

Iránytű a versenyképességhez

Elvégzendő háttérfeladatok kis- és középvállalatokban



Elektronikus formában forgalomba hozott, de kinyomtatható könyvecske a Lilium Konzultáns Kft. szolgáltatásainak leírásával. Kiadja: Lilium Konzultáns Kft., 2089 Telki, Völgy utca 17-19., www.lilium.hu, Tel: (26) 372-414, email: lpollo@lilium.hu (Polló László vezető tanácsadó).

Tartalomjegyzék

A 2009. évi gazdasági válság hatása a magyar vállalatokra.....	3
Termelékenység javítás szervezéssel.....	5
Pénzgazdálkodás.....	8
Vállalati kontrolling (kicsi, közepes és nagyobb vállalatoknak).....	10
Anyagi ösztönző rendszer.....	15
Vállalati illetan.....	19
Befejezés.....	22

A 2009. évi gazdasági válság hatása a magyar vállalatokra

A magyar politikusok kétségbeesett igyekezete, hogy magukat hatékonyabbnak tüntessék fel az állampolgárok előtt, mint amire képesek, súlyos eladósodáshoz vezetett az eltelt 35 évben. E sorok írásakor már hónapok óta az **államcsőd réme** lebeg a fejünk felett. Ami hitelt felvettünk, elment fogyasztásra, feléltük és a helyén alig maradtak vagyontárgyak. A külföldi hitelnyújtók évtizedekig vagyonokat kerestek ezen ostobaságunkon, és most is tovább finanszíroznának, ha nem rendült volna meg az egész világ pénzügyi rendszere. A pénzügyi rendszer megroppanásának oka a mohóság. A banki multiplikátort – az alaptőkéhez viszonyított kihelyezhető számlapénz teremtési mennyiséget – fokozatosan túl magasra emelték. Tették ezt úgy – elsősorban az Egyesült Államokban - hogy az ezzel kapcsolatos kockázatos ügyletek tartalék képzését nem szabályozták megfelelően.

Amikor eljön az igazság pillanata, akkor nemcsak az okozókra, hanem még fokozott mértékben azokra sújt le, akik a **leggyengébbek** a rendszerben. Ma Magyarország pénzügyileg a **világ 5 leggyengébb állama között** van. A korábban felvett hitelek sorra járnak le, mert az ostobaságban is vannak fokozatok, és ebben a legsúlyosabb, hogy hosszú távú finanszírozási igényeket rövid lejáratú idejű hitelekkel finanszírozzunk és néhány havonta vagy évenként ezeket megújítjuk. Nos, politikusaink ezt a csúcs-ostobaságot is megtették, ezért ha nem nyílnak meg ismét a hitelpiacok, akkor bármelyik pillanatban bekövetkezhet az, hogy az állam nem képes törleszteni a lejáratú hitelek tőkéjét. Na egy hitelező ha ezt látja, akkor bármire hajlandó, kivéve a pénztárcája kinyitására. A Valutaalap és a Világbank – mint a bankok legmagasabb szintű támogatója – ezért nyitott egy újabb hatalmas keretet számunkra, amit semmi másra nem szabad használnunk, mint a rövid lejáratú hitelek visszafizetési kötelezettségének teljesítésére. Ezzel azt hitték, hogy az államcsőd néhány évvel elodázható, és addig csak akad egy magyar politikus csoport, amelyik tesz is valamit.

Nos, nem lett igazuk. A hitelfolyam drasztikus megszakadása leállított egy másik folyamatot, ami a lakosság és a vállalatok külföldi valutában történő eladósodása miatt az eltelt 6-7 évben volt jellemző. Tulajdonképpen ez is kényszerből történt, mert a forint kamata – az állami hatalmas hitelfelvételek miatt – olyan magas volt, hogy másban nem volt érdemes eladósodni. A beérkező külföldi valuta (svájci frank, euró) forintra váltása miatt a forint árfolyama a folyamatos kereslet miatt magas volt, de ez most eltűnt a rendszerből és fokozatosan a forint elkezdett gyengülni. Emiatt a felvett külföldi hitelek forintban egyre nagyobbak és most ez gyorsuló ütemben egyre nagyobb terhet ró a lakosságra is és a vállalatokra is. Így sem az állam, sem a lakosság, sem a cégek nem tudnak annyit költeni, mint korábban és súlyos **fizetőképesség hiány söpör végig az országon**. Ez a jövedelmek további csökkenéséhez vezet: se adó, se bér, se nyereség. Egy lefele menő spirálba került az egész ország. A forint gyengülését követő exportképesség erősödés egy szintén kereslethiányos külföldi piacon csak kevésbé képes fékezni ezt a folyamatot.

A politikus olyan állatfajta, amelyik csak akkor cselekszik, ha cselekvési kényszer van. Ilyen kényszer évtizedek óta van, de ez csak a szakemberek előtt volt nyilvánvaló. Most már a legbutább máról-holnapra élő alkoholista, tévére tapadó gyakorlati analfabéta választópolgár is látja, hogy baj van. Ezért itt a Liliumban bízunk abban, hogy a politikusok előbb-utóbb cselekedni fognak. Hogy még néhány másodperccel az államcsőd előtt vagy után, azt nem tudjuk. Ám tulajdonképpen ez lényegtelen is: a helyzet már most is nagyon-nagyon rossz, és minden magyarországi vállalkozásnak is **AZONNAL cselekednie kell**, hogy ezt túlélje – függetlenül attól, hogy lesz-e államcsőd vagy sem.

A piacgazdaságra történő áttérés egy rakás gyengeségét azonnal kihozta a magyar gazdaságnak. Ezeket a nyilvánvaló hiányosságokat lassan-lassan sikerült felszámolni. Ám még mindig az **egy főre jutó termelékenység** – iparáganként változó mértékben és az erősen exportra termelő vállalatokat leszámítva – a nyugat-európai **harmada-ötöde** hazánkban. Ennek nyilván oka az eltérő keresleti környezet, de ekkora eltérést még ez sem magyaráz.

Ha körülnézünk a magyar vállalati tanácsadói és beszállítói piacon, akkor azt látjuk, hogy Dunát lehet rekeszteni olyanokkal, akik

- termékváltást,
- több és jobb reklámot, marketinget és PR-t,
- jobban szervezett értékesítést,
- technológia váltást, beruházást, új gépeket, eszközöket, szoftvereket
- logisztikai folyamat javítást,
- vezetői, értékesítői tréningeket, személyzeti munka javítást stb.

kínálnak. Nincs ezekkel a tanácsokkal, eszközökkel semmi baj, ezek mindegyikére szükség van, és bármelyik megfogadása, használatba vétele hatékonyabbá is tudja tenni a céget. Ám felfigyeltünk egy furcsa **paradoxonra**: egy idő után hiába növelik a felsoroltakban az erőfeszítéseket, mintha egy láthatatlan falba ütközne a vállalat, csak nem akar javulni a helyzet. Már vezető tanácsadónk 2005-ben megjelent könyve¹ megfogalmazta a gondolatot: csak az a cég képes továbbfejlődni, hatékonyabbá válni, amelyik **minden elemét** a cégének **egyenletesen** fejleszti. Azt tapasztaljuk, hogy bizonyos rendszer elemek háttérbe szorultak a magyar cégeknél. Ezek olyan intézkedések, amelyek kívülről nem, vagy csak kevésbé látszanak. Nyugat-Európában ezek nincsenek az érdeklődés középpontjában, mert ott nem volt 45 év megszakítás a piacgazdaságban és az alapkultúra része az ilyen háttérrel való foglalatosság. Nálunk viszont gyakran tapasztaljuk, hogy még **azt se tudják a vállalatok, hogy mit nem tudnak**.

Ezért összeállítottunk egy olyan csomagot, amelyik csupa-csupa **nemszeretem aprómunkás**, általában Magyarországon **elhanyagolt vállalati belső területre** koncentrálnak. Ezek mindegyike önmagában is növeli a cégek termelékenységét, versenyképességét, de különösen ott indít el frenetikus hatásokat, ahol eddig ezek el voltak hanyagolva.

Ebben a gazdasági helyzetben a túlélés egyetlen módja, hogy **jobbnak kell lenni, mint a konkurencia**. A legutóbbi felmérések szerint (Szonda-Ipsos, 2009 március) a magyar vállalatok 54%-a tervezi, hogy a beszállítóinál csökkenti a beszerzési, alvállalkozói árait. A lakosság is takarékosabb kíván lenni és több mint 70%-uk a megnövekedett kölcsön terheit a kiadásain szeretné megspórolni. Csak azok tudnak talpon maradni, akik képesek a megfelelő termelékenység növeléssel ennek megfelelni. Ehhez azonban az eddig kellően át nem gondolt háttér folyamatokat is rendbe kell tenni.

Azt tapasztaljuk, hogy a szervezés és tervezés – tisztelet a kivételeknek – **szitokszó** a hazai vállalatoknál. A hazai tervezési és szervezési ismeretek meg sem közelítik a világ élvonalát, óriási az elmaradásunk. A kontrolling vagy nincs alkalmazásban, vagy valami **tessék-lássék módon** működik csak még a nagyvállalatokban is. Bérként mindenféle **fix fizetéseket** adnak vagy nem a legfontosabb eredményekért fizetnek prémiumot. Esetleg olyanért fizetnek mozgóbért, amihez az illetőnek nincs sok köze, ráhatása. A pénzügyeket **amatőr módon** kezelik. A cég termelési, belső együttélési, csoport kultúrája **meg sem közelíti** a kívánatos és versenyképes mértéket.

