A végrehajtás buktatói, a megvalósítás csapdái

A kiváló ötletek, a briliáns stratégiák gyakran hibás végrehajtással párosulnak. A végrehajtás csődje semmivé teszi a jobb elgondolásokat is. Az elmúlt években számos tehetséges vezető és vállalkozó vált híres személyiséggé az üzleti életben. Csodálatos ötletek születtek az általuk felvázolt jövőkép nyomán. Jelentős befektetők kerültek tapasztalatlan, fiatal vállalkozók bűvkörébe és komoly pénzeket áldoztak olyan projektekre, amelyek mögött nem állt semmiféle előkészítés és üzleti terv.

Tárgyszavak: vezetői magatartás; operatív irányítás; vállalati kultúra.

Elkötelezett vezetőkre van szükség

Irreális álmok helyett itt az ideje a bevált módszerek alkalmazásának. A recept egyszerű: a vásárlók által keresett termékeket kell gyártani és kiváló szolgáltatásokat kell nyújtani. Az üzleti világ változásai tükröződnek a vállalatvezetők magatartásában. Egyre kevesebb az alkalmas vezető, akire rábízható egy vállalat. Nem mindenki képes a realitásokkal számolni, a jó ügyekkel megfelelő módon foglalkozni, méghozzá a megfelelő időben és a megszabott pénzügyi kereteken belül. A befektetők, a fogyasztók és az alkalmazottak olyan vezetőket keresnek, akik elkötelezettek és képesek megfelelő környezetet teremteni ennek az elkötelezettségnek a megvalósításához.

Végrehajtás nélkül a víziók csak álmok maradnak. Az IBM elnöke (Louis Gerstner), szerint vállalatának nincsen szüksége ködös jövőképre! Pontosan tudja, hogy nincs jövője azoknak a vállalatoknak, amelyeknek víziói vannak ugyan, de gyengélkednek a végrehajtásban. Kezdeti erőfeszítései éppen arra irányultak, hogy az IBM-nél minden alkalmazott valóságos és értékelhető munkát végezzen. A vezetők ehhez biztosítják a megfelelő környezetet. Gondosan ügyelt arra is, hogy a vállalat lépést

tartson az új irányzatokkal és a gyakorlatban is hasznosítsa mindazt, ami elősegítheti a régi vásárlók megtartását és az újak megszerzését.

A vezetők tehát legyenek kiválók a végrehajtásban is. Elképzeléseiket úgy valósítsák meg, hogy nőjön a vállalat versenyképessége.

Egy apró különbség

A végrehajtás és a megvalósítás fogalmát gyakran felcserélik. Megkülönböztetésük mégis a siker záloga. A végrehajtás a teljesítményhez kapcsolódik, azt jelzi, hogy bizonyos célok teljesültek-e. A határidő előtti teljesítések, rendelések időben, jó minőségben és költségkereten belüli elintézése, vásárlói kérdésekre időben adott válaszok utalnak a végrehajtási teljesítményre. A végrehajtás érintheti az egész vállalatot, osztályokat és csoportokat, projekteket vagy egyes személyeket.

A megvalósítás ezzel szemben célok teljesítésének mikéntjét jelzi. Azokat a tevékenységeket foglalja magában, amelyekkel egy szervezet víziójából vagy stratégiájából, kezdeményezéséből vagy projektjéből valóság válik.

A kiváló végrehajtás

Folyamatosan nőnek a vásárlók igényei. A vevők jobb minőséget, alacsonyabb árakat és kényelmesebb felhasználási körülményeket várnak el. A kínálat bőséges, a fogyasztók válogathatnak a lehetséges beszerzési források között. A vállalatoknak tehát új végrehajtási és megvalósítási módszerekkel kell felkészülniük az igények kielégítésére. Nem elég csak a részletekre ügyelni. Rendszerszemlélettel kell a végrehajtás műveletéhez közelíteni. Ez a rendszer négy összefüggő dimenzióból áll: emberek, kultúra, stratégia és működtetés. A kiváló végrehajtás iránti elkötelezettségnek át kell hatnia az egész vállalatot, a kultúrát, a vezetési rendszert, minden munkatársat és munkakört.

