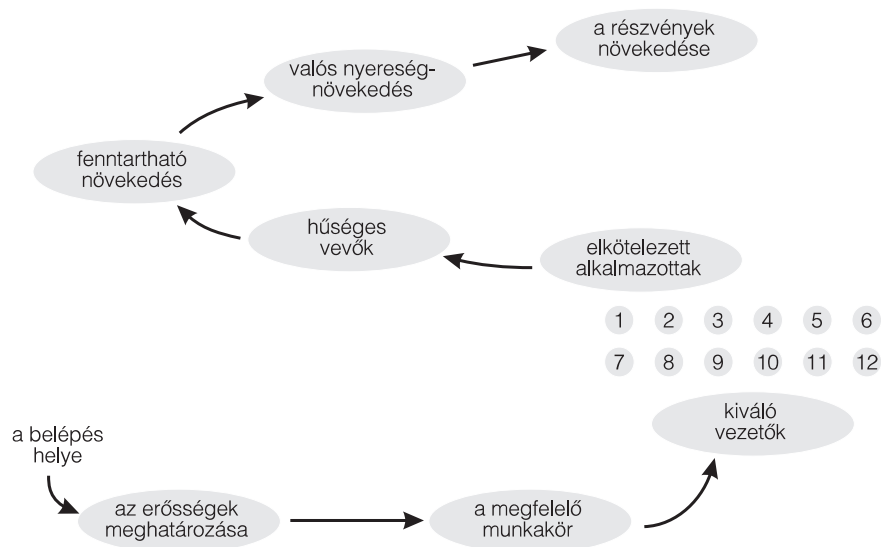


## A. Függelék: Az üzleti eredményesség felé vezető Gallup-út

„Hogyan lehet a részvényértékeket állandó növekedésben tartani?”

A Gallup Organization kutatásai alapján, melyek témája az egészséges vállalkozás kulcselemei között lévő kapcsolat volt, kifejlesztette azt a modellt, amely jól tükrözi, hogyan befolyásolja az egyéni teljesítmény a vállalat eredményességét — és a cég általános értékének növekedését. A nyilvános értékpapír-forgalomban résztvevő cégek számára ezt legjobban a részvények ára és a piaci érték méri. Az alábbi szematikus ábra mutatja az egyéni teljesítmény útját a részvényértékek növekedése felé; az egyes lépcsőfokok részletes leírását az ábra után találhatják.



### A RÉSZVÉNYEK ÉRTÉKÉNEK EMELKEDÉSÉT A VALÓS NYERESÉGNÖVEKEDÉS HOZZA MAGÁVAL

Egy cég piaci értékét rengeteg változó befolyásolja; ide tartoznak a külső változók is, amelyek túlmutatnak a vállalat irányítási hatáskörén. Ám azok közül a változók közül, amelyeket a vállalat ellenőrzése alatt tud tartani, a valós nyereségnöve-

kedés lesz a részvényértékek emelkedésének egyik legfontosabb hajtóereje. Itt hangsúlyoznunk kell a „valós” szót, mivel rengeteg manőver létezik, amely egy vállalatot rövid távon nyereségesé tehet. Ezek között van néhány valódi vállalatirányítási kezdeményezés, például a folyamat eredményességének javítása, vagy a költségcsökkentés. A többit általánosságban inkább a „kreatív könyvelés” kategóriába sorolhatnánk, ilyen például az értékcsökkenési leírás, az agresszív egyszeri díjak vagy a könyvelési időszak végén a rendelések kiereszkolása a jövedelem látszólagos növelése érdekében. A részvényértékek fenntartható növekedését azonban csak a *rendelteszerű működés* eredményeképp jelentkező fenntartható nyereségnövekedés okozhatja.

### **A VALÓS NYERESÉGNÖVEKEDÉST A FENNTARTHATÓ NÖVEKEDÉS HOZZA MAGÁVAL**

Valós nyereségnövekedés nem jöhet létre a vállalat fenntartható növekedése nélkül. A fenntartható növekedésnek ugyanakkor nem sok köze van a „megvásárolt növekedéshez”.