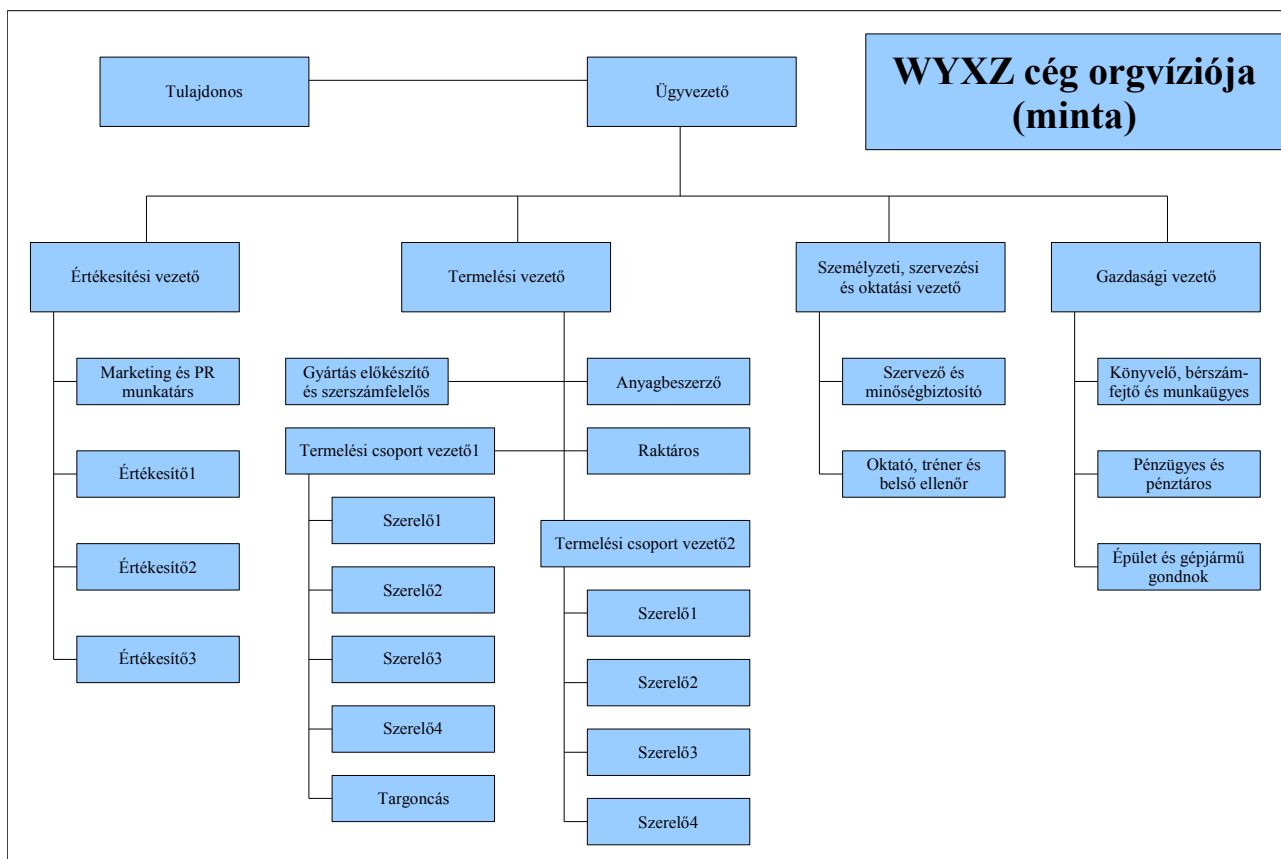
Ha azt tapasztalja, hogy cége helyzete kezd megrendülni, elmaradoznak a megrendelések, néha fizetési gondjai vannak, megtorpan az eddigi konjunktúra az iparágában, akkor ez a kis iránytű

1 Polló László: Rakd rendbe a pénzügyeidet, Management Kiadó

Önnek szól. Ám ha már komoly válság jelek mutatkoznak, azaz több a tartozása, mint a kintlévősége, akadozik a bérfizetés, banki végrehajtás fenyeget vagy már el is kezdődött, a megrendelések száma felére vagy még nagyobb mértékben esett, a szállítók, alvállalkozók folyamatosan felszámolással fenyegetik, csak készpénzért dolgoznak vagy már úgy sem vagy ehhez hasonló súlyos tünetei vannak a cégének, akkor sajnos már válságmenedzsmentre van szükség. Ha erre van szüksége, akkor ne e füzetet olvassassa, hanem hívja a válság menedzselésben gyakorlott vezető szakértőnket, mielőtt még rosszabbra fordulna a helyzet. A helyzetnek meg alaptulajdonsága, hogyha csak várjuk a csodát, akkor automatikusan rosszabb lesz. A válságmenedzserünk telefonszáma: (70) 562-7345.

Termelékenység javítás szervezéssel

Egy cég megszervezésének alapja a cég szervezeti ábrája (organogram, szervezési tábla, orgvizio kifejezéseket is szoktak használni). Ez vizuális formában mutatja a cégen belüli hierarchiát. Noha az emberi alaptermészetől idegen, mégis kénytelenek vagyunk egy versennyel terhelt piaccgazdaságban élni és működni. Ilyen környezetben a hadseregből ismert szigorú hierarchia válik csak be némi központi törzskari szervekkel kiegészítve. A régebben divatos, ún. mátrix szervezetet nem kedveljük, mert nem elég hatékony. A következő ábra mutatja, hogy a Liliumban milyen szervezeti ábrákat szoktunk készíteni:



Általában három-négy lábon áll az a szervezet, amit helyesnek tartunk. A legnagyobb létszámú a termelés, szolgáltatás. Itt a teljes létszám fele, kétharmada szokott dolgozni. Ennél több embert ide nem célszerű becsúfolni, mert akkor nem lesz hatékonyan megszervezve a munkájuk. A termelési, szolgáltatási munka szervezésének az egyik legfontosabb eleme a munkával történő

folyamatos ellátás, hogy a kiépített kapacitások teljeshez közeli terheléssel dolgozhassanak. Ezt a tevékenységet végzi az értékesítés.

A maradék két részleget szokták törzskarnak nevezni. A harmadik részleg, amit ma divatosan HR betűkkel szoktak jelölni, felel az emberekért: legyenek és legyen megfelelő a képzettségük, hozzáállásuk, csapatmunkájuk, teljesítményük. Kisebb cégekben gyakran összevonják a negyedik részleggel, a gazdálkodással. A törzskar óvja, védi és bizonyos dolgokban vezérli a másik két részleget, és ezer apró keresztszállal kapcsolódik hozzájuk.

Ha világosan ki van jelölve a szervezetben ez a négy (összevont esetben három) pillér, akkor az már szilárdan áll. A vezető-beosztott arány sem mindegy. Azt kedveljük, ha egy vezetőhöz minimum 3 és maximum 5 beosztott tartozik. Ha 3-nál kevesebb a beosztottak száma, akkor az már nem igazán vezetői munka, akkor már túlsúlyba kerül az egyéni munka. Ha meg 5-nél több a beosztottak száma, akkor vagy nem jut idő a vezetésre, ellenőrzésre, vagy semmi egyéni munkát már nem lehet várni a vezetőtől. Márpedig a szervezetekben a vezetők általában a legértékesebb munkatársak, akiknek az egyéni munkája nagyot tud lendíteni a cég ügyes-bajos dolgain.

A szervezeti ábrába életet a szervezeti és működési szabályzat (röviden: SZMSZ) lehel. Korábban ilyet csak nagyvállalatok készítettek, de a kemény verseny miatt ott tartunk, hogy már a néhány fős mikrovállalkozásoknak is megéri ennek az elkészítése. Persze egy ilyen kis cégben egymás helyettesítése nagyon gyakori tevékenység, de ott is jó hatással van a szervezethez, ha az elsődleges felelősök mindenütt ki vannak jelölve.

Az SZMSZ tárgya tehát a munkamegosztás nagyvonalú leírása, a felelősök, vezetők megnevezése, a belső és külső kommunikációs rend leírása. Tartalmazza a munkaidő, munkarend, műszakok, munkaidő keret, nyitva tartás leírását. Része a cafetéria kifejtése, a panasztételi rend (belső és külső panaszosokra egyaránt), a kártérítési és jóvátételi szabályzat. Leírja, hogy milyen csapatmunkát várnak el a szervezetben dolgozóktól. Foglalkozik a munkakör fejlesztési szokásokkal, a normarendezési időpontokkal és alkalmakkal. Megadja a titoktartási kötelezettséget és a intézkedik a nyilatkozattételi rendről. Részletesen kijelöli a vezetők teendőit (szervezés, tervezés, fegyelmezés, rend és tisztaság megőrzése, munkaidő megtartás, terv teljesítés, büdzsék túl nem lépése, beosztott munkatárs értékelés, szabadságolás és helyettesítés vezénylése, kiadott utasítások teljesülésének ellenőrzése, projektek végrehajtása, továbbképzés, dicséret és dorgálás, szabályzatok megtartása, egyéb ellenőrzések stb.).

Része az SZMSZ-nek a belső ellenőrzési rend, a különböző vészhelyzetek (hatósági ellenőrzések, elemi károk) és a konkurencia kezelési szabályai, illetve fel vannak még benne sorolva a vonatkozó szabályok, törvények, rendeletek, alkalmazott szabványok, kollektív szerződés (ha van) stb.

A szervezésre vonatkozó harmadik nagy dokumentum csomag a munkaköri leírások paksamétája. A hazai vállalkozásokban a legelhanyagoltabb dokumentum. Jó esetben van egy néhány soros leírás, rossz esetben még ez se. Mi a Liliumban egy részletes, apró betűkkel is legalább 5-6 oldalas munkaköri leírást szoktunk készíteni. Először is megnevezzük a munkakört és beírjuk a kinevező és visszahívó szerv vagy személy nevét. Leírjuk, mi célból, milyen elvégzendő feladatokra lett kitalálva a munkakör. Pontosán leírjuk a bemenő és a kimenő információkat. Megadjuk a munka elvégzéséhez szükséges know-how-t, fortélyokat. Kialakítjuk az elvárt cselekvések, tevékenységek, teendők napi, heti, havi és éves rendjét. Szövegesen is leírjuk, hogy ki a felettes és kik a beosztottak. Szabályozzuk a helyettesítési rendet. Megadjuk az együttműködési kötelezettségeket cégen belüli és cégen kívüli posztokkal, illetve az ad-hoc projekt csoportokkal. Kifejtjük a jogosultságokat, a kötelezettségeket és a felelősséget. Rögeszménk, hogy a felelősség az előre történő cselekvési kötelezettség és nem utólagos hibáztathatóság.

Részletesen leírjuk, ha kell fényképpel, rajzzal illusztráljuk a munkahelyet; kézműves tevékenységnél videó felvételt is szoktunk készíteni. Megadjuk a kezelendő anyagokat, tárgyakat és személyeket, ügyfél típusokat. Hivatkozunk a másutt leírt folyamatokra, eljárásokra. Lejegyezzük, hogy milyen tananyag, tudástár szükséges az adott poszt ellátásához, és hogy azt hol találja meg a munkavállaló. Kiírjuk az adott munkahelyre vonatkozó rendeleteket, jogszabályokat, és megadjuk, hogy hol tudja azt elolvasni. Kifejtjük a szükséges személyes tulajdonságokat, leírjuk a juttatások, személyes büdzsék rendszerét és azok korlátait. Pontosan megadjuk, hogy az adott poszton milyen eredményeket kell felmutatni, azaz milyen terméket vagy szolgáltatást kell előállítaniuk, milyen állapotokat kell elérniük és fenntartaniuk. Megadjuk a normákat (nemcsak a fizikai, hanem a szellemi és vezetői munkakörökben is), azok mérőszámait és az ehhez tartozó anyagi, előremeneteli, tanuláshoz jutási és erkölcsi érdekelttségi rendet.

A nagy általunk alkalmazott trükk a munkaköri leírások elvárt eredményeinek az egymásba skatulyázása. Magától a cégtől sok ember és embercsoport vár el valamit. A legfontosabb a tulajdonos: nélküle, az ő munkája és befektetése nélkül nincs cég. Majdnem ugyanilyen fontos a vevő, a szolgáltatásokat megrendelő, mert ha nem állítunk elő valami olyant, amire a vevőknek szüksége van, akkor bezárhatjuk a boltot. Az állam és a helyi önkormányzat rengeteg kényszerítő eszközzel rendelkezik, hogy az általuk megkívánt adókat befizessük. A helyben lakók munkaalkalmat és környezetvédelmet, a cégben dolgozók stabil megélhetést, a menedzserek előmenetelt várnak el a cégtől. Angolul „stakeholder”-nek nevezik a cégben ily módon érdekeltet. A cégnek az érdekeltet által megkívánt, gazdasági verseny vagy törvények által megkövetelt mértékben kell előállítaniuk azt, amit szeretnének. A felső vezetői munkahelyek közvetlenül ezeket, a hierarchiában alatta lévők meg ezek egy-egy részterületét kell előállítsák. Azon cselekedetek, amelyek nem ezek előállítására irányulnak, amiknek ezekhez nincs köze, arra szükség sincs.

