

GÖBLÖS Ágnes - GÖMÖRI Katalin

A VÁLLALATI ÉLETCIKLUS MODELLRŐL

Sokszor hallani, nem az számít, papíron hány évesek vagyunk, hanem, hogy lélekben mennyinek érezzük magunkat. Ahhoz, hogy megőrizzük a fiatalsággal járó előnyöket, tenni kell. Hasonló a helyzet a vállalatok életében is. Ha belépnénk egy képzeletbeli, vállalatok számára fenntartott konditerembe, a különböző „kínzóeszközökön” sokféle „vállalatot” láthatnánk verejtékben fürödve edzeni. Az edzőgépekre különböző búvuszavak kerülnének a folyamatszervezéstől, az informatikai rendszerbevezetésen és a hatékonyságjavításon át a szervezetfejlesztésig. A szerzők cikkükben az Adizes-féle vállalati életciklus modell (Lásd Ichak Adizes: Vállalatok életciklusai, 1992) használatáról, és az ahhoz általuk javasolt kiegészítésekről szólnak a tapasztalataik alapján, röviden ismertetve egy-két gyakorlati példát.

Többnyire a kérdés egyszerűen hangzik: Jó úton vagyunk-e? Mások hogyan csinálják? Mi mit tudnánk jobban csinálni?

A kérdést kívülről és belülről is meg kell vizsgálni.

A piac megadja a külső választ: el tudjuk-e adni a termékeinket, szolgáltatásainkat, tudunk-e profitot termelni. A *belső választ* a szervezet adja meg, de ezt sokszor nehéz értelmezni. Ez utóbbira adott válaszjelzések *megértését szeretnénk elősegíteni.*

A piaci, tulajdonosi elvárásoknak való megfelelés kemény feladat a vezetők számára, ezért sokan inkább ezekre fókuszálnak, s nem szívesen fordítanak sok energiát a belső vállalati életre, ezen belül a működés megújítására, javítására. Viszont a profittermeléshez szükségük van egy „eszközre”, jelen esetben a vállalatra, ami törődést igényel. A vezetők többsége előbb-utóbb mégis eljut oda, hogy foglalkoznia kell a belső vállalati élettel is, mert a kezeletlen belső problémák a nyakukba szakadnak, vagy nincsenek ugyan látványos problémák, de be akarják biztosítani a vállalat fenntartható növekedését és ezekhez biztosítékokat keresnek a szervezetben.

Kerülendő persze a belső élet túlzott fókuszba állítása (pl. a folyamatos, drasztikus átszervezések, a hétvégéket rendszeresen lefoglaló csapatépítő tréningek és a végnélküli problémamegoldó megbeszélések a

belső konfliktusokról), ami irányvesztéshez vezet. Ha túlzottan befelé fordulóvá válik a cég és az ügyfelek helyett a belső életére figyel, akkor elszakad a piactól, versenyképessége gyengül, bevételt veszít.

Összességében a belső problémák szőnyeg alá söpörése ugyanolyan káros, mint a problémák „agyonrágása”.

Mikor működik jól egy vállalat?

Számos jele van ennek: profitábilis, az ügyfelek elégedettek, hatékonyan működik, a rövid és hosszú távú likviditás megoldott, elégedettek a munkatársak és szeretnek a cégnél dolgozni, megvan a kezdeményezőkézség és a dinamizmus a jövőbeli fennmaradáshoz, megfelelő a rugalmasság és a szabályozottság aránya stb. A tényleges választ ezek együttes értelmezése adja.

Mi segíthet a belső jelek értelmezésében?

Mi a vállalati életciklus modell?

Az Adizes-féle „Vállalati életciklus modell” az egyik eszköz, amely segítheti a vezetőket a vállalati belső válaszok értelmezésekor. A vállalati életciklus modell tudatosságot visz a vállalatok irányításába; egy

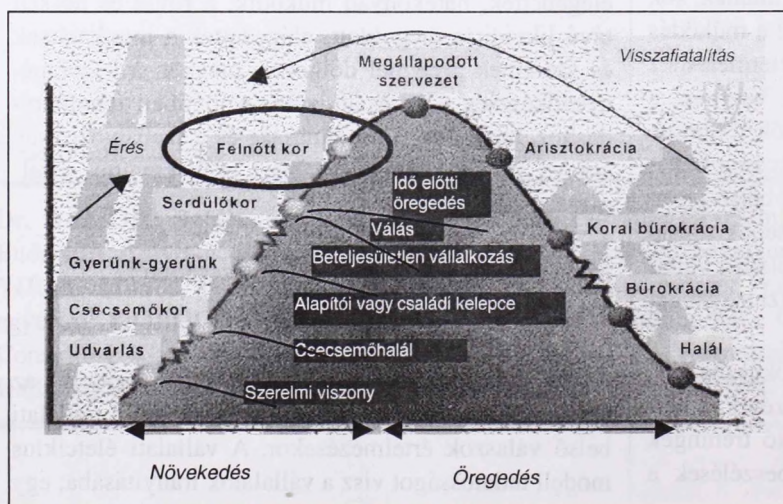
olyan „iránytű”, mely segíti a vezetőket annak megítélésében, hogy hol is helyezkedik el vállalatuk a többiekhez képest fejlettségben, mely problémák adódnak az életkori sajátosságokból, s melyek függetlenek azoktól, valamint milyen feladatokat érdemes végrehajtani helyzetük javítására.

A modell a vállalat állapotát az életcikluson keresztül értelmezi. A vállalatok életében tíz szakaszt különböztet meg az emberi élet korszakait megidézve: udvarlás, csecsemőkor, gyermek-gyermek, serdülőkor, felnőtt kor, megállapodott szervezet, arisztokrácia, korai bürokrácia, bürokrácia és halál (1. ábra). Az életciklus két pályára osztható: a növekedés és az öregedés.

