nemcsak a beruházások területén teljes a projekt-szemlélet, hanem a személyzeti munkában is. A projektben gondolkodás növeli a vállalat sikereségeit. A projektmunka következetes optimalizálásával és erősítésével teremtett fordulatot például a LOEWE szórakoztató elektronikai konszern. A projektek kialakításában, „vállalatra szabásában” fontos közreműködők a tanácsadó cégek, amelyek tevékenysége szintén mélyreható változásoknak van kitéve.

Tárgyszavak: projektszervezet; tanácsadás; differenciálás; verseny; hierarchia; vállalati siker.

Projektekkel a sikerhez

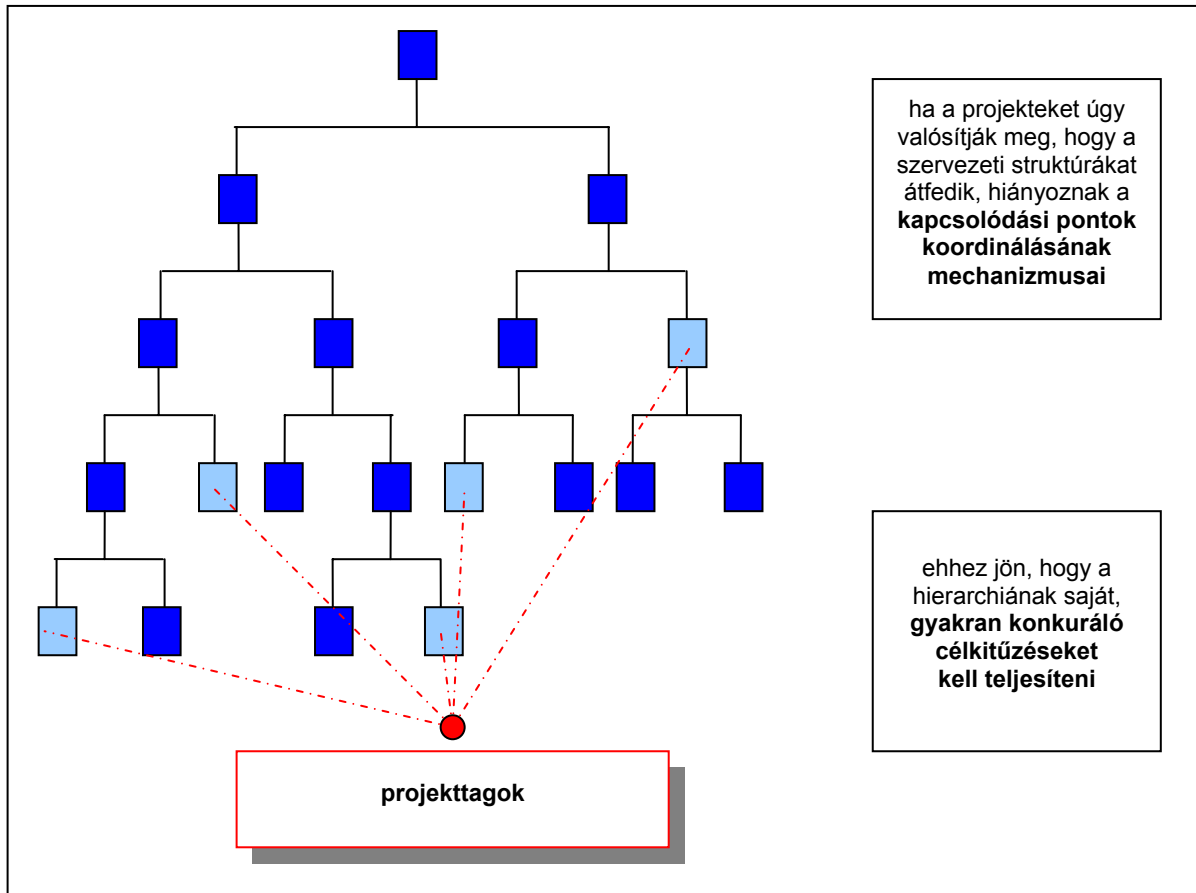
A bajorországi Kronach székhelyű szórakoztató elektronikai konszernnek, a Loewe AG-nek a 2003. és 2004. évi válság után új termék (sík képernyő) kifejlesztését és forgalomba hozatalát célzó projekttel sikerült magát pozícionálni a sík képernyők erős verseny által uralt piacán. Ezt nagy erőfeszítéssel és megváltozott projektszervezettel lehetett elérni, aminek elsődleges célja a termékfejlesztés meggyorsítása volt. A projekt eredményeként a teljes termékfejlesztési folyamat 30%-kal lett rövidebb, az új LCD-készülékeket a tervezettnél négy héttel korábban tudták piacra dobni.

