

ÚTMUTATÓ AZ EGYOLDALAS STRATÉGIAI ÜZLETI TERV MEGÍRÁSÁHOZ

írta: Harnish Verne, fordítás: Ladanyi Nikolai

ELÖLJÁRÓBAN – Felsorolási elemek:

ÜZLETI VÍZIÓ – EGY ELKÉPZELÉS EGY TERVVEL – A legtöbb embernek nincsenek üzleti víziói, csak tervezgetnek. Az egyoldalas üzleti terv azt mutatja meg, hogy hogyan válaszoljon 7 egyszerű kérdésre, amelyek fontosak az Ön üzleti víziói megvalósításához – **Ki, Mi, Mikor, Hol, Hogyan, Miért** és a legnehézkébb “mit **Kéne** vagy mit **Nem Kéne Tennünk?**” Ezeket a fontosabb kérdéseket minden egyes oszlop tetején megtalálhatja az egyoldalas üzleti terven és lentebb **félkövérrel** ki van jelölve, hogy szóbeli és vizuális útmutatóként szolgáljon, hogy egyeztetni lehessen a "miként" szekciókat az űrlap megfelelő oszlopaival.

KÉT ÁTÍVELŐ ÖTLET – Csoportosítás és Egyszerűség. Az egyoldalas üzleti terv az egyszerűség serkentésére lett kidolgozva - nincs túl sok hely az írásra, ezért tömören és precízen kell fogalmazni - és a csoportosítás - gondoljon úgy a tervre, mint egy keresztretjvényre, ahol átvitt értelemben 4 "függőlegesnek" és 7 "vízszinteshez" kell illeszkednie - elvén nyugszik.

NÉGY KULCSDÖNTÉS – Az űrlap lényeges részei:

- 1) A Kulcsszereplők felderítése (az Alapértékekkel és az Alapvető Célokkal együttesen csoportosítva)
- 2) Hosszútávú Cél – Hosszútávú Tervek Kivitelezése
- 3) Stratégia – Márkaigéretnek és az X tényező
- 4) Rövidtávú Fókusz – Kritikus Szám(ok) az évre és minden egyes negyedévre tervezve

Ha ezeket a döntéseket Ön megfelelően hozza meg, minden más sokkal könnyebben fog a helyére kerülni. Valószínű, hogy Ön vezetni fogja az adott iparágat, 3-szor vagy 5-ször akkora átlagtermelékenységgel fog rendelkezni, lényegesen több készpénze lesz, és az átlag ipari bevételek kétszeresét fogja elérni. Ezen felül az ügyfelek és az alkalmazottak vonzónak találják majd az Ön üzletét.

AZ ÜZLETI TERV LETÖLTÉSE -- A Word-ben szerkeszthető egyoldalas üzleti tervet Ön könnyedén letöltheti angolul, franciául és spanyolul a www.gazelles.com-ról – kattintson a letöltési űrlapokra a “Mastering the Rockefeller Habits” kép mellett vagy a “One-Page Strategy Plan” linkre a „the Gazelles Featured Downloads” cím alatt a kezdőoldalon. Két verzió létezik:

- 1) Az eredeti egyoldalas terv
- 2) A módosított terv, ami mind a négy negyedévet kilistázza a dokumentum jobb oldalán, melynél a téma és a személyes prioritások szerepelnek a hátoldalon.

A LOGÓ LECSERÉLÉSE – az összes „Gazelles” vonatkozás szabadon kitörölhető a dokumentumból, kivéve a szerzői jogokat, és a logót a saját cég logójával és céginformációival behelyettesíthető.

A CÍMEK LECSERÉLÉSE – hívhatja őket Alapértékeknek, Alapvető Célnak, Márkaigéretnek, Szikláknak, stb. VAGY NE NEVEZZE ÖKET SEHOGY! Szabadon kitalálhat egy új egyedülálló nyelvet a cégen belül. A HP cég a saját alapértékeit a HP Útnak nevezi. Vannak, akik az Elvek vagy

Irányelvek kifejezéseket szeretik jobban az Alapértékek helyett. Néhányan a „Sziklák” kifejezést szeretik, ami ugyan a negyedéves prioritásokra vonatkozik, de egyesek furcsának találják, ez azonban megint csak az Ön ízlésén múlik. A terv irányelvként hivatott funkcionálni.

HASZNÁLJON ÜRES DOKUMENTUMOKAT – létezik egy tendencia, miszerint az alkalmazottakat kész vagy félkész egyoldalú tervekkel kell ellátni a tervezési ülések során. Kifejezetten ajánlom az Ön számára, hogy üres terveket osszon szét az ülés kezdetén és mindenkiel kézzel írva töltsesse ki – az Alapértékek, az Alapvető Cél, a Hosszútávú Célok, Kivitelezésének, stb. Ez segíteni fogja az egyes Negyedévek újratervezését, azt, hogy rögzüljenek az információk az elmékben és jobban össze tudjanak kapcsolódni, valamint azt is, hogy az egyes személyek mit mondtak és határoztak. Emellett nem jár sok írással!