A szervezetek legjobb teljesítményt nyújtó, növekedési pályán lévő korszaka a „felnőtt kor”, amikor jellemző a dinamizmus, a kezdeményezőképeség, emellett sikerrel jár az adminisztratív rendszerezés és intézményesítik a vezetést, a szabályozottság és a rugalmasság egyensúlyban van, illetve megvalósul a külső és belső összhang. Az ezt megelőző korszakokban („gyermek-gyermek”, „serdülő kor”) a cég növekedési pályán van, de a szervezet még nem elég érett, nem rendszerezett a működés, inkább reagál a lehetőségekre és nem tervez. A munkatársak lassan kezdik felismerni, hogy szükségük van szabályokra és többszintű tervekre, felértékelődik az adminisztráció szerepe is. A „megállapodott szervezet” életciklusában a vállalat még erős, de kezd veszíteni rugalmasságából, a jövőbeni perspektívák helyett a múltbeli eredményekre figyel, a változásokat gyanakvással figyeli, a vállalkozóképesség helyett az utasítások végrehajtóit jutalmazza.

1. ábra

Adizes: Vállalati életciklus modell



Az alábbiakban röviden összefoglaljuk az életciklus modell egyes életszakaszainak főbb jellemzőit.

1. Udvarlás szakasza

Jellemzők: Ebben a szakaszban a vállalat még nem született meg. Az alapító „kiépíti” elkötelezettségét, eladja az elképzelését arról, hogy milyen lesz a vállalat. Az alapító elkötelezett, kézben tartja az irányítást, nagy a kockázatvállalási készség, jellemző a termékközpontúság és a hozzáadott értékre fókuszálás, hiszen a termékre (szolgáltatásra) hozzák létre a vállalkozást.

Veszélyek: Az elképzelések megmaradnak a képzelgés szintjén, a gyakorlatba nem ültetik át azokat, nem lesz több mint egy „szerelmi viszony”.

2. Csecsemőkor

Jellemzők: Az elgondolásokról és lehetőségekről a súlypont eltolódik az eredmények elérésére, a termékekre összpontosít a cég. Több pénz áramlik ki, mint ami befolyik, gyakoriak a likviditási problémák, anyagi fedezetre van szükség. Kemény munka, nagy hajtás tapasztalható, amely egy ideig erősíti az elkötelezettséget, de hosszabb távon a munkatársak „kiégését” is okozhatja. Fontos a vállalkozó szellem, lehetőség van hibázni (nem szankcionálják a tévedést). Nincs vállalati hierarchia, nincsenek rendszerek, nincs hatáskör-átruházás. Sokszor egyszemélyi a vezetés, de a vezető hajlandó mások véleményét meghallgatni.

Veszélyek: Elhal a cég („csecsemőhalál”), mert az alapító elfásul, vagy a kormánykerék kicsúszik a kezéből, illetve a likviditási zavart nem tudja kezelni.

3. Gyermek-gyermek korszak

Jellemzők: A piacra koncentrálnak a cég, az eladások görbéje felfelé tör, magabiztosság jellemző. Ez a szervezet legendületesebb életszakasza, nagy a túlerőteltség, de a sikerek pozitív energiákat szabadítanak fel, ez motiválja a munkatársakat, erős a csapatszellem. Azt tapasztaltuk, hogy sok cégnél a későbbi idős szakaszokban „visszasírják” ezt a dinamikus korszakot. Jellemző a szakaszra, hogy a szervezet reagál a lehetőségekre, nem tervez gondosan, nincs alapos döntés-előkészítés. A munkatársak felisme-

rik, hogy szükségük van szabályokra, tervekre, a vállalat kezd hangsúlyt fektetni az adminisztratív alrendszerére. Az alapító megpróbál decentralizálni, hatáskört átruházni úgy, hogy az ügyek intézése ne csússzon ki a kezéből. (De ha úgy érzi, hogy alárendeltjei átveszik az irányítást, akkor dühödten visszaveszi a hatáskört.) A tulajdonlás és a hivatásos menedzsment sok esetben elválík egymástól.

Veszélyek: Alapítói vagy családi kelepce alakul ki, ha nincs a vezetői utódlás tudatosan megtervezve, pl. ha meghal az alapító, vele hal a cég, illetve, ha az egyik családtag rokonság és nem hozzáértés alapján átveszi az irányítást és a jobb képességű, reménytelibb vezetők elhagyják a céget. Ugyanilyen probléma, ha nincs valós hatáskör-átruházás, az alapító úgy szeretne átruházni hatáskört, hogy nem engedi ki a vezetést a kezéből, a vezetés nem intézményesített, az adminisztratív rendszerek alulfejlettek, nem képesek hatékonyan támogatni a működést. A kezdeti sikerek indokolatlan önelégültséghez vezethetnek.

4. Serdülőkor

Jellemzők: Ebben az életciklusban a konfliktusok és a következetlenség a jellemző, pl. a régiek-újak összetűzései, a célkitűzések összehangolatlanok, átmeneti céltévesztés, cégidentitás problémák (Kik vagyunk?, Merre megyünk?), a bér- és ösztönzési rendszer aránytalan, vagy félrecsúszva a helytelen magatartást jutalmazza. A vezetőség kicserélődik. A hatáskör-átruházás nehézségekbe ütközik. Terveket, szabályzatokat dolgoznak ki, de nem tartják be. A problémák kapcsán egyre többször merül fel a menedzsment megújításának kérdése. Ez utóbbi különösen akkor nehéz kérdés, ha az alapítót, mint cégvezetőt próbálják a munkatársak a stafétabot átadására bírni.

Veszélyek: A vállalkozás visszatérhet a „gyerünk-gyerünk” korszakba, vagy a céltévesztés, illetve a konfliktusok áldozata lesz.

5. Felnőttkor (férfikor)

Jellemzők: A szervezetek legjobb teljesítményt nyújtó, növekedési pályán lévő korszaka a „felnőttkor”. Az adminisztratív rendszereket jól működtetik, intézményesítik a vezetést, az önellenőrzés és rugalmasság egyensúlyban van. Tervezhetőség, szabályozottság jellemző: kialakulnak a funkcioná-

lis rendszerek és a szervezeti struktúra, a szervezet terveket készít, és ezek alapján irányítja a tevékenységét, megjósolhatóan kiváló teljesítményt nyújt. A szervezet eredményekre törekszik, az ügyfél igényeit kielégíti, mind az eladásokban, mind a nyereségességben növekszik.

Veszélyek: A túlszabályozottság, a rugalmasság elvesztése a cég idő előtti öregedését okozhatja, vagy a belső konfliktusok, eltérő célkitűzések szétváláshoz vezethetnek.