A projektmunka az elsődleges

A 2004 áprilisában „Projektmenedzsment: Kalandos értékmegsemmisítés” címmel közzétett tanulmány a Németországban megvalósított projektmunkák 87%-át értékmegsemmisítésnek minősítette. A gazdasági kár Németország számára évi 150 milliárd euró.

Egy olyan gazdasági környezetben, amelyik elvárja a nagy jövedelmezőséget és egyidejűleg azt a képességet, hogy a feladattartalomhoz rugalmasan és gyorsan igazodjanak, ez az eredmény riasztónak tekinthető. Ennek az értékmegsemmisítésnek lényeges oka, hogy a projektek

nem épülnek be a vállalatokba. Mégpedig éppen azoknál a vállalatoknál, ahol a napi tevékenység lebonyolítására stabil felépítményszervezettel rendelkeznek, a projekt munka átfedéseket teremt a szervezeti struktúrában (1. ábra).



1. ábra Kapcsolódási pontok koordinációjának hiánya projekt munkáknál

A lineáris szervezet és a projekt munka egymás mellett léte felvet néhány olyan problémát, amelyek rendszerint a projekt lebonyolítás rovására mennek végre. A hierarchikus hozzárendelés következtében a munkatárs számára mindig egy osztályhoz tartozás és az abból levezett, a lineáris feletteshez való szakmai és fegyelmi utasításos kapcsolat áll az előtérben. A projekt vezető és a projekt tag között nincs utasításos kapcsolat, és így a projekt feladat nem teljesítését nem szankcionálhatja. Először a lineáris feladatokat teljesítik és a projekt munkához csak akkor kezdenek hozzá, ha van idejük.

A projektmunkában a lineáris munka és a projekt egymás mellett létezése azt jelenti, hogy a projektvezető nem rendelkezik tényleges döntési jogkörrel és így esetleg vezetői szerepét sem érzékelik, és a projektteameken belüli konfliktusokat a lineáris feletteseken keresztül rendezik.

Minden projektmunka lényeges eleme a résztvevők saját felelősségének erősítése. Ehhez ésszerű a vállalat szervezetében a piacelvet bevezetni: A projektmegbízó (osztályvezető vagy cégvezetés) „szerződést” köt a projektvezetővel és ezzel kizárólagos joggal és felelősséggel ruházza fel a projektért. A projekt minden munkatársa hasonló módon a projektvezető alvállalkozója és felel munkacsomagjának teljesítésért.

Kettős csúcsok alkalmazása

A projektvezetői funkció betöltése éppen fejlesztési projekteknél vezet feszültségekhez a meghatározóan érintett marketing és fejlesztési osztályok között. Azért, hogy ennek a konfliktusnak ne csak az élet vegyék el, hanem a know-how-t kötegeljék, a Loewenél a projektek vezetési egységeként kettős csúcsban állapodtak meg. Ezzel mint tudáshordozót mindkét osztályt bevonták a vezetésbe. Ez jobb felelősségvállalást biztosított, valamint stabil partnert a projektvezető kiesésének esetére.