VETÍTSEN KI KÉPERNYŐRE – hogy megkönnyítse a folyamatot, használjon egy LCD kivetítőt és vetítse föl a dokumentumot egy nagy képernyőre. Jelöljön ki valakit, aki elektronikusan újratölti az adatokat, így azonnal kiküldhető az összes résztvevő számára – ez megkönnyíti a résztvevők dolgát a dokumentum kézi kitöltését illetően, mert képernyőn is láthatják a fontos információkat.

NEGYEDÉVES vs. ÉVES (időzítés és napirendek) – az éves tervezési ülés tipikusan két napig zajlik, a negyedéves pedig egy napig. Minden tervezési ülés első fele (az első nap az évesnél, a reggel a negyedévesnél) a Lehetőségek és Veszélyek tervezésével, azaz az első három oszlop áttekintésével telik. Az ülés második fele (a második nap az évesnél, a délután a negyedévesnél) az egy- vagy negyedéves oszlop és a teljes Egyoldalú Stratégiai Üzleti Terv jobb oldalának megtárgyalásával zajlik. Mindkét tervezési ülés során azt tanácsolom az igazgatói csapatnak, hogy költsenek el együtt egy vacsorát és legyenek együtt pár órát a tervezési ülés kezdetét megelőző éjszaka. Ez lehetővé teszi a természetes „felzárkózást” és egy kevésbé hivatalos környezetet hoz létre a Veszélyek és Lehetőségek hosszabb távú tárgyalásához, valamint segít felidézni történeteket az elmúlt negyedéből, mikor a cég „megélte”, gyakorlatban alkalmazta Alapértékeit. Ezen felül még egy extra éjszakát biztosít a csapat számára az aznap este elhangzottak feldolgozásához.

ELŐKÉSZÜLETEK:

1) **NÉZZE ÁT A KÖNYVEMET** – Olvastassa el a “Mastering the Rockefeller Habits” című könyvem az igazgatói csapattal. Ez specifikus szöveggörnyezetet biztosít az Egyoldalú Stratégiai Üzleti Terven szereplő több tétel számára. Dedikált példányokat is rendelhet az igazgatói csapata számára a www.gazelles.com-on – ne felejtse el megadni a keresztneveket a megjegyzés oszlopban a megrendelési úrlapon és bármilyen üzenetet, amit szeretné, hogy továbbítsak (ha nem adna meg semmit, akkor a standard megjegyzéseimet fogom mellékelni). A könyv az Amazon.com-on is megvásárolható.

2) **A COLLINS-CIKK ELOLVASÁSA** -- Mindenkiel olvastassa el újra Jim Collins HBR cikkét a “Building a Company Vision”-t – ami letölthető a www.hbr.com-ról, mindössze \$6-ért – ezt legalább az első néhány éves tervezési ülés előtt tegye meg, mindaddig, amíg nem érzi kényelmesnek az Alapértékekkel, az Alapvető Célokkal és a Hosszútávú Tervek Kivitelezésével való foglalkozást – ezek foglalják magukba az egyoldalú üzleti terv első két oszlopát. Szintén töltsse le és olvassa el a “Turning Goals Into Results: The Power of Catalytic Mechanisms” cikket, ami a www.hbr.com-ról \$6-ért érhető el. Ezek után tovább haladhat a www.jimcollins.com-ra és ingyen letölthet sok más cikket a szerzőtől, valamint jónéhány ingyen interaktív bemutató is megtalálható itt, hogy Ön felfedezhesse Alapértékeit, Alapvető Célját és Hosszútávú Tervének kivitelezési módját, stb. – Az Ön helyében mindent elolvasnák, amit Jim valaha írt!

3) OLVASSA EL A KIJELÖLT CIKKEKET– Keresse fel a www.gazelles.com-ot és kattintson a kezdőlap felső részén a Resources legördülő menü alatt található Articles-re. Jónéhány rövid cikket találhat, amiket én írtam és segítségére szolgálhatnak majd a tervezési folyamat során - válassza ki azokat, amelyek illeszkednek a témákhoz, legyen az eladás, marketing, Márkaigéret, stb.

4) ALKALMAZOTTI FELMÉRÉS -- Pár héttel az ülést megelőzően folytasson le egy alkalmazotti felmérést. Az ő benyomásaik sokszor segítenek a negyedéves vagy éves témák, valamint a Kritikus számok meghatározásában, mivel az alkalmazottak közelebb állnak az ügyfelekhez és a mindennapi folyamatokhoz, amelyek során a problémák felbukkanhatnak az üzleti életben. Sok cég a zoomerang.com-ot használja arra, hogy könnyebb adminisztrációt legyen képes megvalósítani. Három egyszerű kérdést javasolok Önnek:

- a. Mit kellene (üsse be a cég nevét) cégnek Elkezdni csinálni?
- b. Mit kellene (üsse be a cég nevét) cégnek Befejezni?
- c. Mit kellene (üsse be a cég nevét) cégnek Továbbra is csinálni?