Megj.: A „felnőtt kort” „férfikornak” is szokták fordítani.

6. Megállapodott szervezet

Jellemzők: A vállalat még életerős, de kezd veszíteni a rugalmasságából; megcsappan a kreativitása, egyre kevésbé tud megújulni. A cég növekedés iránti elkötelezettsége csökken, a jövőbeni perspektívák helyett a múltbeli eredményekre figyel, a változásokat gyanakvással fürkészi, a személyes kapcsolatrendszer szerepe erősödik. Nem a vállalkozó szellemet, hanem az utasítások végrehajtóit jutalmazza. Kezd befelé fordulni a cég: a piackutatók, fejlesztők tért vesztenek, a gazdasági terület előtérbe kerül a költségracionalizálási elvárásokkal.

Veszélyek: A vállalkozói szellem elvész, a cég hanyatlási folyamata megkezdődik.

7. Arisztokrácia

Jellemzők: A cég egyre jobban eltávolodik az ügyfeleitől, kezdi elveszteni a piacát, egyre kevésbé képes versenyezni. A szervezet tagjai rutinszerűen végzik munkájukat, eltűnik a vállalkozó szellem, a belső újítások elhalnak, inkább felvásárolnak céget, vagy átveszik az újításokat. Egyes területeken fel-felbukkan még a felnőttkorra jellemző célirányosság, lendület, összehangolt együttműködés. Azt hangsúlyozzák, „hogyan” kell az ügyeket intézni, nem pedig azt, „mit” és „miért” tesznek, a teljesítmény értékelését is ehhez igazítják. A szabályozási rendszert egyre jobban kiterjesztik, mélyítik, erősödik a formalizmus a hagyományokban és az öltözködésben. A szervezet likviditása még jó, potenciális felvásárlási célponttá válik.

Veszélyek: A cég rohamosan veszít a piaci részesedéséből, a bevételek és profit elapadása miatt a korai bürokrácia szakaszába kényszerül.

8. *Korai bürokrácia*

Jellemző: A cég működik, de a lendülete megbicsaklik, az eladások tovább apadnak, szétmorzsolódik az összetartó erő, a bürokrácia burjánzik, sok a konfliktus és a belviszály, a belső hatalmi harcok kerülnek előtérbe. Az energia az egyén túléléséhez kell, így az ügyfélre nem igen marad belőle. A problémák felvetőit, az újítókat eltávolítják a szervezetből.

Veszélyek: A kreativitás csiráit is kiirtják, a vállalkozó szelleműek távoznak, helyüket az adminisztrációt kiszolgáló munkatársak veszik át és a bürokrácia tért hódít.

9. *Bürokrácia és 10. Halál*

Jellemző: A vállalat egyre kevésbé tudja eltartani magát, pótlólagos, külső forrásokhoz nehezen jut. Nem azzal igazolja létét, hogy jól dolgozik, eredményeket produkál, hanem hogy Y. éve létezik. Nincs együttműködés a vezetésen belül, így a menedzsment semmit sem tud eredményesen tenni a felbomlás megelőzésére. A vállalat befelé fordul, elszigetelődik a környezetétől, önmagát figyeli. A felső vezetés és az operatív működés szétválik, a szervezet érzéketlen az irányításra (jönnek-mennek a felső vezetők, a cég önjáróvá válik). Leginkább rendszerek, eljárások, szabályok vannak, amelyeket többé-kevésbé betartanak. Ha egy külsős (pl. ügyfél, beszállító) hatékonyan kíván dolgozni a szervezettel, bonyolult módszereket kell kidolgoznia a rendszer áttörésére, vagy közvetlen személyes kapcsolatokat kell kiépítenie a bürokrácia megkekulésére.

Veszélyek: Bármely hirtelen változás végezhet a szervezettel. A halál akkor áll be, amikor már senki sincs többé elkötelezve a szervezetnek, s külső segítség sem akad (pl. állami támogatás).

Mire lehet használni a modellt?

Tapasztalataink szerint sokszor az is segíti a vezetőket, ha csak egyszerűen *tudatosan kezelik, vagy elfogadják a szervezet életciklusából adódó konfliktusokat, hiányosságokat*. Pl. ha a munkatársak panaszkodnak a vezetés következtetésére, nosztalgiával gondolnak a régi csapatlendületre, hiányolják a szabályozást a konfrontációs területen, ugyanakkor a „szekér halad”, akkor valószínű, hogy a cég a „serdülő

kori” betegségeit éli át. Megoldást jelenthet, ha a vezetés együtt újra meghatározza a célokat, ha fokozatosan kiterjesztik a szabályozásokat a problémás területekre, nem túl nagyszámban célzott belső fejlesztéseket indítanak. Fontos, hogy nem szabad túlreagálni a szervezet jelzéseit, hanem az életkori sajátosságokból kiindulva tudatosan kell kezelni azokat.

A legtöbb cég életében az *optimum megtalálása* a cél, vagyis a *felöltt kor elérése, illetve tartósítása*. Ugyanakkor nem szabad elfeledkezni arról, hogy minden céget a saját életciklusából adódóan kell megítélni, és ebből a kiinduló pontból kell meghatározni a kívánt állapot elérésére a lépéseket. A „felöltt” korszakba mindkét irányból el lehet jutni: érleléssel és visszafiatallítással, ezért a modellt kiegészítettük ezzel a két fogalommal. A felöltt kort alapvetően a növekedési pályán haladva lehet elérni, vagyis az udvarlási szakasztól indulva, ugyanakkor vissza is lehet fiatalítani a cégeket, vagyis visszafelé is lehet lépkedni a szakaszok között. Az előbbire példa a szabályozottság, tervezhetőség erősítése, utóbbira példa a vállalkozó készség, rugalmasság visszaállítása megfelelő ösztönzési rendszerrel, új, dinamikus munkatársak felvételével vagy a szervezetfejlesztés, a folyamatok újragondolása. Gyorsítani lehet az „érés” vagy „visszafiatalodás” folyamatát, de nem igazán lehet átugrani korszakokat. Véleményünk szerint *fokozatosan, következetesen kell a szervezetet átvezetni az egyes szakaszokon*, de az adott szakaszokon való túljutás lehet rövidebb vagy hosszabb. A fokozatosságot úgy kell érteni, hogy pl. a „visszafiatalítás” vezényszóval nem érdemes eltörölni az összes felesleges szabályozást és kihirdetni, hogy „holnaptól csapatszellelem van” és az együttműködési készség majd pótolja a hiányzó szabályozásokat, s így egy lépésben áttérünk a „korai bürokráciából” a „gyerünk-gyerünk” korszakba; mert ez csak káoszhoz vezet.