A kiváló végrehajtás az említett négy dimenzió összefüggéseire alapoz. A dimenziók közötti bármiféle probléma akadályozza a végrehajtás eredményességét. Jellemző tünet az, hogy bár a vállalatoknál mindenki panaszkodik végrehajtási problémákra, ezek felelősségét mindenki elhárítja. A felső vezetés a középvezetést hibáztatja, a középvezetők a végrehajtandó stratégia hibáit és beosztottjaik munkáját okolják, az operatív menedzserek pedig a felső vezetést vádolják.

A végrehajtási problémák gyökereinek vizsgálatát a vállalat legfelső vezetésénél kell elkezdeni. A vezetők feladata az, hogy az elvárt telje-

sítményhez megfelelő környezetet teremtsenek. Ha a teljesítmény nem kielégítő, azért nem az operatív szervezetek, hanem a felső vezetés a hibás, nem teremtette meg a kiváló végrehajtáshoz szükséges környezetet. A végrehajtási módszerek közelebbi vizsgálata kiderítheti, hogy a felső vezetés nem érti saját szerepét, és nem ismeri a végrehajtás dinamizmusát. A gyakorlat néha más: „ha a szekér nem halad”, nem a vezetőkön, hanem a beosztottakon „csattan az ostor”.

Az eredményes végrehajtás módszerei

A vezető kiemelt feladata a megvalósítás (végrehajtás) ellenőrzése

A vállalat összes vezetőinek demonstrálniuk kell a végrehajtás fontosságát. Egyes vezetők gyakran elhárítják maguktól a végrehajtási problémákat, mert elsődleges feladatuknak az újdonságokkal, a víziókkal való foglalkozást tartják. Pedig kiváló stratégiák mellett hibák a kivitelezés során is történhetnek és nem biztosítható kiváló teljesítmény kiváló végrehajtás nélkül.

A siker végül is részletekből összegeződik. Kellemesebb ugyan csak nagy ügyekkel foglalkozni, de ha elhanyagoljuk a kicsiket, akkor előbb-utóbb a nagy ügyek is összezsugorodnak, sőt velük a vállalat is kicsivé válik.

A megvalósítás útja kihívást jelentő célokkal legyen kikövezve!

A vállalat felső vezetésének felelőssége, hogy teljesítésre érdemes, kihívó célok késztessék a dolgozókat elkötelezett teljesítésre. Sok az olyan vezető, akik biztonsággal teljesíthető célokat tűznek ki, olyanokat, melyek csak kevéssel haladják meg a korábbi időszak teljesítményeit. Pedig a kihívást jelentő, jó célok két módon is pozitív hatást gyakorolnak a végrehajtásra. Egyrészt egyesítik a vállalat dolgozóit arra, hogy közös cél teljesítéséért közösen küzdjenek. Ily módon elcsendesednek a szervezetek közötti esetleges viták, összetűzések. Másrészt a kihívást jelentő célok erős ösztönző eszközként szolgálnak. Sajnos sok vezető nem ismeri fel a szoros célok (pl. „Legyünk elsők az iparágon belül!”) és a célok teljesítéséhez szükséges elkötelezettség mértékének összefüggéseit. Ezek a döntéshozók hibásan úgy vélik, hogy a végrehajtók elkötelezett-

sége a vállalat iránti lojalitásból fakad. Egy kreativitással foglalkozó kutatóintézet elnöke szerint: „ A beosztottak elkötelezettsége a vezetők elképzeléseinek megértéséből és értékeléséből fakad. Ha nem csak a mások elképzeléseinek végrehajtása a feladatuk, hanem részt vehetnek a tervek kidolgozásában is, jelentősen csökkennek a végrehajtás problémái."

Nem fogadható el a hivatkozás a végrehajtás hibáira!