Az alternatívák közé tartoznak az alkalmazotti minta kérdőívek a “Rockefeller Habits” kézikönyben (amit a kétnapos workshop során is használtak a résztvevők) vagy némi módosítással a 12 kérdés módszer is, ami a Marcus Buckingham “First Break All the Rules” című könyvben írt, amit mindenképp érdemes elolvasni, ha Ön egy legalább 25 alkalmazottat foglalkoztató céget vezet. A 12 kérdés módszer – aminek kérdéseit Ön megkérdezheti az alkalmazottaitól - megmutatja azt, hogy ők mennyire érzik úgy, hogy egy hatékony vezető irányítja őket.

5) VISSZAJELZÉS AZ ÜGYFELEKTŐL – Az alkalmazotti visszajelzéssel együttesen, hivatalos formában gyűjtse össze az ügyfelek visszajelzéseit is. Az a legjobb, ha ez az év folyamán folyamatosan zajlik, de ezen kívül kérje meg igazgatóit, hogy a tervezési ülés előtt hívjanak fel pár ügyfelet és kérdezzék ki őket, hogy hasznos benyomásokat szerezzenek, amiket a tervezési ülésen felhasználhatnak.

6) HÁROM FŐ TÉMA – Küldjön ki egy e-mailt azoknak, akik részt vesznek a tervezési ülésen és kérje meg őket, hogy írjanak egy e-mailt a "három fő témáról, amiről úgy érzik, hogy MUSZÁJ beszélni/körüljárni/megoldani a következő ülésen." Ezeket gyűjtse össze, hogy áttekinthessék tervezési ülés elején vagy az ülést megelőzően.

7) (OPCIONÁLIS) SWOT-ANALÍZIS – vezessen le egy különálló Erősségek, Gyengeségek, Lehetőségek és Veszélyek (SWOT) felmérést a tervezési ülést megelőzően - küldjön ki e-maileket az igazgatói csapatnak, hogy információkat nyerjen tőlük - ezeket tárolja el a következő tervezési ülészsakra.

FIGYELMEZTETÉS: AZ ÜZLETI TERV ELSŐ KÉT- HÁROM OSZLOPÁT TŰZETESEN FUSSA ÁT. Az éves tervezési ülésen hajlamosak átszaladni a Lehetőségek & Veszélyek szakaszon a jobb felső sarokban, illetve a tervezési dokumentum első két-három oszlopán (Alapértékek, Alapvető cél, Hosszútávú Tervek Kivitelezése, „Homokozó”¹, mutató számok, Márkaigéret/Stratégiai csomópontok), különösen amiatt, hogy a csapat úgy érzi, ezeket a kérdéseket már napirendre tűzték az előző üléseken. A csapat újraközpontosítása negyedévenként és évenként is kulcsfontosságú ahhoz, hogy a negyedéves és éves döntések az éppen aktuális lehetőségekhez

¹ *olyan mechanizmus, amely meggátolja, hogy a program az engedélyezett területen kívül adatokat módosítson, vagy létre hozzon

mérten legjobbak legyenek. „Amikor lassan megyek, gyorsan haladok”, tartja a kínai közmondás is. Elegendő időt szentelve az első három oszlop áttanulmányozásának, a válaszok majnem mindig gyorsabban és könnyebben elérhetőek az Éves & Negyedéves oszlopokban. Ha egy csapat nem szán elég időt az alapok áttekintésére, gyakran meggyűlik a bajuk az Éves & Negyedéves oszlopokkal.

AZ EGYOLDALAS STRATÉGIAI ÜZLETI TERV KITÖLTÉSE:

Ajánlott napirend a tervezési ülésre

ÜZLETI VACSORA A TÁRGYALÁS ELŐTTI ESTE (Tetszőleges) - mint az feljebb ajánlottam, ez az ideális abban az esetben, ha a tervező csapatnak van lehetősége egy vacsorára a tervezési ülés megkezdése előtt. A fókusz a vacsora során a Lehetőségek & Veszélyek körüli átfogóbb párbeszédre, a témával kapcsolatos előre megfogant ötletekre (negyedéves, éves) és az olyan, korábbi történetek számbavételén van, melyekben a vállalat „megélte” az alapértékeit. Ez egy esély a csapat számára, hogy „nem hivatalos” tárgyalásokat folytasson, és a tagok belevevessék magukat a tervezési folyamatba- plusz van lehetőség aludni egyet a felmerült kezdetleges ötletekre.

A VEZÉRIGAZGATÓ NYITÓBESZÉDE - Áttekinti az elmúlt negyedévet / évet, majd előkészíti a terepet a fő konfliktus bemutatása számára, mely a tervezési ülés során megoldásra kerül majd.