A megbízó/megbízott struktúra a projektmunkába bevonja a cégvezetést és világos felelősség- és kompetencia-hozzárendelést biztosít. A projekten belül fix mérföldköveket határoznak meg, amikor a projektvezetőnek jelentési kötelezettsége van. Ezen túlmenően a projektet szakaszokra bontották fel. A megbízónak minden szakasz kezdetén új „megbízást” kellett adni. A szakasz végén átadásra kerül sor.

Ezeken a kapcsolódási pontokon túlmenően a vezetés kötelezettséget vállal arra, hogy a projekttel kapcsolatban nem hoz olyan egyedi döntéseket, amiket nem a projektvezető kért. A munkatársak felelősségtudatának és a projektvezető rangjának ezen túlmenő erősítése érdekében minden lineáris felelős írásban vállalta, hogy tartja magát a projektfejlesztés, jogkörmegosztás és forrásigéret szervezeti előírásaihoz.

Nagyobb felelősség

A Loewe legtöbb munkatársa, úgy a vezetésben mint a termelésben üdvözölte, hogy nagyobb felelősséget kap és jobban bevonják. A munkatársakat a megbeszélésekbe már korábban bevonták és most világosabb és terhelhetőbb előírásokat kapnak. Például most a külső szállítókkal fennálló kapcsolat és kiválasztásuk vonatkozásában pontosabb adatokat

kapnak arról, milyen információkra van szükség a szállítóktól ahhoz, hogy dönteni tudjanak. Ez megakadályozza azt a többszörfordítást, hogy később ismételtel kérdezni kelljen. Pontosabbak a határidők és kevesebb a hórúkk-akció, tehát összességében jobb a struktúra.

Ezen előnyök miatt a legtöbb munkatárs motivált abban, hogy a változásokban kezdettől fogva részt vegyen. Összességében a jobb projektszervezet erősítette a munkatársak projektmunka iránti tudatosságát. Észrevették, hogy munkájuknak nagyobb jelentőséget tulajdonítanak és pozitív hozzájárulásukat elismerik. Ehhez hozzájárult az is, hogy a vállalat különböző lineáris funkcióit világosan szabályozott jogkörökkel és felelőségekkel vonták be a projektmunkába. Ezáltal értékesíteni lehet a know-how-t, lehetőség van a felelőség világos hozzárendelésére is (1. táblázat).

1. táblázat

Szerepek és felelőségek

	Igazgatóság	Projekt testület	Program-menedzser	Projektvezető
Választék-tervezés	Döntési funkció	Tanácsadási funkció		
Durva koncepció	A szakaszok jóváhagyása és a következő szakasz engedélyezése	Tanácsadási funkció	A koncepció-team koordinálása és irányítása	
Finom koncepció I		A szakaszok jóváhagyása és a következő szakasz engedélyezése	A rendszerprojekt egyes projektvezetőinek koordinálása	A projektteamek koordinálása és irányítása
Finom koncepció II	A szakaszok jóváhagyása és a következő szakasz engedélyezése	Tanácsadási funkció	Az egyedi projektek figyelemmel követése	A költségek, határidők betartása és az egyedi projektek működtetése a terv-előírásoknak megfelelően
Koncepció megvalósítása	A szakaszok jóváhagyása és a következő szakasz engedélyezése	Tanácsadási funkció	A projekt határnapok előkészítése és lebonyolítása	
A teamtagok minden szakaszban felelősek a vállalt szakmai feladatok határidőben és az előírányzott költségen belüli teljesítésért.				

Rövid utak

A további változás a projektvezetők és munkatársak egymás közötti kommunikációját érintette: A projektvezetők a kötelező határnapokon egyeztettek és megvitatták az olyan kritikus témákat, mint eltérés a tervezett határidőktől, költségektől vagy funkcióktól. A projektértekezletek maximum 90 percig tarthattak. A találkozók nagyon beváltak, mivel az egyes projektvezetők projektjeik minden keresztkapcsolatát megismerhették és egyes dolgokat csak személyes megbeszélés során lehetett tisztázni.