A negyedik nagy szervezési dokumentum csomagot a folyamatleírások és eljárások képezik. A technológiai leírásokat inkább a folyamatleírás szóval szokták illetni, az adminisztrációs ügyek leírására meg inkább az eljárást szót alkalmazzák; de ezek nem merev határok, szinte egymás szinonimái ezek a szavak. Ahol van ISO 9001 vagy valamilyen más tanúsított minőségbiztosítási rendszer, ott sok ilyen eljárás, folyamat már le van írva; a legjobb cégekben a legfontosabbak már írásban le vannak fektetve. Ám sajnos döbbenetesen gyakori állapot Magyarországon, hogy fontos folyamatok, eljárások szájhagyomány útján folynak; és nélkülözhetetlen emberekkel van tele a cég, mert csak ők ismerik azt. Ez egyoldalú zsarolásra ad alkalmat, amivel persze nem minden munkavállaló él vissza, de aki visszaél, az nagyon vissza szokott élni. Piócafént szoktak élösködni a cégen az ilyen emberek, akik egyetlen teljesítménye, hogy bizonyos folyamatokat csak ők tudnak jól elintézni.

Ezért mániákusan ragaszkodni szoktunk a folyamatok és eljárások részletekbe menő leírásához. Mindegy, hogy ennek mi a formája. Lehet ügyvezető igazgatói utasítások laza halmaza. Alkothat szigorúan konzisztens belső szabályzatot. Rése lehet a minőségbiztosítási rendszernek. Lehet külön dossziéja a több munkahelyen átívelő eljárásoknak és folyamatoknak. Nem a forma a lényeg, hanem a részletes írásbeliség; hogy akár egy új munkavállaló is figyelmes elolvasás és begyakorlás után helyesen tudja alkalmazni.

Négy pontban foglaltuk eddig össze a szükséges szervezési munkákat: szervezeti ábra, szervezeti és működési szabályzat, munkaköri leírások és folyamatleírások. Sok magyar cég alkalmaz minőségbiztosítási rendszer. Ott is megjelennek ezek a fogalmak, de ott a jó minőség elérése a cél, és sok helyen botrányosan rossz szervezeti ábrákat, a cég sok területéről egyáltalán nem intézkedő, erősen foghíjas munkaköri leírásokat, szabályzatokat találunk. Ha az itt írt módon építjük fel a cégünket, arra parádés minőségbiztosítási rendszert lehet építeni, de ez fordítva sajnos nem igaz: ha van egy tanúsított minőségbiztosítási rendszerünk, attól még lehet igen kevésbé

hatékony, alacsony termelékenységgű, rossz versenyképességű a cégünk.

Pénzgazdálkodás

A cégek általában úgy alakulnak, hogy valaki kitalál egy piacképes ötletet, és elkezdi azt forgalmazni. Ha jó az ötlet, pénzt hoz és elkezd növekedni a szervezet. Az ötletgazda lesz a cég tulajdonosa és fokozatosan megtanul bánni a pénzzel. Amíg kicsi a cég, ezzel nem is szokott probléma lenni, de amint eléri az 5-10 főt és az évi 30-50 millió forint fedezetet, elkezdenek szaporodni a gondok. Ennek oka, hogy nem alakul ki a pénz kezelésének átgondolt és szisztematikus rendje. Miért? Mert a tulajdonos a sok szűkös esztendő után élvezzi, hogy végre egy kicsit szabadabban költhet, végre megvalósíthatja néhány korábbi ötletét, amit pénz hiányában eddig nem tudott megtenni. Saját maga ellenségévé válik, mert ebben a pénz központú társadalomban annyi téveszme kering a pénzről, hogy attól ő sem tud szabadulni.

Minden cégvezető napi „élménye”, hogy csörög a telefon és egy bankár vagy egy bróker valami zseniális befektetésre akarja rábírní. Ezért azután pénzügyek alatt már lassan ezt kezdik érteni az emberek, pedig ez a folyamat legeslegvégén van: ha marad felesleges pénz, akkor azt szabad csak befektetni. Ez azonban jó cégekben nem szokott bekövetkezni, mert a saját cégben általában magasabb hozadéka van a pénznek, és csak némi diverzifikálás miatt érdemes máshova is befektetni.

A pénzgazdálkodás azzal kezdődik, hogy világosan el kell egymástól határolni az egyes pénzügyi műveleteket. Vannak bevételek; s hogy ezt tisztán lássuk, érdemes létrehozni egy olyan számlát, amire csak ezek kerülnek. Ha készpénzben, akkor is nap végén ide kell azt befizetni. A debit (betéti) kártyák világában már készpénzre sincs túl nagy szükség egy cégben. Ezen kívül mi itt a Liliumban azt szoktuk kérni az ügyfeleinktől, hogy további költség számlákat hozzanak létre. A következő költség számlákat szoktuk ajánlani:

Mindenekelőtt az anyagvásárlási, alvállalkozó kifizetési számlát. A bevételből ide annyi százalékot kell visszahelyezni, amennyi a szokásos anyag, alvállalkozói hányad a bevételből. A maradékot szoktuk hívni fedezetnek. Ezt a fedezetet további számlák közé kell szétosztani. Sorrendben tulajdonosi, marketing és PR, adó, bér és közterhek, rezsi és visszatartott kifizetések a számlák neve. Első olvasatra eddig mindenki a hasát fogja nevében, amikor ezt az agyonbonyolított rendszer meglátta. Egy mai magyar cégben, ha van is több bankszámla, akkor az csak azért van, mert több bankkal is kapcsolatban áll. A mi rendszerünk határozottan nem ilyen: ez egy bankon belüli bankszámlákról szól – amelyek között melleleg az átutalások ingyen vannak.

Szerencsére már alkalmunk nyílt több cégben ezt a rendszert bevezetni és ők megtapasztalhatták az így felépített rend áldásos hatását. Ezzel a sok számlával keményen lecsökken a pénz költési szabadsága. Ez a fő cél: a pénz kiáramlást megfogni, rendezett és szabályozott mederbe terelni. Akár a cég tulajdonosának a pillanatnyi akarata ellenére is; az ő hosszú távú érdekeinek érvényesülése érdekében.

Ezen a sok elkülönített számlás bázison már nagyon jól lehet 2-3 hétre előre tervezni a cash-flow áramlást. A cég pénzügyeseinek mindig erősen javasoljuk jó kapcsolatok kiépítését a vevő és szállító cégek pénzügyeseivel. Kialakítottunk egy telefonáláson, levelezésen és saját ügyvden alapuló pénz behajtási rendet is; hogy ne kelljen ehhez néhány százalékért külső behajtókat alkalmazni. Persze a behajtás csak akkor működik, ha a fizetési mód és a fizetési biztosítékok területén pallosjogot adunk a pénzügyeseknek. Csak alapos hitelképesség vizsgálat és határozott hitellimit esetén kaphat valaki nyitva szállítással árut, szolgáltatást! Fontos az olyan számlázó

szoftver használata, amelyik kényszeríti a számlázót a szabályok megtartására. Ha a vevő hitelképtelen, akkor lehetséges fizetési biztosítékok sorát dolgoztuk ki. Az az értékesítő, aki ilyen feltételek mellett nem tud üzletet kötni, nem érdemli meg az értékesítő nevet; hiszen ő csak potenciális csalóktól szeretne hozni megrendeléseket! A likvid pénzeszközöket rövidebb-hosszabb időre lekötő treasury tevékenységekre is van kialakított rutinunk.

Mindez azonban nem érne semmit, ha nem lenne a cégben határozott rendje a kötelezettségvállalásoknak. Különböző rendelések visszaigazolása, ajánlatok elfogadása, beruházások indítása és ehhez hasonló tevékenységek rövidesen pénzt fognak igényelni, és ha ezt előre nem terveztük meg, akkor már csak kényszerpályán tud mozogni a cég. Tisztában vagyunk azzal, hogy a hazai pénzügyi „kultúra” az ilyen kényszerpályán mozgást szokta pénzgazdálkodásnak nevezni, de a valóságban ez éppen a kulturátlanság jele. A jó rendszer kötelezettségvállalási engedélyező űrlapokkal dolgozik, amelyekben be kell mutatni, hogy miért térül meg az adott pénzt igénylő intézkedés. Hetente össze kell ezeket az igényléseket gyűjteni és a pénzügyi döntéshozó (tulajdonos, ügyvezető, gazdasági igazgató stb.) dönt az engedélyezésről és a vállalható határidőkről.

Az átlagos magyar cégek havonta és munkavállalónként 150-350 ezer forintot szoktak rezsire elkölteni. Ez döbbenetesen magas érték, és szinte mindig lehet belőle faragni. Sok tanácsadó a beszállítók váltásával segít ezen költséget csökkenteni; és ez nagyon hasznos tevékenység. Mi a Liliumban azonban a rendszer átalakításával tudunk segíteni – miközben melegen javasoljuk más tanácsadókkal a szállítók átvizsgálását is. A mi rendszerünk 10-60 kisebb büdzből áll össze, amelyeknek havi tervet készítünk és kijelöljük a betartásáért felelős személyt.

Különös fontossága van a marketing és PR számlára helyezett összegnek, amelyet kampányról-kampányra haladva kötelező elkölteni. Minden ilyen kampányt meg kell tervezni (lehetőleg 3-5 eszköz egyidejű, egymással szinergiában álló használatával), az eredményét mérhetővé kell tenni, s végül kiértékelni az eredményeket, hogy a következő tervünk még hatékonyabb lehessen. A marketing és PR büdzbét az árbevétellel vagy a fedezettel arányosan szoktuk tervezni. Ha erre nem költünk, akkor később nem lesz bevétel, azért van ennek kiemelt fontossága.

Nem lenne teljes a pénzügyi rendszer, ha nem ejtenénk szót a hitelekéről. A vevőknek hitelt a magyar vállalatok általában ritkán nyújtanak, de gyakran közvetítenek pénzügyintézeteket az eladások finanszírozására. Itt arra kell ügyelni, hogy a pénzügyintézetek elég furcsán értelmezik a tisztességes üzletkötést, és néha rendkívül hátrányos a vevőnek, amit kínálnak. Mivel a vevő velünk is kapcsolatban áll, nekünk tesz majd emiatt szemrehányást, amikor rájön erre (s ezt biztosra vehetjük, hogy rájön). Ezért igyekezni kell egy kicsit a vevő szemével nézni a pénzügyintézetek ajánlatait és azt kiválasztani partnernek, aki még elfogadható feltételekkel nyújtja a hitelt.