Megszokott dolog, hogy mindenki a végrehajtás nehézségeire hivatkozik, a napi problémákra és a rutinszerűen elkövetett hibákra. Senki nem gondol arra, hogy ezek a jelenségek a vállalat jövőjét veszélyeztetik.

Kiváló végrehajtásról híres vállalatok vezetői kellő fanatizmussal foglalkoznak részletkérdésekkel és hajlandóak elmélyedni végrehajtási problémákban. Pl. a McDonald's egyik vezetője megszállottan kereste a chips-sütés legtökéletesebb technológiáját. Tudta, hogy a McDonald's-nál a sült burgonya minőségét szigorúan előírják és betartatják. A vezetőknek tudatosítaniuk kell a vállalat minden dolgozójában, hogy még legkisebb cselekedeteik is szilárdíthatják a vállalat jó hírét, de ugyanakkor létét veszélyeztethetik a legkisebb hibák is. A felső vezetésnek világosan meg kell különböztetnie a rutin végrehajtásból származó problémákat az innovatív stratégiák megvalósítási kísérletei során felmerülő problémáktól. Ez utóbbiak ugyanis elkerülhetetlenek, hiszen egy új, még nem próbált program végrehajtása során keletkeznek. Az ilyen problémákat a vezetésnek megértéssel kell kezelnie, ellenkező esetben csorbát szenved a kreativitás és az alkalmazottak elutasítják a kockázatvállalást.

A vezetőknek tehát különbséget kell tenniük a kétféle probléma között. Az innovatív végrehajtás során felmerülő problémák „tanulás közben" fordulnak elő, éppen ezért bátorítani és jutalmazni kell azokat a beosztottakat, akik vállalkoznak ilyen kísérletekre. Azok a munkatársak is kiemelt megbecsülést érdemelnek, akik kemény kérdéseket tesznek fel, kihívásokat jelentő felvetéseik vannak, vitákba bonyolódnak, új ötletekkel jelentkeznek. Mindezzel bürokratikus korlátokat törnek át és „szent teheneket" semmisítenek meg.

A kiváló végrehajtást elősegítik az okos célkitűzések, a jó akciótervek, mert ezek a teljesítést gátló körülményekkel szemben a teljesítést javítókat, így pl. az innovációt ösztönzik.

A felső vezetés biztosítsa a végrehajtáshoz szükséges támogatást és az erőforrásokat!

Egyes vezetők ugyan hangsúlyozzák a végrehajtás fontosságát, csak éppen elmulasztják a szükséges erőforrások biztosítását. Pedig a kiváló végrehajtásnak elengedhetetlen feltételei a jól működő információs rendszerek, a tréningek, a folyamatok szakadatlan tökéletesítése. Mindehhez biztosítani kell a szükséges eszközöket. Ez nem luxus, hiszen hozzájárul a fogyasztók megtartásához és a dolgozók hatékony munkájához.

Probléma származhat az olyan vezetők magatartásból is, akik elmulasztják beosztottjaikat biztatni, bátorítani, támogatni sikeres teljesítményekre akkor, amikor az ügyek nem a kívánalmak szerint haladnak előre. A vezetésnek határozottnak kell lennie, nem mentegetheti különböző indokokkal a sikertelen végrehajtást. A vezető nem lehet tehetetlen sem az ügyek előrehaladását illetően, sem beosztottjai vezetésében.

Váratlan eseményekre is számítson a végrehajtás tervezésekor!

A vezetők gyakran annyira elmerülnek a tervekben, hogy elfelejtik: a cél nem a terv elkészítése, hanem valamely cél érdekében a terv végrehajtása. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a váratlan események nem zárhatók ki, nem csökkenthető bekövetkezésük valószínűsége a tervek részletezettségének növelése árán. A kiváló végrehajtáshoz az ügyeket át kell gondolni és szellemi úton végig kell járni a teendőket. Napjainkban rugalmas és alkalmazkodó tervekre van szükség, melyek a vállalatot helyes irányba terelik. Nem kezelhetők azonban a tervek mereven. A váratlan ügyekre is fel kell készülni, ellenkező esetben állandósulnak a rögtönzések és a tűzoltó módszerek.