A vállalat ugyanis többféle technikát alkalmazhat a növekedés megvásárlására: megveheti egy másik cég jövedelemforrását, radikálisan csökkentheti az árakat, vagy a gyorsan növekvő étterem-, és kiskereskedelmi láncok örökzöld megoldását alkalmazva a lehető legtöbb új egységet nyithatja meg a lehető legrövidebb időn belül. A fenti technikák kétségtelenül üdvözlendő bevételi csúcspontokat hozhatnak létre, ám a megnövekedett jövedelem fenntarthatóságának kérdésével egyik sem foglalkozik — sőt, nem egy inkább aláássa azt. A fenntartható növekedést ugyanis nem a rövid életű bevételkiugrásokkal mérik. Sokkal inkább az olyan mérőszámokkal, mint például az egy üzletre, illetve egy termékre jutó bevétel, illetve az egy vevő által igénybevett szolgáltatások száma. Ezek azok a mérőszámok, amelyek megmutatják, hogy a bevételi forrás egészséges és tartós lesz-e.

### **A FENNTARTHATÓ NÖVEKEDÉST A HŰSÉGES VEVŐK JELENTIK**

A fenntartható növekedés legfontosabb hajtóerejét a hűséges vevők egyre növekvő bázisa jelenti. Vannak olyan iparágak, ahol hasonlóan kritikus jelentősége van, hogy olyan hűséges vevők egyre növekvő táborára alapozzanak, akik hajlandók megfizetni a minőség árát. Persze még jobb, ha a lojális vevők a cég ajánlóivá válnak, és így még nagyobb, elkötelezett, és fizetést nem igénylő értékesítési derékhad képződik.

Az eredményes értékesítési és marketingkommunikáció rávehet vevőket egy termék vagy szolgáltatás kipróbálására, ám a vevők igazi lojalitását csak akkor nyerheti el a cég, ha biztosítja vevői számára a magas minőségi terméket és szolgáltatást. A Gallupnál a megfelelő értékesítési és marketing-kommunikációt „márkaigéretnek” nevezzük, míg a termék vagy szolgáltatás minősége lesz a „márkatapaszta-

lat”. A vállalat csak akkor képes lojális vevők egyre növekvő táborát kialakítani, ha a márkatapasztalat megfelel a márkaígéretnek, vagy akár túl is szárnyalja azt.

### **A HŰSÉGES VEVŐKET AZ ELKÖTELEZETT ALKALMAZOTTAK NYERIK MEG A CÉG SZÁMÁRA**

Jack Welch, a General Electric elnök-vezérigazgatója mondta egyszer: „Ha egy vállalat versenyképes próbál maradni . . . akkor ki kell találnia, miként tudja minden egyes munkatársát elkötelezetté tenni.” Ez különösen a szolgáltatási üzletágakban igaz, ahol a cég értékének csaknem teljes egészét az alkalmazottak közvetítik a vásárlók felé. Ám még a tisztán gyártással foglalkozó környezetben is elkötelezett és lelkes alkalmazottak nélkül nehéz minőségi terméket létrehozni.

Az előző oldalakon bemutatott sematikus ábra tizenkét köre jelképezi az 1. fejezetben körvonalazott tizenkét kérdést. A „teljesen elkötelezett” alkalmazott a mi meghatározásunk szerint az, aki mind a tizenkét kérdésre határozottan igenlő választ ad. Ne feledjük, a meta-analízisben használt négy eredményt mérő tényező a vállalati egység szintjén a következő: az alkalmazottak alacsony fluktuációja, a termelékenység, a vevői elégedettség és a nyereségesség. Míg a fenti sematikus ábra csak az elkötelezett dolgozók és a hűséges vevők közötti kapcsolatra utal, legtöbbször közvetlen kapcsolat van az elkötelezett alkalmazottak számbeli növekedése és a nyereség között is; akár közvetetten, például a termelékenység növekedése folytán, akár közvetlenül, az alkalmazottak fluktuációjának jelentős csökkenése révén.