Nemcsak a projektvezetők, hanem a projektmunkatársak is lehetőséget kaptak arra, hogy saját feladatkörükön túlra tekintsenek és megismerjék, hol vannak esetleg problémák más projektterületeken. Ebben segített a házon belüli projektmenedzsment szoftver, aminek következetes alkalmazása minden teamtag számára kötelező volt. Ezáltal egyértelműen javultak a projektekkel kapcsolatos jelentések és a kommunikáció. Javult a munkatársak egymás közötti együttműködése is: jobban támogatják egymást és jobban megértik egymás problémáit.

Annak érdekében, hogy a projektben dolgozó minden munkatársat időben bevonjanak a változásokba és képesek legyenek a nagyobb felelősség vállalására, az új projektstruktúrák kifejlesztésével párhuzamosan szemináriumokat és workshopokat rendeztek. Ilyenkor a nyitott kérdéseket meg lehetett beszélni és az aggályokat el lehetett oszlatni. Ezekre a workshopokra a vezetők körében is szükség volt, mivel ott az az érthető aggály uralkodott, hogy a vállalat továbbfejlesztésébe nem vonják be őket.

Tanácsadók nyomás alatt

A tanácsadó ágazat egykor annyira ragyogó imázsa veszített fényéből. Gazdaságilag is nehezebb lett a helyzet, a 90-es évek kétszámjegyű növekedési rátáitól az elmúlt években már nagyon messze voltak a tanácsadó vállalatok.

Ezért mostanság sok tanácsadó felülvizsgálja üzleti modelljét és új irányokat keres. Ez szolgáltatott alkalmat arra, hogy a St.Gallen-i egyetem professzorai megkérdezés módszerével vizsgálják az ágazat jövőbeni fejlődését. A 2005-ben kiküldött kérdőíveket összesen 186 német, svájci és osztrák tanácsadó cég töltötte ki; ezenkívül megkérdeztek szakértőket és ügyfeleket is.

A hét legfontosabb eredmény

A pozicionálás és verseny, ügyfél és tanácsadó közötti kapcsolat, szolgáltatások, üzleti folyamatok, valamint személyzeti vezetés témákra koncentráltak. Így hét fontos tendenciát tudtak kidolgozni.

1. Differenciálási kényszer

A megkérdezett vállalatok több mint 70%-a szükségesnek tartja, hogy erősebben differenciálódjon a konkurenciától. Az okok sokfélék: Egyrészt növekszik a versenynyomás, mivel az ügyfelek külső tanácsadásra rendelkezésre álló kerete csak lassan növekszik; másrészt a cégen belüli tanácsadással kompetens konkurencia jött létre (például a Siemensnél vagy a Deutsche Telekomnál). Ráadásul megjelentek a piacon a kiválasztott problémákra szabványosított megoldásokat kínáló olcsó szolgáltatók.

Ezenkívül egyre nehezebb egyidejűleg csúcsteljesítményt kínálni ágazati know-how-nál és olyan funkcionális területeken végzett tanácsadásban, mint stratégia és marketing. A széles skálán dolgozó általános szolgáltatók egyre erősebb versennyel találják szembe magukat. Csak a szakosodott cégek vannak olyan helyzetben, hogy ebben a gyorsan változó üzleti világban ésszerű tanácsot tudjanak adni.

A szakosodott cégeknek ma egyszerűbb saját profilt kifejleszteni. Az olyan szolgáltatások, amelyek 10 vagy 20 évvel ezelőtt nem találtak volna vevőre vagy nem is léteztek, időközben tekintélyes üzletággá fejlődtek (például felügyelő bizottsági tagok keresése).