A modell sokféle találó megállapítást tesz az egyes szakaszokra, bár nem rendszerezzi összesítve az egyes dimenziók mentén a különbségeket. Az *1. táblázatban* összefoglaljuk azokat a főbb tényezőket, amelyekkel ügyfeleink hozzánk fordultak a projektek vagy az ajánlatkérések során az elmúlt másfél évben, és amelyekre a vállalati életciklus modell segít választ adni. Néhány példa: a legkülönbébb cégek vezetői panaszkodnak a „már nem a régi a csapat, valami megkopott” érzésre; sokszor téma a cégnél, vajon megfelelő-e a szabályozottság (mert a munkatársak panaszkodnak, hogy nem tudják mi a felelősségi körük és

feladatuk, nincs megfelelő hatáskörük); a vezetők gyakran akadnak, hogy a munkatársak nem az ügyfelekkel, hanem inkább a belső történésekkel foglalkoznak; idegenkedéssel fogadja a szervezet a legkisebb újításokat is; úgy érzik nem érdemes változásokat kezdeményezni, jobb a békesség; kezd veszteségesse válni a cég és nem tudják az okát; a munkatársak úgy érzik, hogy az alapító nem hajlandó kiadni az irányítást a kezéből, nem ad át hatáskört, minden rajta keresztül kell, hogy történjen.

telefonos ügyfélszolgálatot, amin keresztül sokat meg lehet tapasztalni a cég ügyfél-centrikusságából (pl. végtelenített menüválaszték, hány csörgésre veszik fel a telefont, ha felveszik, milyen stílusban beszélnek velünk, érdemi választ kapunk-e), vagy rákérdezni, hogy mire használják az ügyfél-elégedettségi felmérések eredményeit.

A szabályozottság kérdése is sok vállalatvezetőt foglalkoztat. Sokan vallják, hogy inkább „likvid” menedzsmentet folytatnak, a lehető legkevesebb területet

Vállalati életszakaszok és jellemzők

	Udvarlás	Csecsemőkor	Gyerünk-gyerünk	Serdülőkor	Felnőtt kor	Megállapodott szervezet	Arisztokrácia	Korai bürokrácia	Bürokrácia	Halál
Kifelé forduló, környezetre érzékenyen reagáló (+) vs. befelé forduló, önfigyelő vállalat (-)	+++	+++	+++	++	Egysúly	-	---	---	---	---
Szabályozottság: alulszabályozottság (-) vs. túlszabályozottság (+)	---	--	--	-		+	++	+++	+++	+++
Rugalmasság: rugalmas (+) vs. rugalmatlan (-)	+++	+++	+++	++		+	--	---	---	---
Elkötelezettség a vállalat sikerei iránt (+) vs. eltávolodás, egyéni érdekek előtérbe kerülnek (-)	++	++	+++	++	++	+	-	---	---	---
Vállalkozóképesség: erős (+) vs. gyenge (-)	+++	+++	+++	++	++	+	-	---	---	---
Kiadás (-) vs. bevétel (+) aránya	-	---	+++	+++	+++	++	+	---	---	---
Alapítói befolyás (+) vs. új menedzsment befolyása (-) (az alapító átadja a vezetést: +/-)	+++	+++	++	+/-	+/-	---	---	---	---	---

Az egyik dimenzió a vállalat külső-belső irányultsága, vagyis *kifelé forduló, környezetre érzékenyen reagáló vagy befelé forduló, önmagát túlzottan figyelő-e a vállalat*. A kezdeti szakaszoktól – amikor a piacon való megjelenés a tét – a „halál” szakasza felé haladva egyre kevesebb gondot fordít a cég a környezetéből érkező jelek kezelésére. Tapasztalataink alapján javulást lehet elérni, ha a cég az ügyféligényeket tudatosan, szervezeten kezdi kezelni, pl. az ügyfél-elégedettséget méri, és az eredmények alapján fejleszti a szolgáltatásait, termékeit; az ügyfélszolgálatot emberközelivé teszi és nem szükséges teherként kezeli, fejlett ügyfélkapcsolat kezelési (Customer Relationship Management: CRM) rendszert használ. Érdemes néhány cégnél kipróbálni a

1. táblázat szabályoznak, s a munkatársaktól elvárják a kezdeményező-készséget, a „rések” önálló kitöltését. Hiszen úgysem lehet teljes körűen, valóságúen szabályozni, mindig is lesznek lefedetlen területek. Vannak viszont iparági előírások is (pl. pénzügyintézeteknél, közművállalatoknál), amelyek miatt kénytelen a vállalat szabályozásokat „termelni”. (Erről majd a modell kiegészítésénél szólunk.) Egy biztos: a szabályozások készítése végtelen folyamat, mindig van aktualizálható vagy kiterjeszhető szabályozás, és folyamatosan ügyelni

kell a szabályozások egymás közötti, illetve a szabályozások és a gyakorlati élet közötti összhangjára. Az idő előrehaladtával egyre több szabályozás születik, sokszor az akadozó együttműködést megpróbálják szabályozásokkal kikényszeríteni a szervezetből. Ritka, hogy egy-egy területen azért építi le a szabályozásokat a vezetés, hogy fellazítsa, rugalmassá tegye a túlzottan rutinszerűvé vált működést. Gyakoribb, hogy a szabályozásokat átírják, vagy szabályozási szemléletet váltanak, pl. folyamat alapú szabályozásra térnek át.

A rugalmasság a vállalat reagáló képességét mutatja a változásokra. A szabályozások túlbujánzása, a tervezés túlrészletezettsége és merev értelmezése, a vállalkozószellem elapadása együttesen azt eredményezik, hogy a szervezet veszít a rugalmasságából.

A „felnőtt” korszakban éri el a szervezet az egészséges egyensúlyt a külső és belső irányultság, a szabályozottság, a rugalmasság és az irányíthatóság szempontjából.