A felvett hitelekkel szemben már radikálisabb az álláspontunk. Hitelt felvenni csak gyorsan megtérülő beruházásra, rövid időn belül önmagát visszafizető projektekre szabad. Fizetési biztosítékként a beruházáskor megvételre kerülő eszközt vagy a projekttel létrehozott tárgyat, árbevétel engedményezést szabad felajánlani. Ez komoly önerőt is feltételez, de tudomásul kell venni, hogy ha semmink sincs, akkor csak hitelből tilos üzletet kötni, mert annak óriási, el nem fogadható a kockázata. Különösen ebben a megromlott magyar gazdasági környezetben.

Határozottan ellene vagyunk a külön kijelölt cél nélküli szabad felhasználású forgóeszköz hiteleknek. Ez csak a bankok zsebében gazdagítja. Ha egy cégnek ilyen hitele van, akkor akár 1-3 évig az osztalékról is célszerű lemondani, csak hogy ez visszafizetésre kerüljön. Megemlítjük, hogy általában döbbenetesen előnytelenek a szokásos feltételek a magyar gazdaságban működő hitelfelvevőknek. Ezért a hitel ügyintézését mindig időben kell elkezdni, hogy több bankot

egymással szemben kijátszva valamivel kevésbé rossz feltételeket tudjunk kicsikarni.

Összefoglalva mindezt, a pénzgazdálkodás fejezetben nagyon röviden bemutattuk a bevétel és költség számlákat, a cash-flow tervezést, a hitelezés és behajtás eljárásait, a kötelezettségvállalási rendet, a rezszi gazdálkodást, a marketing és PR költségek helyes kezelését és a felvett hitelek szabályait. Ha mindezeket helyesen kezeljük, akkor ugrásszerűen javulni fog a cég likviditása.

Vállalati kontrolling (kicsi, közepes és nagyobb vállalatoknak)

A kontroll szó visszacsatoláson alapuló vezérlést jelent az automatikában. Van egy elképzelt érték, amit szeretnénk elérni, mérjük, hogy mennyi és ha különbség van, akkor a megfelelő irányba beavatkozunk. A vállalati kontrolling ugyanezt végzi: tervez és ezzel előállítja az elérni kívánt értékeket. Mér, tervvel összehasonlít és jelzi a beavatkozás szükségességét. Egyedül a beavatkozás hiányzik, mert az a cégekben már a vezetők dolga.

A terveket hosszú távra kell készíteni. Már halljuk is az ellenvetést: ilyen gazdasági környezetben, amikor azt se tudom, holnap miből fogunk megélni?! Bizony különösen fontos a tervezés az ilyen hektikusan változó gazdasági környezetben! Ha csak ide-oda csapódunk, néha erre, máskor arra az adódó üzleti lehetőségre csapunk le, akkor évek múlva azt vesszük észre, hogy sehova se jutottunk és még mindig ott tartunk, hogy nem tudjuk, holnap miből fogunk megélni. Céltalan hajósnak semmilyen szél sem kedvez – tartja egy ókori közmondás. Ezért a cél kitűzésével kell kezdenünk. Ám ezt se tehetjük meg szabadon, hiszen a cég már valahova eljutott, valamilyen pozíciót általában már elért. A baj csak az, hogy akik benne vannak a cég napi ügyes-bajos dolgaiban, általában fogalmuk sincs arról, mi is ez a pozíció. Mert a pozíció nem valami megfogható dolog, hanem a vevők, potenciális vevők elméjében kialakuló vélemény a cégről, termékeiről, szolgáltatásairól. Csak az ő szakszerű megkérdezésükkel juthatunk ehhez az információhoz hozzá.

Ezért a szakirodalomban található piackutatási és szociológiai felmérési módszerek összegyűjtésével elkészítettünk egy egyszerű, olcsó és házilag elvégezhető piaci pozíció felmérési eljárást. A kérdezőbiztosok – megfelelő rövid oktatás és tréning után – lehetnek a saját munkatársak. A felmérésben kritikus a kérdések megfogalmazása; itt az érzelmekre ható kérdések feltételét szoktuk ajánlani; illetve ha termékről van szó, akkor még egy demonstrációs modell elkészítését. Viszonylag kis méretű mintát szoktunk venni és úgy javítjuk az ebből fakadó bizonytalanságot, hogy szabad válaszadást engedünk meg, s ezek alapos elemzése sok olyan dologra szokott fényt deríteni, amire álmunkban sem gondoltunk. Nemcsak a vevőket, hanem az elpártolt vevőket, a potenciális vevőket és az értékesítési csatornák egyéb szereplőit is meg szoktuk kérdezni.

A kiértékelés technikája a – viták alapján kialakított – válasz csoportokba rendezés, majd előfordulási gyakoriság szerinti sorba rendezés. A legkisebb cégeknél ötven, kicsit nagyobbaknál és nagyoknál néhány száz ember megkérdezése után már stabilan lehet látni a cég elért piaci pozícióját úgy, ahogy a vevők gondolnak rá, ahogy ők értékelik.

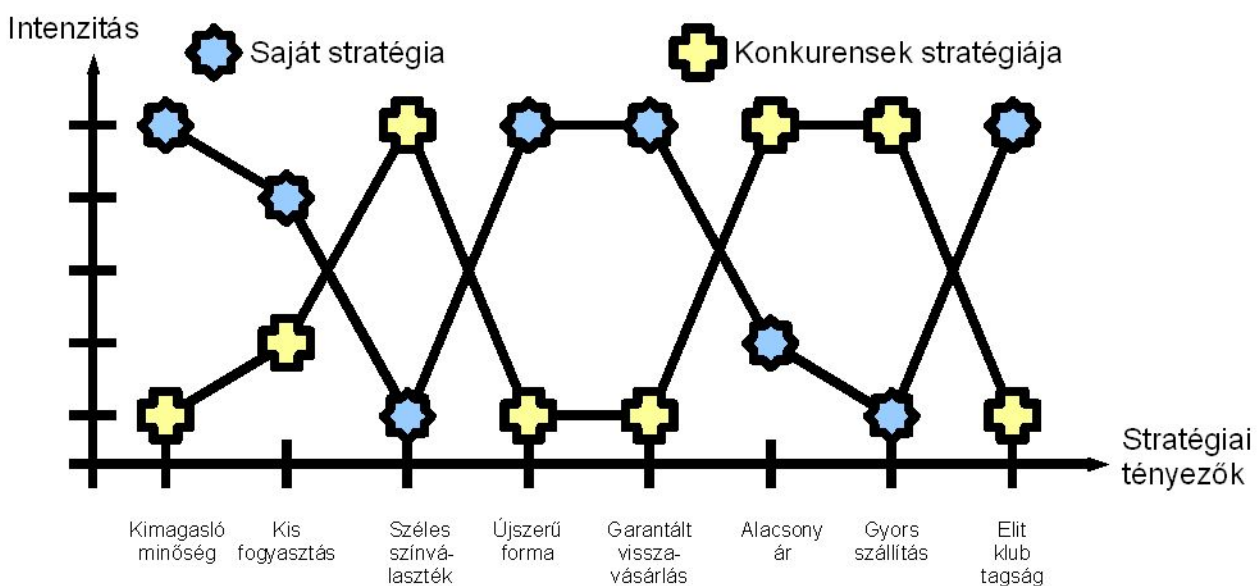
Ha megvan a piaci pozíció, akkor jöhet a stratégiai terv. Stratégiát legalább 3 évre készítünk. Ennyi idő minimum szükséges, hogy lényeges változást tudjunk elérni egy korábbi piaci pozícióból egy másikba. Ugye emlékszünk: a változást a vevők fejében kell elérnünk, nem a sajátunkban! Ezért olyan nehéz és lassú folyamat ez! A stratégiai tervet először a ma már klasszikusnak számító stratégiai dimenziók megtervezésével kell elkezdeni. Az első ezek közül, hogy milyen vevőket szolgálunk ki. A vevő lehet például kisvállalat, idős emberek, magas keresetű menedzserek, autópári összeszerelő üzem stb. A második dimenzió a termékek, szolgáltatások típusa. Az egyik

lehet csíkos, a másik pöttyös, a harmadik lehet részletes, a negyedik elnagyolt és így tovább. A harmadik dimenzió a földrajzi területről szól: a szomszédos utcákban, a városban, a kis falvakban, Hajdú-Bihar megyében, tőlünk délre eső balkáni országokban stb. A negyedik dimenzió a hozzáadott érték típusa: van aki, a kutatás és fejlesztés szakaszát végzi, mások gyártanak, egyesek a disztribúciót végzik kereskedőknek, mások végfelhasználóknak adnak el, valami marketingjére vagy javítására is lehet szakosodni stb.

A dimenziókban igyekezni kell olyan jövőbeli pozíciót kitűzni, amit a rendelkezésre álló erőforrásokkal el tudunk érni és lehetőleg távolabbra repít minket a meglévő konkurenciától. Egy olyan területre, ahol azért a cég eltartásához elegendő fizetőképes kereslet fog mutatkozni. Ilyenkor ér aranyat, ha a pozíciós felméréskor azt is megkérdeztük, hogy a jelen állapot helyett mit szeretnének jobban a vevők, potenciális vevők.

Az élesedő konkurencia harc miatt azonban egyre több cég tűz ki azonos jövőbeli pozíciót, és bármennyire is igyekszünk, hiába érjük el az óhajtott pozíciót, mégis a versenytársakat is ugyanott találjuk, ők is közben ugyanezt az utat járták be. Ezért a stratégiával foglalkozó szakirodalom („Kék óceán” néven) újabban bevezette a stratégiai tényezők és ezek táblázatának a fogalmát. Ez a második dimenzió kiterjesztése: a termékek, szolgáltatások tulajdonságainak a részletes, sok szempontú elemzésére. Ilyenkor határozottan a jelenlegi konkurencia állapotát vesszük figyelembe, megpróbáljuk megbecsülni, hogy mit fog a következő években lépni és kreatív ötleteléssel próbálunk találni valami olyan lépést, amire még eddig senki sem gondolt. Ehhez van egy szisztematikus eljárásunk.

A következő ábra példaként mutat egy stratégiai táblázatot a stratégiai tényezőkkel és azok intenzitásával. Látszik, hogy ebben a táblázatban nemcsak racionális, hanem emocionális elemek is szerepelnek, mert az a tapasztalat, hogy ezek is fontos szerepet játszanak a vevők választásában. Egyre fontosabb elem még az idő tényező figyelembe vétele. Ha megvan a kitűzött új, elérendő pozíció, akkor a meglévő csekélyke szabad erőforrásokat a következő években ennek kell alárendelni. Azt, hogy mennyi erőforrásunk is marad, üzleti tervezéssel tudhatjuk meg. Szenáriószerűen előre el kell képzelnünk, mi fog végbemenni a következő években a gazdaságban, milyen adópolitikát fog folytatni az állam és milyen nemzetközi hatások fogják érni országunkat. Kidolgoztunk egy üzleti terv készítési rendszert, amelyben az árbevétel, fedezet, bérköltségek, anyag és alvállalkozói költségek, marketing és PR költségek, különféle rezszi és általános költségek, értékesítési csatornák, vevőszegmensek, termék és szolgáltatás csoportok, nyereség, beruházás, osztalék, hitelek, támogatások stb. tételek szerepelnek.