RÉSZLETEK: A nagyszabású tárgyalások hasonló felépítésűek, mint a nagyszabású filmek- ahogy ezt Pat Lencioni írja a legutóbbi, Death by Meeting című könyvében. Minden film egy „konfliktus, majd a konfliktus megoldása” köré épül fel. Ahelyett, hogy olyasmivel kezdene, mint „Örülök, hogy mindannyian itt vannak, hogy részt vegyenek ezen a tervezési ülésen (unalmas)”, inkább olyan sémával indít, hogy „XYZ kemény versenytársnak bizonyul, szolgáltatásaink piaca felforrósodott és gátolnak minket... így a következő két nap kritikus fontosságú abból a szempontból, hogy hogyan kezeljük ezeket a kérdéseket és használjuk ki a lehetőségeket...” Esetleg valami olyasmivel, hogy „Óriási lehetőséget kaptunk, hogy növeljük piaci részesedésünket 5 év alatt és csak rajtunk múlik, hogy ez megvalósul –e... ” vagy „idén van lehetőségünk olyan profit kitermelésére, amelyet egy nagyvállalattól várnánk.” Használja az előkészítő munkák anyagát – munkavállalói felméréseket, ügyfélvisszajelzéseket, a 3 fő témalistáját és a SWOT elemzést.

JÓ HÍREK ELMESÉLÉSE – Ossza meg a jó híreket – előfordul, hogy ez a vezérigazgató beszédét előzi meg, de van, hogy előző este hangzik el, amennyiben üzleti vacsora előzi meg az ülést – ez az Ön döntése.

RÉSZLETEK: A köszöntő szavakkal Ön egy pozitív légkört szeretne teremteni, mindenkit ellazítani és elősegíteni, hogy a csoport tagjai 10 perc beszélgetés után egy igazi csapatot alkossanak, és hogy megosszanak magukról egy szakmai és egy személyes jó hírt az előző egy-két hétből. Fontos, hogy a hírek relevánsak, frissek legyenek. A szakmai jó hírek megosztása építi a csapatszellemet, míg a személyes jó hírek elmesélése hoz egy kis nevetést. Ez egy hatékony módszer arra, hogy stresszmentesítse az embereket, hogy az agyat lelassítsa alfa állapotba (7-14 ciklus percenként), és hogy még a legrettegettebb témákat is megfelelő megvilágításba helyezze. A módszert akkor is érdemes használni, ha valaki különösen stresszesen vagy zavartan érkezik a tárgyalásra.

AZ ŰRLAP KITÖLTÉSÉNEK MEGKEZDÉSE

VIGYÁZAT: Habár az Ön döntése, javasolom ne ugorjon bele az előző negyed év részletes áttekintésébe (azon felül, amit a vezérigazgató nyitóbeszédében említ). Ha egyszer kinyílik Pandora Szelencéje, nehéz bezárni. Csoportok gyakran elvesznek a részletekben, ahonnan nehéz visszaterelni a beszélgetés vonalát a cég stratégiai irányvonalára. Azt javasolom, kezdjen távolabbi perspektívából, ugyanis ez egy stratégiai tervező ülés és nem egy heti rendszerességű csoporttalálkozó vagy egy havi áttekintő ülés. Ha ugyanis a heti, illetve havi találkozók hatékonyak voltak, a negyedévet áttekintették, akkor mindenki tudja a részleteket a cég jelenlegi állapotáról.

A SZERVEZET NEVE / NÉV / DÁTUM: Írja be a vállalat nevét, osztályát vagy a részleget, amit a tervező csoport képvisel. Majd írja be a saját nevét, és a tervező ülés dátumát az űrlapra.

RÉSZLETEK: Két fontos kérdés –

- 1) Mindenki ugyanazon a néven nevezi a vállalatot?
- 2) A különböző osztályoknak és/vagy részlegeknek lehet különböző tervező piramisa, amíg ez összhangban van a vállalati tervvel?

Az első fontos kérdést illetően a vállalat életében vannak olyan időszakok, amikor nincs teljes egyetértés a cég nevével kapcsolatban – a teljes nevet kéne használni, amely az „Inc”-et is tartalmazza, vagy mozaikszót (pl. 3M vagy IBM); vagy a teljes névből néhány betűt kihagyva rövidíteni (kereskedelmi társaság, csoport, tanácsadó cég); a becenév elterjedtebbé vált, mint teljes (FedEx); vagy itt az ideje teljesen új nevet adni a vállalatnak, egy olyat, ami jobban tükrözi azt, amivel a cég foglalkozik? Egy utalás – hogyan veszi fel a recepció vagy az üzenetrögzítő a telefont? Hogyan teszi fel Ön a telefont? Gyakran a szervezet nevének kitöltése egy 10 másodperces feladat. Azonban érdemes ezt a lépést sem természetesnek venni, ha felmerül kérdés a nevet illetően – az összhang ugyanis itt kezdődik.

A második fontos kérdésre válaszolva: az egy oldalas dokumentum hasznos az osztály- és részlegtervekhez. Azonban a vállalati terv mekkora részének kéne megegyeznie a többi tervvel?

Tisztán, az első két oszlop (Alapvető Értékek, Alap Cél és a Hosszútávú Tervek Kivitelezése), megvalósítása, osztály- illetve részlegspecifikus lesz, habár az osztály/részleg minden lépést meg fog tenni a következő kilencven napban, hogy ezt az Alap Ideológiát tető alá vigye (ami Jim Collins kifejezésével élve az Értékek, Cél és a Hosszútávú Tervek Kivitelezése egyben). Sok esetben a harmadik oszlop is ugyanaz marad. Az Éves és a Negyed éves oszlopok azok, ahol az osztály vagy részleg körvonalazni szeretné jellegzetességeit, ahogy igazodnak a vállalat éves és negyed éves céljaihoz és prioritásaihoz.