A vállalat sikerei iránti *elkötelezettség* a felnőtt korig magas, utána lecsökken. Az elkötelezettség a legnagyobb mértéket a „gyerünk-gyerünk” korszakban éri el, amikor a kezdeti sikerek és csapatszellem is ezt erősíti, ezért a munkatársak sokszor nosztalgiazva gondolnak vissza ezekre az időkre. A cég öregedésével a munkatársak cserélődnek, a csapatszellem gyengül, az egyéni érdekek előtérbe kerülnek, a cég érdekei háttérbe szorulnak.

A *vállalkozókészség*, a kockázatvállalási hajlam a cég alapításától a megszűnéséig természetesen folyamatosan csökken. Ugyanakkor különböző ösztönzőkkel lehet befolyásolni a munkavállalók érdekeltté tételét a vállalat sikerei iránt, a vállalkozási hajlandóságot. Tapasztalatunk az, hogy ilyen esetben kerül előtérbe pl. az értékelési és ösztönzési rendszer kialakítása, vagy az üzleti egységek profit centerré szervezése.

A *kiadás-bevétel aránya* a vállalat nyereségességét szimbolizálja, bár ennél jóval összetettebb a helyzet. Általánosságban elmondható, hogy a vállalt indulásakor még, a „halálakor” már veszteséges működés a jellemző. A „gyerünk-gyerünk” korszaktól az „arisztokráciáig” többnyire nyereséget termel a cég.

Tapasztalatunk alapján minden cég létrehozásakor az *alapító* „belekódolja” a személyiségét a cégbe, kialakítja a cég alapértékeit, főbb működési irányait, hosszú évekre meghatározva a cég életét, főleg, ha az alapító cégvezetőként is dolgozik. Kisebb cégeknél erőteljesebben érezhető az alapító hatása. Jó esetben az alapító pozitív értékeket „olt” a cégbe, pl. nyílt kommunikáció, ügyfél-centrikusság, minőség iránti elköteleződés. Ugyanakkor sok esetben az alapító nemcsak az „életet” adja a cégnek, hanem a „halálát” is okozhatja, ha nem képes hatáskört átruházni (akár a cégvezetést is átadni), utódokat nevelni, megújítani a cégműködést, illetve az eredeti alapértékeket újragondolni. A vállalati életciklustól függően változhat a vezetési stílussal kapcsolatos igény: az induló cég egyes bajos dolgai markánsabb vezetést követelnek, mint a beállt működésű cégé vagy a válság korszakába érkezőé. A serdülőkortól kezdődően jellemzőek a vezetőcserék, az induló vezetéstől újhoz kerül a „kormány”. A vezetőcserék gyakoriságát, számosságát sok tényező befolyásolja pl. a vállalat élettartama, a tulajdonosok szándéka (pl. megújítási szándék, állami cégnél a politikai viharok).

Egy történet arról, hogy az alapító atyáknak tudatában kell lenniük, egészen korai megnyilvánulásaik, akcióik mennyire hosszú távon meghatározzák cégük útját, illetve azonosságát. Szinte azonos üzleti lehetőségekre két alapító vállalkozó nagyon különböző megközelítésű üzleti választ adhat, és így elköteleződésével teljesen eltérő irányokban formálhatja vállalatát.

Példaként szolgálhat két szoftverfejlesztő cég, a Siebel Systems és a Trilogy Software. Mindkét cég néhány év különbséggel, szinte azonos céllal alakult: olyan szoftvert akartak létrehozni, amely automatizálja az értékesítési és marketingfunkciókat. A célt az alapítók azonban igen különbözőképpen felépített vállalatok által látták megvalósíthatónak.

A Trilogy alapítója, Joe Liemandt azt tartotta, hogy magasan fejlett technológia a titka a következő generációs szoftvervállalat létrehozásának. Ehhez a stratégiai kerethez tartva magát, figyelmét a vállalat technológiai erőforrásainak megteremtésére összpontosította. Fejlesztő szakértőket vett fel és olyan algoritmusok megalkotására kérte fel őket, amellyel megrendelésre gyártott termékek – mint személyautók vagy számítógépek – sok alkatrészből való kialakítását segítik elő. Sokkal jobban érdekelte a vállalatot, hogy fejlesztői mestermunka jöjjön létre, mint hogy vevőket vonzzon magához. Ez az üzleti vízió határozott meg minden üzleti döntést. A szoftver fejlesztési folyamat a cégnél határtalan szabadsággal ruházta fel a fejlesztőket, hogy szokatlan tulajdonságokat építsenek be a programba. A munkatársi felvételnél nagy hangsúlyt helyeztek a fiatal műszaki pályakezdők felvételére, akik megválaszthatták, melyik fejlesztésen dolgoznak. A vállalati kultúra meghatározó eleme volt az önálló kezdeményezés. A munkatársak szentül hitték, hogy Liemandt azt várja tőlük, hogy „változtassák meg a világot” és „kérdőjelezzék meg mindent”.

Tom Siebel és a társalapító, Pat House más stratégiai alapvetésekből indult ki. Abban hittek, hogy a siker kulcsa az ügyfelek problémáinak a megoldásában rejlik. Kerek egy évet csak annak szenteltek, hogy interjúk segítségével alaposan megismerjék a potenciális vevők elvárásait mielőtt egy sor fejlesztői kódsort leírtak volna. Olyan fejlesztői folyamatot határoztak meg a maguk számára, amelyet a vevői igények vezéreltek a fejlesztői tehetség helyett. Majd felismerve, hogy a termék és szolgáltatás konzisztencia a vállalati ügyfelek számára kulcskérdés, ezért olyan magasan képzett szakértőket vettek fel és képezték ki, akik jól értettek a működési és értékesítési folyamatokhoz.

Egyik modellről sem állítható, hogy jobb a másiknál. Mindkét vállalat egyformán sikeres: Trilogy a maga-

san specializált technológiájával egy erős „niche playerre” vált, míg Siebel ügyfélfókuszú olyan szállítóvá emelte a vállalatot, amely széles körben képes ügyfélkapcsolat menedzsment termékek szállítására.

(Forrás: Donald N. Sull: *Managing by Commitments*. HBR June, 2003)

Mivel érdemes kiegészíteni a modellt?