Mielőtt bárkit is elriasztana ez a rendszer, sietve közöljük, hogy ez mindössze néhány egymással összefüggő számoló tábla munkalapból áll. Általában néhány nap alatt ki lehet tölteni minden pontot és utána évekig csak karbantartani kell, mondjuk félévenként. Szerintünk néhány nap töprengést megér, hogy legyen egy számárvezetőnk a következő évekre. Akinek erre nincs ideje, azt csak sajnálni tudjuk, mert lehet, hogy heroikus erőfeszítése és minden zsenialitása ellenére el fog bukni ebben a végtelenül igazságtalanul felépített hazai gazdasági környezetben.

A stratégia megvalósítását a tapasztalatok szerint a kiegyensúlyozott mutatószámrendszerrel (angolul: Balanced ScoreCard, röviden BSC) lehet elérni. Ez a Harvardon kifejlesztett módszer a 90-es évek közepén keletkezett. Akkor készítették el, amikor rájöttek, hogy pusztán a számvitelből megkapható számokkal egyáltalán nem lehet jól jellemezni egy céget. Ezért kitaláltak több olyan mutatót, amely más-más aspektusból mutatja meg egy cég állapotát.

A BSC körül nagy a felhajtás, pedig alapvetően nem túl bonyolult az ötlet. A Harvardon nagyon nagy vállalatokat céloztak meg vele. A hagyományosnak tekinthető tulajdonosi pénzügyi nézőpont mellé még felvettek három másikat:

- a vevőit,
- a cégben futó folyamatok és
- a tanulási, fejlődési célok elérésének nézőpontját.

Számunkra a Liliumban akkor kezdett izgalmassá válni a BSC, amikor rájöttünk, hogy mennyire hasonló dolgokkal foglalkozik, mint a tőle függetlenül általunk kialakított négy lábbon álló cég szervezet. A termelékenység javítás szervezéssel fejezetben bemutattuk, hogy az a jó, ha egy cég értékesítési, termelési, személyügyi és gazdálkodási divíziókból áll. Nagyon hasonló a BSC vevő, folyamat, tanulás, pénzügy nézőpontjaihoz. A mi divízióink mindegyike egy kicsit tágabb, egy kicsit több dologgal foglalkozik, mint a BSC, úgy is mondhatnánk, hogy a BSC egy kiemelt részhalmaza annak, amit mi teljességnek tartunk. Nehéz százalékosan megfogalmazni, de talán 55-70%-osnak tekinthető részhalmazzról van szó.

Ezért számunkra nem meglepő a BSC sikere; hiszen a fontos dolgok sokkal nagyobb részével foglalkozik, mint a korábbi nyereség és osztalék központú vállalatirányítás. A BSC kudarcait meg számunkra megmagyarázza, hogy lényeges szempontok kimaradtak belőle. A kudarcok miatt a BSC nem terjedt el általános vállalatirányítási modellként, hanem specializálódott a stratégia megvalósítására. Ugyanis gyorsan kiderült, hogy a stratégia megvalósulásának mérése éppen ilyen új mutatószámokat kíván meg.

A BSC szinte ugyanazokkal a fogalmakkal operál, mint mi, csak néha más névvel illeti azokat. A stratégiai célok kifejezést azonos módon használjuk; csak mi hozzátesszük, hogy ezek olyan célok legyenek, amelyek javítják majd a cég pozícióját. A BSC mutatószámokról, mi mérőszámokról beszélünk. A BSC a célérték, mi a norma szót használjuk. A BSC a stratégiai akciók, mi a reguláris napi cselekedetekre az eljárások, folyamatok; illetve az új dolgokat létrehozó folyamatokra a projekt szót szoktuk használni. Nálunk az éves vagy hosszabb idő alatt elérhető célok vannak csak megfogalmazva, mi napi, heti, havi, éves, sőt több éves célokat tűzünk ki, és ezek teljes rendszere teszi lehetővé, hogy egységesen használhassuk a napi taktikai és a több éves stratégiai vállalatirányításban.

Ha visszalapoznak a szervezés fejezethez, abban láthatják, hogy nálunk a munkaköri leírásban található eredmény elérési kritériumok, az ezek mérésére kitalált mérőszámok és azokhoz a normák képezik a rendszer gerincét. Az alkalmazott nagy trükk az elvárt eredmények egymásba skatulyázása. Így a mi rendszerünk teljes, minden érdekelt igényeit tartalmazza, ezért akár a napi, akár a több éves stratégiai célok elérésének irányítására alkalmas. Persze a cég mérete erősen

behatárolja, hogy mit figyelhetek: egy kis cégben 2-3 stratégiai mutatót is elég kiszámolni, míg egy nagy cégben több tucat is előfordulhat.

A mérőszámok, mutatók a kritikus pontjai a BSC és az itt leírt „Iránytű A Versenyképességhez” rendszernek egyaránt. Vezető tanácsadónk hat éve foglalkozik ilyen mérőszámok megfogalmazásával, adatgyűjtési módszereinek, kiszámítási algoritmusainak kidolgozásával. Száznál több mérőszám több egymástól kicsit eltérő változatát próbálta ki a gyakorlatban; és úgy gondolja, hogy rosszul megfogalmazott mérőszámokkal tévútra lehet vezetni a vállalatot. Jól kialakított mérőszámokkal és fegyelemmel meg csak a csillagos ég a határ. Néhány példa: új vevők részaránya, új termékcsoporton elért fedezet, a normát teljesíteni képes munkatársak százalékos aránya, kapacitás kihasználtság százalékban, raktárkészlet az árbevétel százalékában, egy főre eső megtermelt értéktöbblet, egy főre eső havi rezsiköltség, több műszakot is vállalók részaránya, beruházások értéke, kiadott ajánlatok száma, belső szabálysértések száma és értéke, még le nem írt folyamatok részaránya, munkaköréből levizsgázott munkavállalók száma, kifizetett adók egy főre eső mennyisége, árbevételből az osztalék aránya, környezetszennyezés csökkentésének mértéke stb.

Nagyobb cégekben, ahol már nagy a mutatók száma, és a kontrolling havonta akár több száz oldalas kimutatásokat készít, el lehet veszni a részletekben. Ilyen esetben a vezetői műszerfal rendszert ajánljuk: csak a legfontosabb 10-20 mutatószámot írjuk ki a számítógép képernyőjére, oly módon, ahogy egy pilóta látja a legfontosabb műszereit. A mutatószámra rákattintva előtűnik annak idősora és azon részletező mutatók értéke, amelyekből az összefoglaló nagy mutató felépül.

Nincs két egyforma cég, ezért a szükséges mutatók két cégben soha nem lehetnek egyformák. Ha alapos megfontolások után kialakítottuk a mutatók rendszerét, akkor ehhez még hozzácsapva a szokásos tervezési tételeket, elkészíthetjük a stratégiai tervet. A stratégiai terv árbevételről, fedezet 1-2-3² értékéről, nyereségről, osztalékról, növekedésről, piaci részesedésről, technológiánkénti és nagy gépenkénti kapacitás lekötésről, létszám és bér tervről, adó tervről, értékesítési csatornákról, vevőszegmensekről, termékcsoportokról, holding tagvállalatokról, alvállalkozókról, stratégiai dimenziókról és tényezőkről és ehhez hasonló dolgokról szól, ezekre fogalmaz meg a következő években elérendő értékeket, adatokat.

Ha van stratégiai terv, akkor világosan látszik, milyen adatokra van szükségünk. Így a vezetői információs rendszer már nem légtüres térbe kerül, hanem pontosan tudjuk, milyen adatokra van szükségünk. Erre már lehet alapozni egyedi fejlesztéseket, vagy eldönteni, hogy a kapható kész szoftver rendszerek képesek-e támogatni az igényeinket, lehet-e azokat úgy paraméterezni, úgy kiegészíteni, hogy hosszú távon is megfeleljenek. Persze a szoftver kiválasztása nem elég: azt be is kell üzemelni, fel kell paraméterezni, az adatokat először és utána folyamatosan be kell rögzíteni, fel kell dolgozni és a feldolgozott adatok közzétételét meg kell szervezni, az azokhoz történő hozzáférési jogosultságot be kell állítani. A különböző értekezleti időpontokra megtörténő adatfeldolgozást szintén be kell gyakoroltatni.

Ha megvan a stratégiai terv, akkor az annál egy kicsit részletesebb éves taktikai terv elkészítése gyerekjáték. A Liliumban a stratégiai tervhez hasonló több munkalapból álló éves terv táblázatot készítettünk, amelyet könnyen lehet egy-egy cégre adaptálni. A sarokszámokat a stratégiai terv adja, csak azt kell kitalálni, hogy azt hogyan lehet az adott szituációban elérni. Persze, amikor rossz a gazdasági helyzet, akkor ez is okozhat komoly fejtörést, de nem következhet be az, hogy céltalanul csak eltelik egy év, aminek az egyetlen felmutatható eredménye, hogy azon is

2 fedezet 1 = árbevétel – közvetlen költségek

fedezet 2 = fedezet 1 – üzemi általános költségek

fedezet 3 = fedezet 2 – vállalati általános költségek

túl vagyunk. Az éves terv havi bontása kötelező, és vannak cégek, ahol még a heti bontást is el szokták készíteni. A termelésben, értékesítésben még ezt is tovább bontják, napokra, műszakokra.

A terv azért van, hogy aszerint haladjunk. Ha szükséges, akkor módosítsuk, de ez legyen ritka tevékenység, elvégre pont azért csináltuk ezt a tervet és nem másikat, mert ez látszott célszerűnek. Szóval jelentős erőfeszítéseket kell előbb tenni, és ha mindezek ellenére nem úgy alakulnak a dolgok, ahogy szeretnénk volna, csak akkor szabad élni a terv módosítás eszközével. S első lépésként csak a taktikai tervet szabad módosítani és igyekezni kell elérni az esetleges elmaradás behozását. Stratégiai tervhez csak akkor szabad nyúlni, ha nagyon másként alakul a makrogazdasági helyzet, mint ami a tervben szerepelt.

Sok mai magyar cég van, ahol vagy nincsenek, vagy csapnivaló értekezletek vannak. Az értekező 3-7 ember között tartott megbeszélés 30-90 perc időtartamban. Napirendje, levezető elnöke, határozatairól szóló jegyzőkönyve és a határozatokot követő számonkérési rendszere van. Az információ az értekezleten a hierarchiában fel és le áramlik. Legfontosabb napirendi pontjai a tervszámok állásáról szólnak. Azon gyűlések, amelyek ezekkel a tulajdonságokkal nem rendelkeznek, nem hatékonyak, rabolják az időt, rongálják a résztvevők idegrendszerét és mindig csak részben elkészülő megoldásokhoz vezetnek.

Van egy speciális terv fajta, amit nagyon komolyan szoktunk tanácsolni azoknak a cégeknek, akik velünk kapcsolatban állnak. Ez a marketing és PR „brief”. A marketingre és a PR-ra hazánkban az vált be, hogy ugyan van egy nagyvonalú éves terv, de tartalommal ezt havonta akciókkal töltik fel. Ilyenkor 4-5 vagy több hirdetést, akciót, promóciót, egyéb eseményt vagy eszközt igyekeznek egymással szinergiába hozni. A legfontosabb a kampány olyan módon történő megszervezése, hogy ki tudjuk értékelni az eredményt: volt-e forgalom növekedés, több fogyott-e az adott termékből, nagyobb lett-e az árás, több-e az új vevő stb. Ha van mérés, akkor azt mindig kiértékelésnek kell követnie és a következő kampányban már ezeket a tapasztalatokat fel kell használni.