Az ön saját nevének és a tervezői ülés dátumának feltüntetése az űrlapon jelentősen megkönnyíti a munkát!

LEHETŐSÉGEK/VESZÉLYEK (az egy oldalas terv jobb felső sarkában) – Mi a 3 - 5 legfontosabb Lehetőség, ami hozzájárulhat ahhoz, hogy a tervet magasan túlszárnyalja a következő 24-36 hónapban (éves terv esetében) és mi a 3 – 5 legfontosabb Veszély, ami miatt a terv esetlegesen félresiklik.

RÉSZLETEK: Szánjon időt arra, hogy megvitassák a két oszlopot. Ha ön egy hivatalosabb SWOT elemzést készített, itt kellene meghozni néhány döntést, ami lecsökkenti a témák számát. A legfontosabb kérdés „mi az időkeret?” A lényeg, hogy a közvetlen tervezési horizonton túl lásson. Így, ha Ön egy éves tervezési ülést vezet, a Lehetőségeket és a

Veszélyeket érdemes megvizsgálni a következő 24 – 36 hónapra. Egy negyedéves terv esetében ez az időszak 12 hónap.

Mivel a Lehetőségek és a Veszélyek ugyanannak az érmének a két oldala, sok témát bármelyik oszlopba be lehet helyezni. Egyszerűen tegye abba az oszlopba, amit helyesnek érez.

Ha elég időt szánunk ezeknek az oszlopoknak a megvitatására, a negyedéves, éves és még a 3 – 5 éves prioritások is a helyükre kerülnek. Egy egynapos negyedéves tervezői ülésen 45 percet javasolnék erre a tevékenységre. Egy kétnapos éves ülésen akár 1,5 órát is érdemes erre szánni. Itt van esély arra, hogy egy lépést hátra lépjen, és tisztán tudjon gondolkodni – mikor csináltak ilyet utoljára csoport szinten?

Egyes csoportok a hivatalos ülést megelőző este időt szánnak a potenciális Lehetőségek és Veszélyek informális -vacsora alatti, vagy utáni- megvitatására. Így lesz lehetőségük egyet aludni az ötletekre és témákra mielőtt a következő reggel tárgyalnak.

ALAPVETŐ ÉRTÉKEK (kéne vagy nem) – Sorolja fel az alapvető értékeket az első oszlopban, majd kapcsoljon hozzájuk példákat az elmúlt 3 – 12 hónapból, amik az egyes alapvető értékeket tükrözik. Gondolja át, hogy melyik alapvető értéket szükséges leginkább hangsúlyozni (ami alátámasztja a következő negyed év témáját) és karikázza be. Amennyiben az ön esetében még nincsenek az alapvető értékek meghatározva, menjen vissza Jim Collins „Building a Company’s Vision” cikkéhez, amire fentebb utaltam és hajtsa végre a Mars Mission feladatot, ami ott fel van vázolva.

RÉSZLETEK: Minden igazgató szánjon időt arra, hogy leírja az egyes alapvető értékeket (segít emlékezni, hogy miért nem szeretjük, ha a vállalatok egy részlegesen kitöltött űrlapot adnak ki) ÉS egy-két szóban jegyezzenek le minden egyes alapvető érték mellé egy helyzetet vagy történetet az elmúlt pár hónapból, amikor egy egyén vagy csoport az alapvető értékeknek megfelelően cselekedett .

Ezután szánjon 20 percet arra, hogy az igazgatók megosszák egymással az egyes alapvető értékekhez tartozó történeteket, míg valaki jegyzetel. Ez segít megerősíteni az alapvető értékeket; jelzi melyek gyengülnek a történetek folytán; élő „mítoszokat” nyújt az alkalmazotti kézikönyvhöz, felfrissíti az orientációt, és példákat nyújt egy belső vagy külső hírlevélhez. Továbbá ezek a mozzanatok idézhetők fel a negyedéves vagy éves nagygyűlésen az alapvető értékek megerősítése céljából.

Fordítson kiemelt figyelmet azokra az alapvető értékekre, ahol a csoport egyetlen friss történetet sem tudott mondani, hogy megerősítse az ezen érték létezését! Ha önnek új egy alapvető érték, az lehet, hogy azt mutatja, hogy az valójában nem is alapvető érték. Ha ön biztos abban, hogy ez alapvető érték, akkor lehetséges, hogy ez további alapproblémákat jelez előre. Egy ébredező alapvető érték fontos figyelmeztető jel, amire érdemes ügyelni és cselekedni.

Alapvető cél / BHAG (HTTK) (MIÉRT) – Sorolja fel az alapvető célját és a BHAG-ját (Big Hairly Audacious Goal – Hosszú Távú Terv Kivitelezése – egy kifejezés, melyet Jim Collins és Jerry Porras vezetett be.) Fejtse ki, mit tesz, hogy elérje őket. Írjon be meghatározott 90 napos tevékenységeket a tevékenység cellákba a második oszlop közepébe.