Tapasztalataink szerint a szervezet életciklusának értelmezésekor például érdemes figyelembe venni, hogy azt az *iparági hovatarozás* befolyásolhatja. Egy pénzügyi intézet esetében a működés engedélyezéséhez a kezdeti időkben számos szabályozást kell kialakítani az erősen kötött banküzemi folyamatokra, az ügyfelek pénzének védelmére; így a működés szabályozottsága sokszor olyan mértékű már a „csecsemőkorban”, amely sok más vállalat esetében csak a „megállapodott szervezetre” vagy az öregedési pályára jellemző.

Egy tudásintenzív munkát végző, kisebb méretű cég esetében, különösen, ha az alaptevékenység elemei nehezen rögzíthetőek, s az egyéni múlt a tevékenység minőségi végzése, a szabályzatok kialakításának nem sok hozadéka van (pl. tanácsadó cég). Az alul- és a túlszabályozottságra is gyakran találunk példát, az előző inkább a fiatal, kisebb szervezetekre, az utóbbi az öregebb, túlbürokratizált, nagyobb szervezetekre jellemző. Cél, hogy a szervezet az optimális, vagyis a „felnőtt” életkornak megfelelő működést alakítsa ki, tartsa fenn, megtalálva a rugalmasság és a szabályozottság közötti egyensúlyt.

A modell alkalmazhatóságát korrigálhatja, hogy *állami vagy privát szférában működő cégről* van-e szó. Állami vállalatok esetében a kifelé forduló, környezetre érzékenyen reagáló magatartás nem jellemző olyan intenzíven a növekedési pályán, mint a piaci hatásoknak kitett magáncégek esetében. A rugalmasság, az elkötelezettség, a vállalkozó szellem jótékony hatása is kevésbé lelhető fel a kezdeti szakaszokban az állami cégeknél, összehasonlítva a privát szféra intézményeivel.

A szervezeti jellemzőket a *cégméret* is jelentősen befolyásolja. Egy 20–30 fős cégnél a családias légkör jellemzőbb, a szabályozottság alacsonyabb fokú, a kontroll inkább személyes jellegű és kevésbé formalizált, ami inkább a „gyerünk-gyerünk” és a „serdülő kora” jellemző, ugyanakkor más tényezőkben mutathatja az öregedés jeleit: a vállalkozó készség elapad az évek múlásával, a cég egyre kevésbé figyel a környezetére.

Mire jók a modellből kapott eredmények?

Az eredeti Adizes-féle modell leírásban a kissé bonyolult sikeredett használati leírásnál és „terápiajavaslatoknál” érdemesebb egyszerűbb megközelítést alkalmazni. Összefoglalva: a modell jelentősége, hogy a segítségével elvégzett helyzetfelmérés alapján a vezetés a vállalati életszakasznak megfelelően értékelheti a problémákat és tudatosan határozhatja meg, priorizálhatja a teendőket a vállalat „érleléséhez”, vagy „visszafiataltatásához” (néhány javasolt teendőt leírtunk az életszakaszok jellemzőinek kifejtésénél). Az alábbiakban ismertettünk néhány vállalati példát, bemutatva a helyzetképeket, a javaslatokat és a már megtett lépéseket.

Ízelítő az alkalmazás külföldi példáiból

A modellt mintegy 400 szervezetben (a termelő, szolgáltató, privát, illetve kormányzati szférától kiindulva, a 30–90 000 fős cégekig), közel 20 országban (Ausztrália, Brazília, Dánia, Anglia, Németország, Ghána, Görögország, Grönland, Izland, India, Izrael, Malaysia, Mexikó, Norvégia, Dél-Afrika, Spanyolország, Svédország, Egyesült Államok, Venezuela, Zimbabwe) alkalmazták.

Az Adizes Intézet honlapja bepillantást enged néhány vállalati alkalmazás részleteibe is.

Progeny Advanced Genetics

A piacon sikeres növénynevelő cég azzal a kihívással szembesült, hogy a rendszerek hiánya miatt nem rendelkezett kellő vezetői átlátással a folyamatokról. Az egyszemélyi vezetés osztatlan felelősségével már nem menedzselhető vállalatot a modell alkalmazásával sikerült elmozdítani a felelősség egyenletesebb elosztása felé. Az adminisztráció erősítése elősegítette a működés átláthatóságát, a felelősségek számon kérhetővé váltak, amely a belső működésben, azon belül kiemelten az ügyfélkezelésben is javulást eredményezett.

A nagyfokú átláthatóság miatt a bizalom elmélyült, új piacokra kerültek be, más lehetőségekkel élhettek, és ez két éven belül megduplázta, hosszabb távon megötszörözte a bevételeiket. A bizalmi szint, a rendszerek és a fegyelem lehetővé tették, hogy az első számú vezető kevesebb energiát fordítson a belső problémák kezelésére, és figyelmét az új piacokra és új lehetőségekre összpontosítsa.

Bank of America

A bank hanyatlást tapasztalt az üzletmenetében, nem volt igazán képes kontrollálni az eseményeket. A vezetők azt feltételezték, hogy a bank mérete és elmaradt technológiai megújulása okozták a bank fejlődésképtelenségét, a fókuszvesztést az alkalmazottakban és az egységek közötti koordinálatlan működést. A modell diagnózisa alapján a banki szervezeti struktúrájának megfelelően munkacsoportok alakultak, amelyek egymással együtt dolgozva képesek voltak kidolgozni egy sokkal hatékonyabb új szervezeti struktúrát. Ezt követően egy új információs rendszerfejlesztési és üzemeltetési központot létesítettek. A bank ismét nyereségesse vált, miközben kereskedelmi bankból pénzügyi szolgáltató szervezetté alakult át. A bonyolult szervezeti átalakulást az tette lehetővé, hogy sikerült elnyerni az elkötelezettségét és lelkes támogatását azoknak, akik korábban elleneztek a hasonló megoldásokat.

Domino's Pizza

A vállalat nem a vezérigazgató által elvárt mértékben növekedett: éppen túl voltak egy jelentős vállalati felvásárláson, és miközben a vállalat földrajzilag és piaci részesedésben terjeszkedett, a potenciálhoz képest alulteljesítés volt érzékelhető.