A kiváló végrehajtáshoz védekező, előrelátó vezetési módszerekkel lehet közelíteni. A sikerhez nem elegendő csak a kulcskérdések megoldása. A megoldandó kérdések mellett a vezetőknek, másokat megelőzve, ismerniük kell a válaszokat is. Mindehhez ki kell tágulnia a szellemi horizontnak, és már a korai fázisban gondoskodni kell különböző variációs megoldásokról.

A kérdőív

A jelen diagnózisához, ill. a jövő teendőihez segítséget nyújthat az alábbi kérdőív, melynek alkalmazása minden vezető számára ajánlott.
Lehetséges osztályzatok: 1–5-ig
1 = egyáltalán nem 3 = részben jellemző 5 = teljes mértékben jellemző az ön vállalatára

Vezetők és munkatársak

- A vállalat vezérigazgatója tudatában van a végrehajtás és a megvalósítás kihívásainak? ☐
- Hajlamos a vállalat arra, hogy élénk, termékeny, ötletteremtő viták érdekében különböző hátterű és szándékú munkatársakat alkalmazzon? ☐
- Alkalmasak a vállalati tréning-módszerek arra, hogy széles látókörű, többirányú képzettséggel rendelkező alkalmazottakat képezzen, és ily módon csökkentse a vállalat sebezhetőségét, amit a legjobb alkalmazottak kilépése okozna? ☐
- Bátorítja, védi, jutalmazza a vállalat a kihívásokat vállaló, véleményét bátran hangoztató, reálisan gondolkodó munkatársait? ☐

Vállalati stratégia

- Megfelelő a vállalati stratégia a jövőkép (a víziók) megvalósításához? ☐
- A vállalati stratégia nevesíti a teljesítményekért felelős vezetőket? ☐
- Kellő súllyal kezeli a stratégia a végrehajtást? ☐
- A stratégia részei a megelőző módszerek és a határidők? ☐
- Rendelkezik a vállalat tartalék erőforrásokkal rendkívüli esetekben a gyors reagáláshoz? ☐
- Kellő önállóságot biztosít a vállalat a végrehajtásban közreműködő munkatársainak? ☐
- Igényt tart a vállalat a stratégiai és akciótervek összeállítása során a későbbi végrehajtók véleményére és közreműködésére? ☐

Működési rendszerek

- Működik a vállalatnál vezetői információs rendszer (VIR), amely idejében jelzést küld a döntési alternatívákról? ☐
- Keresi a vállalat a végrehajtás legjobb módszereit az iparágon belül és kívül? ☐
- Törekszik a vállalat a tevékenységek minél egyszerűbb és ésszerűbb végrehajtására? ☐
- Alkalmazza a vállalat a tudáskezelés (knowledge management) módszereit? ☐
- Nyilvántartja a vállalat teljesítmény-ellenőrző rendszere az eredményekért felelős személyeket? ☐
- Összekapcsolja a vállalat anyagi ösztönzési rendszere a jutalmazást a teljesítménynyel? ☐

Vállalati kultúra

- Keresi a vállalat az új módszereket, vagy inkább a régiekhez ragaszkodik? ☐
- Bátorítja a vállalat a kísérletezést a végrehajtás támogatása céljából? ☐
- Teret enged a vállalat a személyek közötti szabad információáramlásnak, vagy inkább bürokratikus módszereket alkalmaz? ☐
- Bátorítja a vállalat alkalmazottait arra, hogy tegyék szóvá a helytelen módszereket? ☐
- Megünnepli a vállalat a végrehajtási sikereket és a sikeres teameket? ☐
- Azonosan értékeli a vállalat a problémákat megelőző és az azokat megoldó munkatársait? ☐

Értékelés

103–115 pont: A vállalatnál kiváló a végrehajtás folyamata és ez a versenyelőny egyik tényezője.

92–102 pont: Erős a végrehajtási képesség a vállalatnál, éppen ezért érdemes a további javulás útját keresni.