Nem kívánunk abban tanácsot adni, hogy milyen eszközökkel folytassák a marketing és PR kampányt, erre tanácsadók tucatjai szakosodtak, és jól is csinálják. De azt melegen ajánljuk, hogy ez a tevékenység is tervszerűen történjen, lehetőleg úgy, ahogy itt leírtuk. Mivel általában van havi elköltenő marketing és PR keret, így a tervezésből a költségtervezést sem szabad kifeléjteni.

Nem sokkal ezelőtt már egyszer írtunk a vállalatirányítási szoftver kiválasztásának fontosságáról a stratégia miatt. Most ide még külön kiemeljük, hogy egy jó szoftver nemcsak a stratégiát, hanem a napi számlázási, könyvelési, termelés szervezési, raktárgazdálkodási, anyagbeszerzési, rezsiz gazdálkodási, költségcsökkentési stb. munkákat is hihetetlen mértékben képes felgyorsítani és jó esetben a helyes döntéshez szükséges adatokkal ellátni a vezetőket, önálló ügyintézőket. Különösen jól bevált az ABC költség elemzés (Applied Based Costing, tevékenység alapú költségcsökkentés a magyar fordítása), amelyet a jobb könyvelő szoftverek támogatnak (munkaszámok, költségcentrumok, gyűjtők).

A Lilium nem foglalkozik szoftverek gyártásával, de ügyfeleinknek segítünk megfogalmazni a szoftverrel szemben támasztandó követelményeket. Egy okos szoftver váltás erős, jó irányú fejlődést tud produkálni a cégekben!

A kontrollinggal foglalkozó fejezetünkben az utolsó, de egyáltalán nem lényegtelen pont a belső ellenőrzés megszervezése. Hitünk szerint fontos az objektum védelem, a kamerás megfigyelés, a szűrőpróbaszerű motozás, a rendszeres csomagtartó átvizsgálás, a kerítések megfigyelése, a számítógéppel végzett tevékenység monitorozása szoftverekkel, de meg sem közelíti a fontosságát az ennél egy nagyságrenddel több élmunkát kívánó **terv eltérést kivizsgáló helyszíni ellenőrzésnek**. A kontrollerek általában közzgazdászok és viszonylag ritkán vehetők rá

helyszíni, terepi vizsgálatokra. A számokban korlátlan ideig hajlandók elmerülni, de kint a gyárban, az építkezésen, az értékesítésen, a személyzeti osztályon, a minőségbiztosítási részlegen és egyéb hasonló helyeken egy kicsit elveszetteknek érzik magukat és elég gyakran előfordul, hogy átverik őket. Ezért általában – a cég profiljától függően – műszaki vagy a profil szerinti végzettségű, és a számviteltől sem idegenkedő belső ellenőrt szoktunk javasolni a cégeknél. Ők képesek felülvizsgálni, ha szükséges szigorítani vagy éppen lazábbra venni a normákat, eldönteni, hogy lógással, szervezetlenséggel, egyszeri rendkívüli eseménnyel, szándékos károkozással, rossz tervezéssel vagy valami egyéb esettel állunk-e szemben.

Az ő feladatuk lehet a normák rendszeres időközönként (pl. évente) történő átvizsgálása, karbantartása. A magyar adórendszer és az európai versenyhelyzet évről évre fokozódó teljesítmény kényszer elé állít minket, muszáj szervezéssel, begyakorlással, felszerszámozással, új ötletekkel vagy bármi egyéb módon, de egyre növelni a termelékenységet. Nemcsak a fizikai, hanem a szellemi, adminisztrációs, vezetési területeken is.

Tudjuk, hogy a legtöbb hazai vállalkozás nem is tervezi kontrolling bevezetését a saját cégébe. Ezt olyan nagyvállalati allűrnek tartja, ami neki nem fontos, rá nem vonatkozik. Nincs így, már néhány fős cégben is szükség van a kontrollingra. Ha túl nagyképűnek hangzik nevezék vezetői tervezésnek és ellenőrzésnek; nem a név számít, hanem hogy az ebben a fejezetben felsorolt munka el legyen végezve. Tehát a piaci pozíció felmérés, új pozíció kijelölés, stratégiai és taktikai tervezés, mérőszám kialakítás, mérőszám gyűjtés és feldolgozás szoftverekkel, kiértékelés valamint az eltérések kellő mélységű kivizsgálása.

Anyagi ösztönző rendszer

Már az általunk kidolgozott munkaköri leírásokról szóló rövid ismertetőnkben említettük, hogy minden munkakörre meghatározzuk, milyen **eredmény** elérését várjuk el az ott tevékenykedőktől. Ez lehet valamilyen elkészített termék, nyújtott szolgáltatás vagy elért és megtartott jó állapot. Nagyon fontos, hogy

- azt, és csak az az eredményt éri el, amire éppen szükség van,
- pont abban az időpontban, amikor igénylik,
- pont azon az áron, amiben előzetesen megállapodtak,
- éppen annyi normaidő és költségkeret felhasználásával, mint amennyit előzetesen arra szántak.

Nem kell többet, jobbat, szebbet, drágábbat előállítani és nem kell korábban se elkészülni vele. Pont úgy és pont akkor, amikor arra szükség van, amikor a következő munkafolyamatot indító vagy a vevő, megrendelő, felhasználó igényli, átveszi, és éppen akkora költségeken belül, mint amit a normák, előzetes kalkulációk lehetővé tesznek. Ez a **HATÉKONYSÁG TITKA**.

Minden eddig felsorolt intézkedés, a szervezeti ábrától, a munkaköri leírásokon, igazgatói utasításokon, pénzügyi rendszeren, tervezési és ellenőrzési szisztémákon, szoftveres vezetésirányítási rendszereken át egészen a később tárgyalandó viselkedési kódexig ezt a célt szolgálja. Ezt kell szolgálnia az ebben a fejezetben található anyagi ösztönzési rendszernek is.

Magyarországon számunkra érthetetlen és irracionális félelem, heves és néha előre kiszámíthatatlan reakciók, bőszt indulatok övezik a teljesítménybérezést. Illetve valamennyit ezekből meg tudunk érteni, mert bizony mi is láttunk már teljesen elrontott, olyan lelkiismeretlenül kialakított teljesítménybér rendszert, amelyet nem szerveztek meg előre és gyakorlatilag ráhagyták

a teljesítménybérbe került munkavállalókra, hogy szervezzék meg maguknak, vagy különben a hideg vízre valót sem fogják tudni megkeresni maguknak. Egy erre felkészületlen munkavállalóra terhelni ezt nem egyszerű felelőtlenség, hanem aljas bűn, ami csak gerjeszti a magyar állam magas adóterhei és a multinacionális nagyvállalatok okozta gátak nélküli verseny által már amúgy is ésszerűtlenre fokozott bizonytalanságot. A magyar állam a döbbenetesen magas adóterhek mellett még elmarasztható abban is, hogy megtűri az adócsaló konkurenciát, és ezzel tovább fokozza a bizonytalanságot. Mindent elmagyarázó könyvet írt erről egy hazai szerző³.

Az eddig leírtakból látszik, hogy mi a teljes cégre, a takarítónőtől a vezérigazgatóig terjedő teljesítménybérezést favorizáljuk, de úgy, hogy közben nem növeljük, hanem csökkenteni igyekszünk a bizonytalanság okozta eleve meglévő feszültséget. Ennek a kis füzetnek a fő célja, hogy megmutassa, hogy ez nemcsak kívánatos, hanem lehetséges is.

Az anyagi ösztönzés kialakításakor az első lépés a kapacitások felmérése. Két felmérést kell készíteni: a kapacitás úgy, ahogy eddig végeztük a munkát, és a kapacitás akkor, ha feloldjuk a szűk keresztmetszeteket. Ez utóbbi a fontosabb.

Számtalanszor hallottunk már olyat, hogy a hülye gyártó ráírja a gépre, hogy óránként 6000 darabot legyárt, de csak 2000-et lehet vele elérni. Amikor az okokat kezdjük firtatni, akkor meg kiderül, hogy naponta négyszer átszerszámozzák, és még a szerszám felszerelésekor sem tud indulni a munka, mert rendszeresek az alapanyag hiányok egy tróger alvállalkozó miatt. Ebbe nem kell beletörődni, ki kell simítani az ügymenetet és úgy kell számítani a kapacitást. Ha van egy olyan termelés programozó, aki anyagilag érdekelt abban, hogy minél ritkább legyen az átszerszámozás, és ehhez kap a nagyobb darabszámban történő előre gyártáshoz egy átmeneti raktárt és pénzt az előre gyártáshoz, akkor sokkal ritkábbak lesznek az átszerszámozások. Ha az alvállalkozókért felelős munkatárs anyagilag érdekelt abban, hogy nincsenek késések, akkor vagy a meglévő alvállalkozót regulázza meg, vagy keres egy olyan új alvállalkozót, aki képes határidőre szállítani. Így mindjárt háromszoros kapacitással lehet számolni – új beruházás nélkül!

A következő teendő a stratégiai tervből ismert követelmények leosztása részlegekre és azon belül munkavállalókra. Lehetnek nagy meglepetések: van, akinek hirtelen dupla annyi munkája keletkezik, másokról meg kiderül, hogy nincs rájuk szükség. Alapos emberismeret szükséges az átrendezéshez és az akár kívülről érkező szükséges személycserék végrehajtásához. Nagyon jó személyzeti tanácsadók vannak, akik tréningeken, könyveikben vagy személyes tanácsadásaikkal részletesen elmagyarázzák, mi ilyenkor a teendő. Ők mindig azt kérik, hogy pontosan definiáljuk, mire van szükségünk. Esetünkben könnyű a dolguk: pontos munkaköri leírás, precíz teljesítménykövetelmény, alaposan kifejtett személyiségjegyek állnak rendelkezésükre.

Ha már kezd összeállni a teljesíthetőnek tűnő követelményrendszer, akkor kell elkezdni a normák pontos kialakítását. A normázás az egyik legfontosabb tevékenység – már az egészen kicsi cégekben is. Önkéntelen, öntudatlan normázás az, amikor a főnök rászól a beosztottra, hogy ne lógjon, hanem azzal foglalkozzon, amivel korábban már megbízta. Az is öntudatlan normázás, amikor a cég vezetője valakinek úgy nagy vonalakban leírja a munkakörét és megbízza azzal, hogy kezdjen el abban tevékenykedni és szigorúan rászól, hogy ezután ezért a területért ő felel és ne okozzon csalódást. Ez a jámbor óhaj azután vagy teljesül, vagy nem. Meglepően sokszor teljesül. Ez azért van, mert tapasztalatunk szerint a munkavállalók nagyobb része normális, és valóban igyekszik megfelelni a követelményeknek. De ez nem változtat azon a tényen, hogy szervezniük kell egy olyan pozícióból, ahonnan nincs rálátásuk a cég egészére; s ez nem az ő feladatuk.