Az Adizes Intézet kezdeti diagnózisa három fő fejlesztendő területet jelölt meg: a központi irodák költségsökkentése, a vállalati pizza tészta javítása, a vállalati banki kapcsolatok javítása. A témákra specializálódott munkacsoportok álltak fel, amelyek rövid idő alatt megoldásra jutottak. A gyors és látványos sikereket hozó problémamegoldó csoportok nyomán, a cég küldetése és a vállalati struktúra került a vállalati program középpontjába. A gyors és színvonalas döntéshozatal, a javuló összvállalati teljesítmény előfeltétele volt, hogy a vállalat küldetését a munkatársak széles körben megértették és elfogadták.

Az Adizes Program alatt a vállalati növekedés felgyorsult, ellenőrzött keretek között zajlott, lehetővé téve a nemzetközi terjeszkedést, a hazai folyamatos fejlődéssel párhuzamosan. A nyereséges fennmaradt, és a munkavállalók a korábbinál sokkal erősebben azonosultak a vállalati célokkal.

Franklin Mint

Az ügyfél egy bizonyos cégméret elérése után elbizonytalanodott, hogyan szervezze meg a tevékenységét a jövőbeli növekedéshez. A vezérigazgató úgy érezte, hogy sokkal hatékonyabb kommunikációra és kiegyensúlyozottabb vezetői csapatösszetételre van szükség a növekedés irányításához. Az Adizes Intézet diagnózist készített a vállalatról, annak filozófiájáról és szerkezetéről. Az elemzést követően egy cselekvési tervet dolgoztak ki a problémák megoldására specializált munkacsoportok részvételével. A széles körű bevonással zajló gyors kezdeti sikerekre építve, a vállalati szervezet rugalmasabbá formálása következett. Rendszereket vezettek be, amelyek lehetővé tették, hogy időbeni és pontos információkat szállítsanak a vezetőségnek.

Az Adizes programnak köszönhetően a cég sokkal rugalmasabbá vált. Képes lett kihasználni a kínálgató lehetőségeket, vállalkozó szelleme fejlődött. A vállalat új területeket hódított meg, az eladások 12 millió dollárról tíz év alatt 750 millió dollárra rúgtak, a kontrol fellazulása nélkül. A vezérigazgató szerint a módszertan különösen hatásos volt abban, hogy az újonnan megvásárolt vállalatokat gyorsan és teljes körűen integrálni tudják.

ESETTANULMÁNYOK

A HAZAI GYAKORLATUNKBÓL

(1) Fiatal magáncég a média iparágban – OMD Hungary Kft.

Két-három évvel ezelőtt az integrált rendszerbevezetés kapcsán elindított folyamatszerkezeti munkánk során a média cég akkori vezetése egy gyors szervezeti helyzetkép megrajzolására kért minket.

Néhány villanás a *helyzetképből*: A cég domináns volt a piacon, *növekedési pályán* mozgott, szem előtt tartotta az *ügyfélcentrikusságot*, *kiterjedt kapcsolatrendszerrel* rendelkezett, *erős szakmai „mag”* biztosította a *minőségi munkavégzést*, amely alapelvárás-ként jelent meg. A vezetés *értékelte a kreativitást* és a tehetséget, jellemző volt a *tudásmegosztás a munka közben*, *pozitív változási törekvések* indultak el a cégen belül. *Formalizált vállalati stratégia nem létezett* (csak ötletek), *az elvárások nem voltak tisztázottak*, eseti visszajelzéseket kaptak a munkatársak a teljesítményükről. *Bizonyos szervezeti egységek elszigetelődtek*

(ez részben annak is volt köszönhető, hogy összeolvadásokból jött létre a cég, ami a médiapiacra gyakori), a szervezeti egységeken belül egyes vezetők próbálták *családiás légkört teremteni*. Nem alakultak ki standard folyamatok és sablonok az azonos típusú munkák végzésére, a felelősségi és hatáskörök nem kerültek tisztázásra több területen, az egyéni múlt mennyit vállalt, sokszor ugyanazok az emberek váltak leterheltté. A *kontrolling funkció fejlődése elmaradt* a szervezetétől, az *információáramlás szakadozott* a cégen belül. *Eltorzult a bérstruktúra*, a munkatársak hiányolták a megbecsülést, tapasztalható volt a *fásultság és demotiváltság* egyes területeken.

Összességében a szervezet a *serdülőkorra* jellemző jegyeket mutatta.

A felmérés eredményeit bemutattuk a felső vezetőknek egy megbeszélés keretében, amelyen ezt követően a vezetők a *javasolt akciókat* prioritizálták. A legtöbb szavazatot a következők kapták: a vállalati *célok*, alapszintű stratégia *meghatározása* és kommunikálása a munkatársak számára; a *szervezeti felépítés átgondolása* (az elvárások rögzítése szerepkörökkel kapcsolatban, a szervezeti felépítés újragondolása), *kontrolling rendszer kialakítása*, a *hiányzó HR funkciók lefedése* (képzési rendszer, felvételi rendszer, karriertervezés, értékelési rendszer, érdekeltségi rendszer kialakítása, munkaköri leírások elkészítése és átadása minden munkatársnak, HR munkatárs felvétele – HR funkcionális terület kialakítása), a *folyamatoptimalizálás folytatása*, a *belső információáramlás javítása*, az *erőforrás felhasználás hatékonyabb kezelése* (erőforrástervezés, time reportolás), az *irányítási, döntéshozatali rendszer fejlesztése* (a döntéshozatal, a delegálás, a szankcionálás szabályozása), a *projektszerű működés meghonosítása*, a *cégkultúra tudatos fejlesztése*, *csapatépítés*, a *tudásmegosztás támogatása*, *tudáscenter létrehozása*.

A cég miközben megtartotta piaci vezető szerepét az elmúlt két-három év során *számos változást* hajtott végre önerőből:

- *meghatározták a felelősségi és hatásköröket* a főbb területeken (a folyamatoptimalizálási munka egyik eredménye ez volt),
- a *szervezeti pozíciókat egységesebbé tették*, kisebb változásokat hajtottak végre,
- *bevezették az integrált vállalatirányítási rendszert* és ezzel a kontrolling funkció is fejlődött,
- az integrált rendszerben *bevezették a részletes (munkatípusonkénti) időelszámolást*,

- *kialakították a teljesítménymérési és ösztönzési rendszert* és két féléve sikeresen *működtetik*, valamint a feltárt hiányosságokra *személyre szabott tréningeket szerveznek*,
- a *belső tréningrendszer mellett elindították a külsőt* is (pl. OMD Academy),
- *csapatépítéssel próbálják a belső kommunikációt is javítani és a cégkultúrát fejleszteni*,
- *erősítették a PR tevékenységet* (pl. sajtókapcsolatok ápolása, publikálás, OMD Academy, médiaversey),
- tovább fejlesztették a *tudáskezelést*.