81–91 pont: A vállalatnál a végrehajtási ügyek alapjaiban rendben vannak, de egy vagy több dimenzió fokozott figyelmet érdemel. Célszerű az egyes dimenziók értékelésével a tökéletesítés lehetőségeit megkeresni.

70–79 pont: Több figyelmet kell szentelni a vállalatnál a végrehajtás és a megvalósítás feladataira.

70 pont alatt: Azonnali és jelentős változtatások szükségesek a menedzsment, a stratégia, a kultúra és a vezetési rendszerek területén.

Ha az átlagosztályzat minden kérdéscsoportban (dimenzióban) legalább 4.0, a vállalatirányítás megfelelő, csak a módszereken kell finomítani. A 4.0 alatti átlag sürgős intézkedéseket követel.

Összeállította: Huszti Vera

Irodalom:

[1] Harper, S.; Porter, T.: Traversing the execution minefield. = Industrial Management, 45. k. 5. sz. 2003. szept./okt. p. 8–13.

[2] Smith, P.: Leaders' sources of guidance and the challenge of working across cultures. = Advances in Global Leadership, 3. k. 2003. p. 167–181.

[3] Gajda, R.: Utilizing collaboration theory to evaluate strategic alliances. = The American Journal of Evaluation, 25. k. 1. sz. 2004. I. né. p. 65–77.

Röviden…

Szelektív outsourcing: ott van szükség kiszervezésre, ahol a cipő a legjobban szorít

Az erőforrások szelektív kihelyezése lehetővé teszi a melléktevékenységek külső vállalkozásba adását szerződésben rögzített árakon. Nem mindig indokolt az összes információtechnológiai (IT) feladat kiszervezése. Az IT mely elemeit helyezzék ki külső szolgáltatóhoz? A döntés rendszerint attól függ, hogy melyek az adott vállalatnál az IT magkompetenciái, azaz melyek a súlyponti területek.

Két példa: A németországi Trumpf gépgyár tíz éven át SAP-/HP-UX rendszert üzemeltetett. Az átállás a SAP R/3-ra egy új számítóközpont telepítését tette volna szükségessé, amelyhez a vállalatnak hiányoztak a forrásai. A menedzsment a tevékenység kiszervezése mellett döntött. A külső vállalkozót IT tapasztalatai, technológiai know-how ismerete és vállalkozási ajánlata alapján választották ki. Végül a TÜV Süddeutschland mellett döntöttek. A vállalat több mint ezer ügyfele 256 szerveren keresztül kapcsolódik egymáshoz.

A német Vinnolit GmbH & Co. KG piacvezető a PVC-gyártás területén. Vevőkapcsolatait B2B környezetben akarta optimalizálni. A Triaton céget bízta meg ezzel a feladattal. Az outsourcing-partner átvette a CRM adatbázis felügyeletét, kezelését és bővítését egész Európára kiterjedően. A vevőinformációkat a vállalat SAP üzleti rendszerébe integrálták.

A kis- és középvállalatok (kkv) egyre kevésbé engedhetik meg maguknak, hogy saját számítóközpontot működtessenek. Az IT-menedzserek több mint a fele szerint a szelektív outsourcing akkor előnyös megoldás, ha költségcsökkenéssel és teljesítményjavulással jár. A partner megválasztásában nem a szolgáltató globális jelenléte a döntő szempont, hanem sokkal inkább a gyorsaság és a biztonság.

A szelektív outsourcing lehetséges részterületei:

- Ügyfélszolgálat
- Hardvertanácsadás
- Szoftvertanácsadás
- IT-adminisztráció
- Szerverfelügyelet
- Vagyonkezelés
- Licenckezelés
- Hálózatfelügyelet
- Számlakezelés (IMACs)
- Beszerzés
- Távdiagnosztika
- Biztonsági támogatás
- Vírusfelügyelet
- Üzleti folyamatosság
- Rendszer-helyreállítás
- IT-eszközbeszerzés
- Adatkezelés

(Produktion, 2004. 6. sz. febr. 5.)