2. Igényesebb ügyfelek

Az ügyfelek megtanulták, hogyan működnek a tanácsadások és ezért pontosabban tudják, mit várhatnak el. Ennek egyik oka az a sok tanácsadó, aki korábbi ügyfelénél dolgozik és háttérismeretét magával hozta. Az ügyfelek a tanácsadókat már kezdettől fogva nagyon világos projektcélokkal ostromolják és azután megkövetelik az előirányzottak kidolgozását. Ez egyrészt pozitív, mert ezáltal növekszik a tanácsadási projektek hatékonysága, másrészt ez korlátozza a tanácsadó mozgásterét, ami hátrány lehet.

Az ügyfelek egyre gyakrabban kérik, hogy a tanácsadó vegyen részt az általa kifejlesztett koncepció megvalósításában. A megkérdezettek több mint 85%-a látja ezt a tendenciát munkájában. Ez egyrészt pozitív:

A stratégia megfogalmazása és megvalósítása már nem két külön lépés, hanem összekapcsolódik. A résztvevők gyorsabban reagálhatnak és ismerhetik fel, hogy a terv sikeres. Másrészt a megvalósítás sok tényezőtől függ, a tanácsadásokat részben alig lehet befolyásolni.

3. Eredménytől függő fizetés

A szolgáltatások mennyiségi értékelése irányába mutató általános tendencia a tanácsadói ágazatot sem kíméli. Ezért a megbízások egyre gyakrabban, a megkérdezettek szerint 40%-ban tartalmaznak sikerfüggő komponenseket. Ez elsősorban a nagy projektekre érvényes. A tanácsadásnak a korábbinál gyakrabban kell részt vállalni a kockázatból: Ha a projekt jól működik, a megbízó átlagon felül honorálja a teljesítményt; ha rosszul, a tanácsadóknak éppen hogy a ráfordításuk térül meg.

A vevőelégedettség, mint sikermérce veszt jelentőségéből. Minden tapasztalt tanácsadó tudja, hogy ezt kis ügyességgel többé-kevésbé befolyásolni tudja. Ezért – legalábbis ügyfél-szemszögből – előnyben kell részesíteni, ha a tanácsadás hatékonysága értékelési mérceként szolgál.

4. Személyes hálók

A megkérdezett tanácsadók új ügyfelek megszerzésében látják a legnagyobb javítási lehetőséget. Több mint 2/3-uk ezt tekinti gyenge pontnak. Másrészt a piaci résztvevők többsége számára még mindig az új ügyfelek megnyerése a fontosabb, és nem a meglévő ügyfélkör gondozása. Kérdéses viszont, hogy gazdaságilag ez a magatartás ésszerű-e; viszont mutatja, milyen lassan változnak a normák az ágazatban.

Az ügyfelek a maguk részéről megpróbálják a megbízás odaítélésének folyamatát tárgyilagossá tenni, amennyiben úgynevezett „szépségversenyeket” rendeznek: több tanácsadó ismerteti koncepcióját az ügyfél egy testülete előtt. Érdekes módon azonban a megkérdezett vállalatok csaknem háromnegyede azt adja meg, hogy a tárgyilagossági próbálkozás ellenére továbbra is döntő szerepet játszanak a személyes kapcsolatok.

5. Hierarchiák nyomás alatt

A tanácsadónál hagyományos módon három hierarchiaszint van: partner, projektvezető, junior tanácsadó. A partnereknek minél inkább sikerül a projekteket – rosszul fizetett – junior tanácsadókkal kidolgoztatni, annál jövedelmezőbb a megbízás. A partnerek és juniorok aránya vál-

lalattól függően változik: stratégiai tanácsadóknál 1:7 és információtechnika területén 1:10.

E módszer szerint épül fel a tanácsadó ágazat teljes üzleti modellje. De úgy néz ki, hogy ez a koncepció a megkérdezett cégek 60%-a szerint elérte határait. Az ügyfelek egyre inkább igénylik a szenior tanácsadók jelenlétét. Az ügyfelek nem akarnak nagy tanácsadó teameket a házban, hanem megkövetelik, hogy a tanácsadási szolgáltatás rájuk szabott legyen.