A cég fejlődését segítette, hogy időközben a nemzetközi hálózat is előbbre lépett, s a tulajdonosok egységesebb arculatot, szervezeti felépítést, munkavégzést irányoztak elő a multinacionális vállalatcsoportra, illetve nemzetközi virtuális csoportokat hoztak létre az egyes szakterületeken a munkamódszerek, eredmények megosztására.

Összességében *mára már* sok szempontból a „*fel-nőttkor*” jellemzői dominálnak a szervezetben.

(2) Idősebb, részben önkormányzati tulajdonú közmű vállalat – Fővárosi Vízművek Rt.

Egy közmű példán keresztül bemutatjuk egy másik vállalati életszakasz jellemzőit és a menedzsment akcióit a vállalat visszafiatalítására.

Három-négy évvel ezelőtt a közművállalat a „*korai bürokrácia*” jegyeit mutatta: A szervezet alapvetően képes volt ellátni a normál működés keretében az alapfeladatokat a rendelkezésére álló erőforrásokkal. Jellemző volt a befelé fordulás: a figyelem a termelésre helyeződött, nem volt fontos, hogy megveszik-e a terméket. A *munkavégzés rutinszerűvé vált* sok területen, a változásokat *bizalmatlanul fogadták* („eddig is így csináltuk, eddig jó volt így”, „történelmileg így alakult ki”). A folyamatok áttekinthetősége, *kontrollja* a felső vezetés számára *nem volt megoldott*, információátadási, *koordinációs problémák* jelentkeztek. Az *informatikai háttér nagyrészt elmaradt* a kor követelményeitől.

Az elmúlt két-három évben *számos fiatalító akciót* hajtottak végre, vagy kezdtek el. Példák: Az *ügyfelek felé fordulás* jegyében a telefonos ügyfélszolgálat létrehozása és az ügyfélkezelést támogató rendszer bevezetése. A *működés újragondolása, folyamatszemplélet*

megalapozása, bevezetése egyes területeken (ügyfélszolgálat, eseménykezelés). Az *informatikai háttér korszerűsítése*. A *belső információáramlás javítására* fórumok létrehozása (pl. intranet kialakítása, a vállalati újság újraindítása). A *projektszerű működés meghonosítása, számos fejlesztési kezdemény felkarolása, a vállalkozó szellem ösztönzése, fiatal, friss diplomások felvétele* és rotációs rendszerének kialakítása.

(3) Fiatal, kis méretű, magán tanácsadó cég – Clarity Consulting Kft.

A Clarity Consulting 2001-ben alakult egy nagy tanácsadó cégből kivált több mint húsz munkatárssal. Az előző cég működése alapján számos elképzeléssel rendelkeztek a tulajdonosok és a munkatársak az új szervezet kialakítására, működtetésére, irányítására vonatkozóan.

Jelenleg döntően a „*gyerünk-gyerünk*” korszak jezeit viseli a cég. Jellemzők:

- *Dinamizmus és vállalkozókészség*, ami a szervezet életkorából, valamint a munkatársak fiatal átlag-életkorából és vállalkozó szelleméből ered.
- *Erős ügyfél-orientáltság*, amely minden induló vállalkozás alapeleme és hosszú távon a megélhetés záloga egy tanácsadó cégnél.
- *Rugalmasság*, csak a *szükséges mértékű szabályozottság* (pl. az ISO rendszerben is) és tervezés (pl. a tervezés, változáskövetés projektszinten erős, cégszinten közepes, főként likviditásra fókuszált). Ezek következményei az iparágnak, a mátrix felépítésnek, a projektszerű működésnek és a viszonylag kisebb létszámú szervezetnek.
- A munkatársak *kezdeményező és együttműködési készsége*, amely „kipótolja” a hiányzó szabályozásokat.
- *Erős a vállalat sikerei iránti elkötelezettség és a csapatszellem*, ami a régi munkatársaknál adódott a „közös távozás élményéből” is. Az új munkatársak csatlakozásával a korábbi együttes kilépés nosztalgikus kötőerejét egyre inkább felváltotta a együttműködés kötőereje, ami adódott a közös munkahelyi és szabadidős élményekből, illetve a vállalati célok elérésében való együttműködésből.
- A cég célja a növekedési pályán a „felnőtt kor” elérése a piaci és belső *fejlesztésekkel*, minél kevesebb serdülőkori betegséggel és a jelenlegi szakasz előnyeinek átmentésével. Például
- a dinamizmus, vállalkozókészség, az egyéni felelősségvállalás, illetve rugalmasság megőrzése a *stratégiai irányok keretszerű rögzítésével, a főbb elvárások meghatározásával (felülről, alulról, oldalról), az értékelési és ösztönzési rendszer fejlesztésével (projekt, üzletág, egyén szintjén), a családi légkör, a nyílt vállalati kultúra rendszeres megerősítésével, megújításával és új, fiatal munkatársak felvételével;*
- az ügyfél-orientáltság mint alapérték tudatos erősítése, pl. *ügyfelek által igényelt termék- és tudásfejlesztés támogatásával, az ügyfél problémák megértésére koncentrált ügyfél-kapcsolattartás ösztönzésével, ügyfélfórumok működtetésével* (pl. üzleti reggelik szervezése szakmai témákban);
- elkötelezettség és csapatszellem fenntartása a vállalati kultúra megerősítésével, pl. *alapértékek megőrzésével, az újonnan belépő munkatársaknak való továbbadásával, illetve újragondolásával, a rendszeres belső tájékoztató fórumok működtetésével, bővítésével;*
- tudásmenedzselés *munka közbeni betanítással, módszerek átadásával, szakmai mentorkodással, célzott oktatással* és a tanácsadók által közösen gazdagított, visszakereshető tudás- és terméktár létrehozásával.