Részletek: Az alapcél és a HTTK a válasz a MIÉRT-re, ami miatt Ön minden reggel felkel, és munkába indul – ők a vízió szíve. Olvassa el Jim Collins fentebb említett cikkeit. Ugyanabban az

oszlopban vannak, mivel muszáj összhangban lenniük. Az alapvető cél az, amit mindig is el akar majd érni, de sosem fog (pl. a néhai Teréz Anya mondása: „Szeresd a szegényeket!” – nem segített az összes szegényen), míg a HTTK a mérhető, 10 és 30 év közötti időn belül elérni kívánt cél.

Általában az alapvető cél egyetlen szó vagy elképzelés körül forog, és abból a szándékból származik, amellyel az alapító(k) a vállalatot létrehozta/létrehozták. Wal-Mart – Robin Hood; Disney – boldogság; Nike – versenyképesség; 3M – innováció; Microsoft – általános jelenlét; Starbucks – szökés, stb. Az alapvető cél a mi vállalatunk hozzájárulása ahhoz, hogy változtassunk a világon. A HTTK – nek tíz éven belül kivitelezhetőnek, ugyanakkor merésznek kell lennie, viszont nem szabad hetvenkedőnek tünnie; és összhangban kell lennie a vállalkozás alapjaival (azaz a márkaigéreteivel, jobbra, a harmadik oszlopban) – muszáj egyeznie az alapvető céllal. A Microsoft HTTK-ja a 90-es évekre az volt, hogy „egy személyi számítógépet minden dolgozóasztalra és otthonba” – erre az évtizedre „szoftver, bárhol, bármikor, bárhová” – mind lépések az „általános jelenlét” felé. A Nike eredeti HTTK-ja az Adidas legyőzése volt – egy világosan „versengést” képviselő álláspont.

A tevékenység cella az oszlop közepén a „teendők” beírására van, amelyeket az Ön csapata szerint a vállalat megtehet annak érdekében, hogy megvalósítsa az alapvető értékeket, az alapvető célokat és a HTTK-t. Az oszlop olyan fontos feladatoknak ad helyet, amelyeket végül valaki a személyes negyedéves „tennivalók” listáján fog végezni, vagy az egyoldalas dokumentum egy másik oszlopában - így a kis cella a Tevékenység cella minden sorának jobb oldalánál arra szolgál, hogy egy pipát írjon oda, amikor már átvezette a tevékenységet a terv egy másik részébe.

3-5 éves oszlop (HOL)

HATÁRIDŐ, BEVÉTELEK, PROFITOK, PIACI ÉRTÉK – Válasszon ki egy tetszőleges időpontot a következő 3. és 5. év között.(azaz Határidő Dec. 31 2006), határozza meg a kívánt Bevételeket, Profitot és Piaci Értéket (a piaci részesedés, az ügyfelek száma a Fortune 500^{2*} tagjai közül, az irodák száma, stb. helyettesítik a Piaci Értéket, ha nem nyílt részvénytársasága van. Ezek az Ön kívánt pénzügyi eredményei.

HOMOKOZÓ – A három vonalon vázolja fel az Ön által az elkövetkező 3-5 évben meghódítani tervezett homokozót. Ez nem azt jelzi, amit tenni akar, csak amit uralni akar. Tulajdonképpen meghatározza, mi lesz az elsődleges földrajzi célpontja (a Gazelles-nek az U.S.A. és Kanada, annak ellenére, hogy már Ázsiában, Latin-Amerikában és Kelet-Európában is jelen vagyunk); mik az elsődleges termékei és szolgáltatásai (ez számunkra 1 és 2 napos exkluzív fejlesztő programok); és mi a piaca/terjesztési módja/ügyfél-típusa(a Gazelles-nek ez középvállalkozások \$5 és \$200 millió éves bevétellel – bár vannak nagyobb és kisebb ügyfeleink is, de ez a fókuszunk). Így a mi Homokozónk az „1 és 2 napos exkluzív vezetés-fejlesztő programok középvállalatok számára az U.S.A. -ban és Kanadában” kivitelezésének uralása.

MÁRKAÍGÉRETEK – A három vonalra írja fel a vállalat három Márkaígéretét – az a három dolog, ami miatt számítani fog az ügyfeleinek, és mégis különbözik a versenytársaitól. Mindig van egy vezető Márkaígéret – az, amely igazán eltér a versenytársaktól, és közvetíti a marketing üzenetét – vagy ez legyen az első a háromból, vagy karikázza be.

RÉSZLETEK – Töltse le a cikkemet a Márkaígéretekről (www.gazelles.com – kattintson az „Articles”(Cikkek) a „Resources”(Források) legördülő listában a weblap tetején) egy teljesebb rálátás érdekében, és találhat még sok linket olyan középvállalatok weboldalaira, akik tisztán

² *(Amerika 500 legnagyobb éves árbevételű vállalatát bemutató szervezet)

meghatározták a Márkaígéretüket, és minden döntésüket aszerint hozzák, hogy ezt megvalósítsák. Ráadásul a Jim Collins cikk, amire feljebb hivatkoztam, a „Turning Goals Into Results: The Power of Catalytic Mechanisms” („A célok eredményekké változtatása: A katalizáló mechanizmusok ereje”) leír egy erőteljes mechanizmust, ami garantálja, hogy egy vállalat teljesíti a márkaígéretét.