A normázásra és szervezésre sok eljárást használunk a Liliumban. Stopperes mérések,

³ Dr. Plenter János: A bizonytalanság hatalma, Éghajlat Kiadó, 2007 (alcíme: A népakarat kijátszása a demokrácia jogrendjében, út a tömeges létbizonytalanságba és a modern szolgaságba)

úrlapok, kivizsgálások, brainstormingok (ötletbörzék), japán munkahely szervezési eljárások (pl. kaizen), újítások ösztönzése, úrlapok készítése, szoftverek vásárlása, sablonok, szabványok stb alkotják a fegyvertárat. A normázás nem egyszeri aktus, hanem folyamat: kialakítunk egy normát, majd elkezdjük folyamatosan mérni és elemezni az eredményeket. Egy-két hónap múlva beavatkozunk: lazítunk vagy szigorítunk, átszervezünk, ha kell munkaerőt cserélünk. Ne feledjük: a világban jelenleg uralkodó piaccgazdaság megköveteli a folyamatos termelékenység növekedést, és ami még ennél is fontosabb: végre egyszer utol kellene érni fejlett ipari államok termelékenységét. Enélkül csak hiú ábránd marad az ott elérhető életszínvonal!

A teljesítmények mérésekor alapelvünk, hogy vagy maga az érintett mérje a saját teljesítményét, vagy férjen hozzá azonnal a mérhető adatokhoz, ha azt valamilyen szoftver vagy felettes teszi meg. Egy héten egy munkavállaló 40-150 percet foglalkozhat a saját teljesítménye mérésével. Mindig megdöbbennek, amikor ilyen sok időt javasolunk erre a tevékenységre, de higgyék el: nincs ennél jobban megtérülő befektetés! A másik kritika meg az önbevallás miatt szokott érní: mi van, ha csal? Ha csal, akkor ki kell rúgni, az van. A belső ellenőrzés feladata ennek ellenőrzése; és itt ne legyen soha pardon! Nincs szüksége egyetlen cégnek sem csaló munkavállalókra!

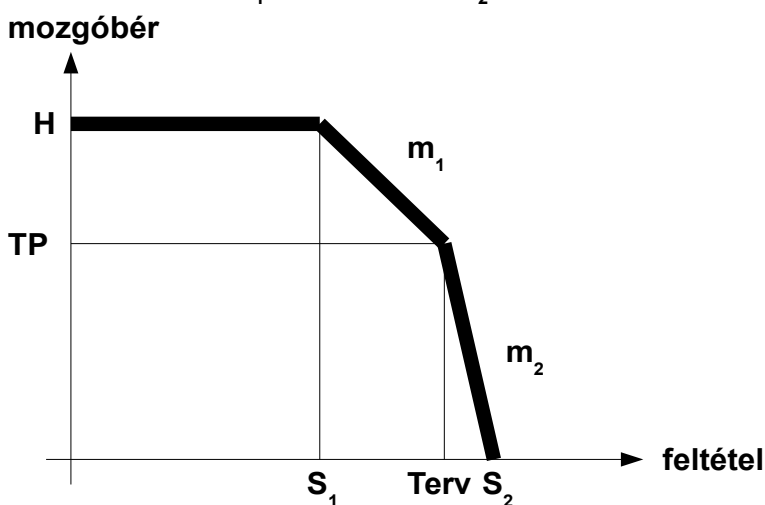
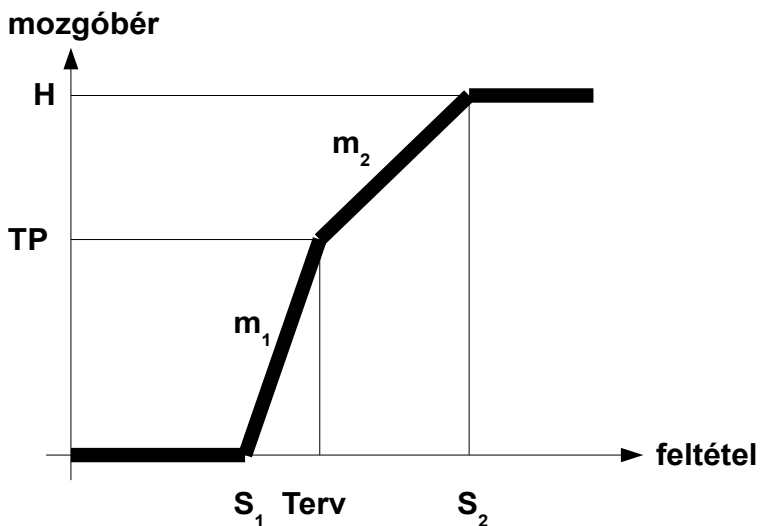
Ha van valamire pontos mérőszám, de csak heti 4-6 óra munkával lehetne előállítani, ám van egy közelítő mérőszám, ami mondjuk 85%-ban pontos, de heti fél óra alatt előállítható, akkor nyugodtan alkalmazni kell a közelítő mérőszámot. Ennyi „igazságtalanság” belefér a rendszerbe.

Ha végképp nem sikerül találni egyéni mérőszámot, vagy éppen a munka olyan, hogy csak szorosan összehangolt csoportban végezhető, akkor lehet nem egyéni, hanem csoportos mérőszámot is kitalálni. Például egy hat fős kis cukrászüzem teljesítménye jól mérhető az aznap rendelésre legyártott süteményeken elért fedezettel. Egy értékesítési vezető teljesítménye szintén mérhető az eladott és kifizetett termékeken elért fedezettel, de ennek magas értéke már nemcsak rajta múlik, hanem a termelésen, anyagbeszerzésen, kooperációs alvállalkozókat foglalkoztatókon, személyzeti vezetőn stb. De talán a legnagyobb ráhatása neki van erre az értékre, így jogos, hogy ezzel mérjük a teljesítményét.

A mérőszámok mennyiségét nem szabad túlzásba vinni. Egyszerű munkakörökben 1-2 mérőszám, bonyolult esetben (pl. felső vezetőknél) 3-5 mérőszám lehetséges. Ha ennél többet alkalmazunk, akkor túlzottan megoszlik a munkavállaló figyelme. Ez nem jelenti azt, hogy a munkaköri leírásában leírt dolgokat nem kell elvégeznie; de azt jelenti, hogy kiemelten kell figyelnie a méréssel is kísért tevékenységeket. A munkakör egyéb részeinek elhanyagolása ellen, inkább fegyelmelési és nem ösztönzési módszerek léteznek.

Határozottan nem váltak be a direkt darabbéres normák. Ez alatt azt értjük, hogy mondjuk valamiből le kell gyártani 100 egységet és fizetésként minden megtermelt egységért kap 1000 forintot, így hó végén, ha hozza a normáját, akkor keres 100.000,- Ft-ot. Ám ha ettől elmarad, akkor lineárisan csökken csak a bére. Mondjuk elkészít 85 egységet és csak 85.000,- Ft bért kell neki kifizetni. Ám a cég ettől még vidáman tönkremehet, mert a 85 egység eladása lehet, hogy még a cég rezsijére sem elegendő. Ezért teljesítménybér függvényeket szoktunk alkalmazni. A következő lapon látható ábra két ilyen függvényt mutat be.

Az első függvény emelkedő típusú, és például az egyszerű darabbér helyett alkalmazható. Itt ha nincs meg a kívánt norma elérés, akkor akár el is maradhat a teljesítménybér. A második függvény ereszkedő típusú, például a készlet túl nem lépést szoktuk ilyen érdekeltségi függvényekkel ösztönözni. Mindkét esetben alkalmaztunk felső korlátot, mert ez védi a munkáltatót a rendkívüli események ellen.



Említettük már, hogy a teljesítménybérrel soha nem célunk a már szinte elviselhetetlen mértékű bizonytalanság tovább növelése a munkavállalóknál. Éppen ellenkezőleg: növeljük a cég biztonságát a háttér kiváló megszervezésével, az érdekeltség teljes vállalatra történő kiterjesztésével, a pénzügyek rendbetételével, az élőszködő munkatársak kiszűrésével és cégből történő kipenderítésével. Noha a piactudományi logika a minél magasabb mozgóbér arányt diktálja, tudomásul kell vennünk, hogy ezt nem tehetjük meg. Minél csekélyebb a jövedelem, annál inkább szüksége van a munkavállalónak az állandóságra, a minél kisebb kereseti kockázatra. Persze egy nagycsaládos embernek jóval magasabban van az állandóság igénye, mint egy magányosan élő embernek; ezért nincs pontos szabály erre. Van, aki a teljes jövedelemből a 15-20% mozgóbért is elviselhetetlennek találja, mások meg az 50-60% mozgóbér aránnyal is békésen

elvannak. Nagyon függ a bevezetéstől, az előkészítéstől, hogy végül mit fognak elfogadhatónak találni. Ezért is célszerű egy ebben már gyakorlatot szerzett társasággal bevezettetni a mozgóbért, mert ha első alkalommal sikerül elszűrni és kialakul egy ellenállás, akkor akár több évig nem lehet normális hangon a témához nyúlni.

A bevezetési eljárás egyik leglényegesebb pontja, hogy hagyni kell 2-3 hónapot arra, hogy megismerjék az új rendszert. Addig garantálni kell a régi fizetés szerinti biztonságot. Ezen időszak alatt felül kell vizsgálni a teljesíthetetlen vagy túl lazára sikeredett normákat is. Tapasztatok szerint 3-7%-a az embereknek nem hajlandó elfogadni semmi változást; velük nem lehet mást tenni, mint elbocsátani tisztességes végkielégítéssel és helyettük olyan új munkavállalókat felvenni, akik már vállalják a teljesítménybért. Ellendrukkereket nem kell megtúrni, különösen akkor nem, ha vezető állásban vannak. A magyar magáncégek rettenetesen erős versenyhelyzetben dolgoznak, nem tudnak koloncokat cipelni magukkal.

Ebben a fejezetben tehát ismertettük a hatékonyság titkát, ami nem más, mint hogy azt és csak azt az eredményt kell produkálni, amire szükség van. Megismerkedhettek a kapacitás felmérés fontosságával, a makró terv adatok leosztásának eljárásával, a normázással, az egyéni és csoportos mérőszámok közötti különbséggel, az érdekeltségi függvényekkel. Kaptak néhány jó tanácsot a bizonytalanság kezelésére és leírtuk, hogy a Liliumban hogyan tanácsoljuk a bevezetési időszakot levezetni.

Vállalati illemtan

A cégek sikere azon múlik, kik és hogyan tevékenykednek benne. Minden cég tulajdonosból vagy tulajdonosokból, vezetőkből és a többi munkatársból áll. Nekik kell egymással békében megférniük, együttműködve többet nyújtaniuk, mint embertársak egy laza kupaca. Már idéztük, de ismét leírjuk: ma Nyugat-Európában a kis- és középvállalkozásokban az egy főre jutó előállított új érték a 3-5-szöröse annak, mint amire mi itt Magyarországon képesek vagyunk. Nem csalás, nem ámitás ez az adat, hanem TÉNY.