### **AZ ALKALMAZOTTAK ELKÖTELEZETTSÉGE AKKOR NÖVELHETŐ, HA A MEGFELELŐ EMBER KERÜL A MEGFELELŐ MUNKAKÖRBE**

Az ábrán jelzett útvonal belépési pontján az első néhány lépést csaknem tökéletesen végre kell hajtani, máskülönben nincs remény arra, hogy a vevők elégedettsége, a bevételnövekedés és a nyereség között további kapcsolat alakuljon ki. Először is pontosan meg kell határozni az egyes személyek egyéni erősségeit. A második lépésben az illetőt olyan munkakörbe kell helyezni, ahol ki tudja aknázni ezeket az erősségeket. Ha ennek a két követelménynek nem sikerül megfelelni, azt sem az alkalmazottak kiváló motivációja, sem a profi képzés nem képes helyettesíteni. Mint ahogy a könyvben már többször részletesen is leírtuk, az „erősségek” számunkra elsősorban egy személy visszatérő gondolat-, érzés-, és magatartásmintáit — vagyis adottságait — jelentik, nem pedig a megtanult jártasságokat és az elsajátított tudást. Meggyőződésünk, hogy az alkalmazottak kiválasztásánál a cégek túl sok időt és pénzt vesztenek arra, hogy a beosztottak jártasságaira és tudására helyezik a hangsúlyt az adottságok helyett. Az igazat megvallva a legtöbb cég már az ábrán jelzett útvonal legelején elbotlik, mivel nincs megfelelő mérési lehetősége arra, hogy mennyi adottságot hoz a céghez az adott alkalmazott, és azt sem tudja hivatalosan meghatározni, hol lehetne a leginkább kiaknázni ezeket az adottságokat.

Ha az első két lépést sikerült megoldani, elérték az útvonal legkritikusabb csomópontját. Itt kell megtalálni annak a módját, hogy miként teszik elkötelezetté a tehetséges alkalmazottakat. Itt is sok lehetőség áll rendelkezésre — jobb fizetés, nagyvonalúbb juttatások —, de ezek csak a személyiség alsóbb szintjének szóló megoldások. A tehetséges munkatársak sikeres megtartásának egyetlen módja az, hogy a cég kiváló menedzsereket alkalmaz, és olyan légkört biztosít számukra, amely alkalmas a Négy Kulcs forgatására. Egy ilyen légkörben a kiváló vezetők ki tudják választani a legjobb embereket, pontos elvárásokat állíthatnak eléjük, megfelelően motiválhatják és fejleszthetik beosztottaikat. Így képesek felszabadítani, és vevőközpontú teljesítménnyé alakítani minden egyes alkalmazott tehetségét. Ettől lesz a vállalat erős.

Az a cég, amely nem képes megtenni ezt a lépést, kénytelen lesz letérni az útról. Több tehetséges munkatársat veszít, mint amennyit meg tud nyerni. Rossz munkakörbe, rossz pozícióba helyezi, esetleg alulértékeli, vagy más módon kihasználja azt a néhány tehetséges dolgozóját, aki marad. Ha a megfelelő munkakörökben nincsenek tehetséges emberek, a vállalat kénytelen lesz a teljesítmény érdekében kevésbé masszív útvonalakat használni — például túlzottan is megbízik a marketingtevékenységben, kérdések nélkül hisz a más vállalatok felvásárlása által nyújtott növekedésben, mániákusan ragaszkodik a „megvásárolt növekedéshez”. Ha magas szintű versenytársakkal kell megmérkőzni, ezek az utak nemigen fogják jól szolgálni a céget. A végén pedig, mivel nincsenek kiváló vezetői, hogy tartsák a jó irányt, a vállalat fizet rá.