Példák Márkaígéretekre:

McDonalds – Sebesség, Egységesség, Szórakoztató a Gyerekeknek

Southwest Airlines – Alacsony Viteldíjak (Low Fares), Rengeteg Járat (Lots of Flights), Rengeteg Szórakoztatás (Lots of Fun) (amit ők a három LF-nek mondanak.)

Láthatja, hogy a tisztaság nincs felsorolva a McDonalds-nál – ez korábban egy megkülönböztető ígéret volt, de ma már alapvetőnek tartjuk – aminek meg kell lennie ahhoz, beszállhasson a játékba. Ugyanez volt a helyzet az olcsó ételekkel és italokkal a McDonalds számára – ez létfontosságú a játékba való belépéshez. A Southwest Airlines-nak a légi biztonság lenne alapvető (hál’ Istennek).

Két szó tilos – Minőség és Érték. Az Érték az, amit éppen definiál – mi az a három dolog, amiben értékesebb a versenytársainál az ügyfelek számára. És a Minőség úgy van meghatározva, mint az ígéretnek állandó teljesítése. Ön jó minőségű, amennyiben teljesíti a megrendeléseit, és alacsony minőségű, ha nem.

Az Ön Márkaígéretei megegyeznek az ön Egyedi Értékesítési Ajánlatával, vagy Érték Ajánlatával.

MUTATÓ SZÁMOK: Soroljon fel három fő mérőszámot (gyakran hívják őket Fő Teljesítménymérőknek), amelyekre az Ön csapata naponta és/vagy hetente ránéz, hogy tudják, a vállalat halad a célja felé.

RÉSZLETEK: A Dell vezetői csapata évekig ugyanazt a három számot nézte minden nap – és ez a három szám minden alkalmazott képernyőjén megjelenik, amikor bejelentkezik a számítógépébe. Ezek általában összetett arányok, Dell három számának neve a „Szállítás a célpontra”, az „Kezdeti Problémahelyzet-Arny” és az „Első Alkalmos Javítások”. És ezeket a számokat részlegenként tudják.

Fontos tanács – a három fő számnak, amit napi szinten szeretne figyelni, azt kell mérniük, hogy betartják-e az ügyfeleknek tett ígéreteket vagy sem, így a mutató számokat pontosan a Márkaígéretük fölé helyezze. A McDonalds nemrég tapasztalt egy nagy fordulatot. A kulcs a három Márkaígéretre való fókuszálás volt, és olyan módszerek kifejlesztése, amivel mérhették a sebességet, az egységességet és hogy a gyerekek mennyire érzik jól magukat, és ezekről naponta jelentést készítettek. Azt szeretné mérni, ami fontos, nem azt, amit könnyű mérni.

KÉPESSÉGEK/FŐ MOZGATÓERŐK – Ez az a néhány fontos tényező a következő 3 – 5 évre, amelyek szükségesek ahhoz, hogy elérje a végső céljait (Bevétel, Profit, Piaci Részesedés), uralni a Homokozóját, és teljesíteni a Márkaígéreteit.

RÉSZLETEK: Ez a cella, mint a többi középső cellák, utoljára lesz kitöltve, miután meghatározta a végső céljait (az oszlopok tetején lévő mérőszámokat) és a **DRIVEREIT** (alul felsorolva). Az terv az, hogy eljussunk a megfelelő fontos tényezőkhöz. A tipikus 3 – 5 év távlatában fontos tényezők:

- 1) Nyitni 3 új irodát
- 2) Egy új termék elindítása
- 3) Elindítani egy-két kulcsfolyamatot
- 4) Elérni egy kívánt beszerzést
- 5) Társulni egy fontos szállítóval, ügyféllel vagy vállalattal az Ön piaci szegmensében
- 6) X számú szabadalom kitöltése

ÉVES OSZLOP (MI)

MÉRŐSZÁM (az oszlop tetején) – Mint a 3 – 5 éves oszlop tetején, van számos mérhető végeredmény, amiket mi szabványnak gondolunk – töltsé ki ezeket és nyugodtan helyettesítse a fontosabb mérések eredményeivel a lista kevésbé fontos adatait. Leltár céljából vannak egyenértékű adataink – mint például a használati árfolyam, ha ön egy hivatalos szolgáltató cég. Találjon néhány mérőszámot, amely azt mutatja, hogy forrásait nem használja ki maximálisan – ami azt jelzi, hogy hol vannak erőforrások a közvetlen környezetben.