Ez oda vezet, hogy a munkatársak tipikus piramisszerű eloszlása a hierarchiában (kevesebb partner, sok junior) már nem felel meg az ügyfelek igényeinek. Ehelyett néhány területen más struktúrák, például a gyémánt formájúak, jobban megfelelnek, amiben a középszint szám szerint jobban van képviselve, vagy aminél a piramis a feje tetején áll, és a projektben több partner dolgozik, mint junior tanácsadó. Itt az egyik nagy kihívás a tanácsadó cégen belüli helyes felállás megtalálása a saját ügyfélszegmenshez.

6. Csökkennek az előmeneteli lehetőségek

Egy ismert mondás szerint a tanácsadók nem a vállalat, hanem saját karrierjük érdekében dolgoznak. Az a kilátás, hogy partnerré váljanak, továbbra is a legerősebb ösztönző ahhoz, hogy a számlátrát végig járják. Tekintettel a tanácsadók egyértelműen csökkenő növekedési rátájára, ma egyértelműen tovább tart, hogy a kiemelkedő utánpótlásnak számító munkatársak a csúcsra jussanak.

Ezeknek a tehetségeknek a karrieresélyei növekednének, ha a tanácsadók a felső vezetői szinten is következetesen alkalmaznák a „fel vagy ki” (up or out) elvet, aminek alapján a munkatársak jó teljesítményük alapján vagy néhány éven belül karriert csinálnak, vagy elhagyják a vállalatot. A partnerek azonban nehezen szánják rá magukat, hogy ezt a vonalat saját hierarchiaszintjükön következetesen alkalmazzák.

A következmény a rosszabb előmeneteli lehetőség; a vizsgálat során a megkérdezettek több mint fele panaszkodott erre. Míg korábban kiemelkedő teljesítmény esetén egy tanácsadó 7-8 év után partnerré válhatott, ma már ehhez átlag 10-12 évre van szükség.

7. Egyéni javadalmazás

Egyidejűleg változik annak módja is, hogyan osztják fel a partnerek egymás között a vállalati nyereséget. Két modell versenyez egymással (de részben kombinálják is őket):

- A javadalmazás vagy kizárólag a tanácsadó mindenkori teljesítményétől függ; minél több ügyfelet szolgál ki egy partner, annál több az egyéni keresete.
- Mindannyian egy nagy közös kalapból kapják a fizetésüket; ilyenkor mindegyik partner nagyjából egyformán kap, a nagyobb szakmai tapasztalattal rendelkezők egy bizonyos fokig többet, mint a többiek.

A tanulmány azt mutatja, hogy terjed az egyéni javadalmazás; a megkérdezettek 2/3-a megerősíti ezt a tendenciát. Ennek következményei vannak a partnerek ügyfelekkel szembeni magatartására. A kiemelkedő sztár tanácsadók profitálnak és nyomást gyakorolnak a kevésbé produktív kollegákra. Ez megváltoztatja a belső kultúrát és csökkenti az együttműködési hajlandóságot. Végül esetben a partnerek olyan kockázatokat is vállalnak, amelyekbe különben nem mennének bele. A partnervezetett vállalkozás következményei rombolóak lehetnek, ahogy az Arthur Andersen 2001–2002. évi összeomlása is igazolja.

Mint a tanulmány mutatja, a tanácsadói ágazatban mélyreható változások mennek végbe. Még ha részleteiben nem is világos, hogyan alakulnak a dolgok, a tendencia már ma is a differenciálódás és szakosodás felé mutat. A sokféleséget az egységesség váltja fel. Jó kilátások azon tanácsadók számára, akik saját maguknak adnak jó tanácsot – és azt meg is valósítják.

Összeállította: Jurasits Jánosné

Meyer, W., Gröger, M.: Mit Projekten zum Erfolg. = Personal, 58. k. 2. sz. 2006. p. 26–28.

Lechner, Ch.; Müller-Stevens, G.: Berater unter Druck. = Manager Magazin, 36. k. 1. sz. 2006. p. 7–9.

www.mba-beratung.de/stud.html