KRITIKUS SZÁM(OK) (az oszlop alján) – Ez az első és legfontosabb döntés, amit meghoz a stratégiai tervező folyamatot követően. Miután meghatározta és újraérvényesítette az első három oszlopot (az Ön hosszútávú látomását), mi az első számú mérhető eredmény, amit el kell érnie a következő év folyamán, ami EL FOG VEZETNI az összes többi kimenetelhez? Mi az Ön cégmodellének legnagyobb gyengesége, amit ki kell javítani? Mi a legnagyobb kavics az Ön cipőjében? Mi tartja Önt ébren éjszaka? Mitől veszti el ügyfeleit? Ezeknek a kérdéseknek a segítségével Ön eljuthat a Kritikus Számhoz, ami egy kifejezés, ami Jack Stack gondolkodására mutat rá a “Great Game of Business” című cikkében (a szerző az egyik legnagyobb tartalmi partnerünk). Stack legújabb könyve a “A Stake in the Outcome.”

1 vagy 2 kritikus számot említünk, mivel az a legjobb, ha kiválaszt egy második kulcsterületet, amire fókuszálhat és ami segít az első kritikus szám kiegyensúlyozásában, pl. ha Ön megnövekedett leltárforgalmat vezet, Önnek szintén szándékában állhat megmérni a leltár kapacitást, így nem rögzíti a leltárforgalmat miközben feláldozza a vásárlói elégedettséget.

KEZDEMÉNYEZÉSEK: Mik a következő év 3-5 prioritásai, amelyek támogatják a Kritikus Számot és a kívánt éves kimeneteleket, miközben Ön tovább haladhat hosszabb távú Képességeivel/Fő mozgatóerőivel. Nem szükséges végrehajtani a 3-5 éves prioritások egy az egyben való feltérképezését (Képességek/Fő mozgatóerők a harmadik oszlopban) valamint az 1 éves prioritásokét sem (Kezdeményezések a negyedik oszlopban), de Önnek tudatosan kell arról döntenie, hogy ne hajtson végre valamit az egyik 3-5 éves prioritással kapcsolatban, ha ez a szituáció áll fenn.

A cégek legtöbbször az éves kritikus számukat az éves Témájuk lemért kimeneteleként látják. A prioritások közül, amik a meghajtóknak számítanak, minden egyes darab egy negyedéves számmá fog alakulni, pl. létezik 4-5 dolog, amit meg kell tennünk az éves bruttó bevétel növekedése érdekében és miután egyet kiválasztunk ezek közül, negyedéves kritikus számmá tesszük.

NEGYEDÉVES OSZLOP (HOGYAN)

MÉRŐSZÁM – töltsse ki úgy, mint az éves oszlopnál. A vonalak azért hosszabbak, hogy Ön észrevehesse, ahogy negyedévről negyedévre halad, hogy mi a negyedéves cél és a tárgyévi cél, pl. a második negyedévig 3\$ és 5\$ közti tárgyévi Bevételt akarunk megvalósítani.

KRITIKUS SZÁM – milyen kulcsfontosságú elemet kell megvalósítani ebben a negyedévben, hogy elérjük az éves kritikus számot? Ön megint csak kiválaszthat kettőt, amik kiegyensúlyozzák egymást.

SZIKLÁK – melyek azok a sziklák, amiket félre kell görgetni (negyedéves prioritások), hogy elérhesse kitűzött céljait és a kritikus számát.

MEGJEGYZÉS: A kevesebb több. Sok cégnek elég három prioritás a negyedévre és az évre. Ezenfelül, én általában nem javaslom a cégek számára, hogy kilistázzanak olyan tételeket, amik a futó ügyleteik részét képezik, legyen az pénzgyűjtés vagy fejlesztések indítása, stb. A prioritások ötlete abban leledzik, hogy valami MÁSHOZ kezdünk hozzá, ahhoz képest, amit eddig csináltunk, hogy más eredményekhez jussunk. Namármost, ha egy futó üzletész visszaesőben van, akkor azt mindenképpen prioritássá kell kitűzni.

TÉMÁK OSZLOP

Olvassa el a “Mastering the Quarterly Theme” fejezetet a könyvből. Mi legyen a téma határideje (nem muszáj, hogy a negyedév vagy az év vége legyen – az egyik befektetőnk a születésnapját tűzte ki határidőnek „ha 200 szerződést kötünk meg hetente a születésnapomig, akkor ...”). Mi a mérhető cél? Mi a Téma neve (legyen kapós – ez az a rész, ahol fel kell tenni a reklámsapkát)? Hogy fog kinézni a pontozótábla? Mi legyen a jutalom/ünneplés ha a cég eléri a célt?

UTOLSÓ OSZLOP (KI/MIKOR)

Miután a terv elkészült, minden igazgató időt áldoz arra, hogy kilistázza a prioritásait a következő negyedévre. Valószínűleg ezek a prioritások közül néhány egy kritikus számért való felelősségből illetve egy negyedéves vagy egy éves prioritásból fog származni.

UTOLSÓ MEGJEGYZÉS – gyakorlatilag minden cellának az üzleti terven rendelkeznie kell egy társított felelős személlyel – és ez azt jelenti, hogy tényleg minden cellának. Ki a felelős a Bevételek celláért? Ki a felelős egy meghatározott Veszély celláért? Ké az a specifikus tevékenység felelőssége, ami egy meggyengült alapérték megerősítését hivatott végrehajtani?

SOK SZERENCSE kívánok a stratégiai tervezési folyamathoz.