Nagy a különbség a gépesítettségben, felszerszámozottságban. Nagy a különbség a szervezettségben is. Mégis ezek csak egy részét indokolják a különbségnek. A legnagyobb eltérést a belső emberi viszonyokban találjuk. E sorok írója másfél évig ingázott Budapest, Prága és Varsó között. Alkalma volt megfigyelni a három ország közötti eltéréseket. Röviden összefoglalva: Csehországban ritkán, talán havonta egyszer verik át egymást az emberek. A visszajáró aprót nem kell megszámolni, annyi, amennyi jár. Magyarországon gyakrabban verik át egymást az emberek, átlagosan hetente. A visszajáró aprót szűrőpróbaszerűen illik megszámolni; 10%-os mértékben tévednek (általában a károdra). Lengyelországban fejlett az átverési technika, naponta történik, akár naponta többször: délelőtt én verlek át téged, délután te engem. A visszajáró apró 50%-ban nem megfelelő, de mindig a te károdra. Ez közel tíz éve gyűjtött tapasztalat, s lehet, hogy van benne javulás. Az mindenesetre elgondolkodtató, hogy az életszínvonal úgy csökken, ahogy nő az átverések mértéke.

Hat éve foglalkozik a cégünk tanácsadással. Közel 60 cégnél végeztünk eddig munkát. Alkalmunk volt belelátni a cégek életébe, belső viszonyaiba. Még a múlt század 50-es éveiben egy svájci pszichológus⁴ alkotta meg az „emberi játszmák” kifejezést. Ezt a kifejezést azokra a kényszeres, ostoba kis színjátékokra alkalmazta, amiből maga is több mint 300 típust gyűjtött össze. Ezeknek a játszmáknak csak csekély töredéke építő típusú, a zöme romboló, kapcsolatot rongáló, tudat alatti ellenségeskedést szító. A legtöbb ember nincs is tudatában, amikor egy ilyen játszmát játszik, hogy nem szabadon cselekszik, hanem egy séma, egy koreográfia mentén játssza szerepét.

Az általunk alaposabban megismert cégek különböző iparágakban működnek és elég jó keresztmetszetét nyújtják az országos átlagnak. Az ilyen rossz séma szerint felépített emberi játszmák – csekély kivételtől eltekintve – a napi cselekedetek részei, akár napi több órát, egyeseknél szinte az egész napot is képesek kitölteni. A valódi munkavégzés rovására.

Noha Bernie sok játszmát leírt, de nem adta meg az okát, hogy miért bonyolódnak bele az emberek ilyen ostobaságokba. Számunkra a választ a szociálpszichológusok adták meg, és közülük is kiemelkedik Elliot Aronson. „A társas lény” című alapműve részletesen leírja, milyen ostoba lelki mechanizmusok képesek tévútra vezetni az emberi gondolkodást, s hogyan rögzülnek végül ezek a helytelen késztetések a tudatalattiban.

Szakmailag tehát az okok világosak, a mechanizmusok ismertek, mégsem változik semmi. Az ok a nagy magyar prűdériában keresendő, amely szerint mindenki úgy lehet hülye, ahogy akar. Ez egy társadalmi tabu, amihez nem szabad nyúlni, még beszélni sem illik róla. Ugyanilyen tabu az erkölcsről beszélni. Helyette a korlátlan szabadság áldásait kell zengen. Mi itt a Liliumban nem polgárpukkasztási céllal kezdtünk el ezekkel foglalkozni, hanem azért, mert egyes cégeknél hiába tettünk meg mindent, mégsem jöttek az eredmények. Ekkor döbbsentünk rá, hogy hiába jó indulatú az átlagos magyar munkavállaló, ha bekerül egy kis állatkertbe, akkor pont olyan majomává válik, mint a többi. Ha meg jó környezetbe kerül, akkor szárnyal, és egeket ostromol.

4 Eric Bernie

Elkezdünk hát szisztematikusan arról beszélni, azzal foglalkozni, amiről nem illik, ami szinte társadalmi tabu jelenleg. Fokozatosan kialakult egy vállalati illetan – amely persze minden emberi közösségre alkalmazható, nemcsak a vállalatokra. Az illetan a rossz játszmákat képes helyettesíteni jó vagy legalább semleges játszmákkal.

A viselkedés az első fejezet az illetanban. Olyan alapvető szabályokat mutatunk meg, hogy tilos a pletykálgatás, egymás háta mögött a másikra rosszat mondás. Megtanítjuk a nyílt bírálat nem sértő módon történő elmondásának a „tudományára” az embereket. A vezetőknek elmondjuk, hogy nem azért lettek vezetők, hogy szeresse őket a csapat, hanem hogy stabil, győzhetetlen csoportot faragjon belőlük; emiatt nem nézhet el semmit, nem hunyhat szemet semmi felett. Megbocsátó szigorúság kell vezérelje, és fokozatosan legyen egyre szigorúbb a figyelmeztetéseiben.

A viselkedés másik nagy halmaza a vevőkkel, szállítókkal szembeni illetről szól. A ma az országban szokásos nyálkás, nyúlós, nem pontosan tisztázott viszonyok helyett a tiszta, világos kapcsolatokat favorizáljuk. Vannak hitelkeretek, és azt pontosan meg kell tartani. Vannak fizetési határidők és azok azért vannak, mert akkor kell fizetni. Léteznek fizetési biztosítékok, amelyekkel élni kell, mert az egyik cég felelőtlen viselkedése nem tehet tönkre egy másik céget. (Nem csak úgy „keletkeznek” a körbetartozások; azt mindig a nem pontosan tisztázott viszonyok okozzák, amelyekre mindig megjelennek az „élelmes” vámszedők.)

Idegeneknek nem szabad kiadni információt a cégről. Ugyanakkor jó kapcsolatot kell kialakítani nemcsak a vevőkkel, hanem a szállítókkal is. Ezt úgy is meg lehet tenni, hogy nem traktáljuk őket érzékeny céges adatokkal. A jó kapcsolat alapja annak pontos átgondolása, mit is vár ő tőlem, és amennyire lehet, azt kell neki nyújtani.

A hatóságokkal való kapcsolat itt a Nyugat-Balkánon, nem egyszerű teendő. Romlott, korrump emberekkel vannak tele a hatóságok, mégis azt szoktuk javasolni, hogy gyors, hűvös és udvarias viszonyt ápoljunk velük. Ez általában még a legromlottabbakat is eltántorítja a kisedet játszmáiktól. Fitogtatni fogják a hatalmukat, de ha erre sem reagálunk érzelmekkel, akkor elbizonytalanodnak és rendszerint abbahagyják, vagy olyan túlzásba viszik, ami már alkalmat ad a feljelentésükre. Meg nem szokás büntetni őket, de az ellenünk felhozott vádak általában el szoktak ilyenkor tűnni. Ma ennyi érhető el ebben az országban.

A fegyelem és ezen belül a munkafegyelem az egyik vesszőparipánk. Munkaidő alatt dolgozni kell; heti 40 órát ki lehet bírni munkával. Jó szervezéssel ritkán kell ennél többet dolgozni. Ehhez azonban teljesen ki kell használni a rendelkezésre álló időalapot, sem locsogással, sem felesleges, célszerűtlen, lassú tevékenységekkel nem szabad azt eltékozolni. A legjobb a munkát a munkaköri leírás és a részletes munkautasítások, eljárások, folyamatleírások, kezelési kézikönyvek, sablonok, szabványok úrlapok stb. szerint végezni. Nem kell görcsösen újítani, mindig másként dolgozni. Ha valaki javítani szeretne a teljesítményén, arról később lesz még szó, hogyan kell megtenni.

Azután olyan ósdi fogalmakkal is szeretünk bíbelődni, mint a tisztesség, becsület, igazmondás, adott szó megtartása és hűség. Nem vagyunk szigorú erkölcsösözök, pontosan tudjuk, hogy a mai magyar viszonyok között milyen nehéz ezeket megtartani. Senkit, soha nem vetünk meg azért, ha néha elbukik és nem tud ezeknek a kívánalmaknak megfelelni. Ám azt a rangsorban legutolsó munkavállalótól is elvárjuk, hogy többségében így cselekedjen és fokozatosan javuljon ilyen tekintetben is a viselkedése. Minél feljebb van valaki a hierarchiában, annál inkább szigorodnak a vele szemben támasztott követelmények, annál inkább elvárjuk, hogy ebben is mutasson példát a többieknek.

A bajban a másik megsegítése, divatos szóval a „szolidaritás” sem maradt ki a szótárunkból. Határozott különbséget teszünk azonban a élőködés és valódi bajba kerülés között. Nagyon sokan csak azért kerülnek bajba, mert korábban felelőtlenül éltek és elhanyagolták az egészségüket, nem tanultak, italoztak, rossz társaságba keveredtek, szexuális partnereiket folyton változó életmódot folytattak. Még ekkor sem törünk pálcát felettük, hanem adunk egy esélyt a kilábalásra. Akkor szüntetjük be az esélyek nyújtását, ha azt konok következetességgel nem hajlandók elfogadni és nyűgként, teherként óhajtanak élőködni a cégükön vagy a munkatársaikon. Vannak, akik nagyon kedvesen csinálják az élőködést, de ők is csak lerontják a cég teljesítményét és ezzel veszélyeztetik a versenyképességét és az ott dolgozó tisztességes emberek megélhetését. Ez a magyar piacgazdaság sajnos nem teszi lehetővé, hogy a cégek eltartott koloncokkal a nyakukban próbáljanak versengeni.

Rengeteg pénz megy el rezsire. Általában egy főre kb. 1/2 - 2/3 fizetésnyi mennyiség szokott a rezsiköltség lenni. Ezért a rezsiköltségekkel történő takarékoskodás alapvető fontosságú a cég versenyképességéhez. A lámpát le kell kapcsolni, ha kimegyünk a szobából, a számítógépet alvó üzemmódba kell helyezni, nem kell ész nélkül minden dokumentumot kinyomtatni és főleg nem színesen. A gépjárművek motorját nem kell üveghangokig pörgetni, a kanyart sem szabad csikorgó gumikkal bevenni. Az írószerekre is vagyontöredéket lehet költeni, de például az egyszerű papír dosszié pont olyan jól tárolja az iratokat, mint az ötször drágább műanyag. Télen ne az udvart fűtsük és nyáron éjszakára és hét végére a klímát is le lehet kapcsolni még a legnagyobb kánikulában is. A rádiótelefon sem locsogásra szolgál.

Szociológusok bebizonyították, hogy az emberi alaptermészetből idegen a versengés. Nem véletlen, hogy fejdácsolások a tesztek során csak mintegy 2%-os mértékben szoktak találni ún. versengő típusú embereket. Ám a világ jelenlegi gazdasági és politikai berendezkedése az ésszerűtlenre fokozott versengést követeli meg. Különösen így van a kicsi és fejletlen magyar gazdaságunkban, amelyre előnytelen szerződésekkel 1990-ben ráengedték a világgazdaságot. Ezért akár tetszik, akár nem, a maradék 98% embernek is meg kell tanulnia versengeni.

Apró lépésekre bontottuk a teendőket az egyéni versenyképesség eléréséhez. Fontos elmondanunk, hogy az egyéni versenyképességet növelő eljárásunk csak önkéntes alapon működik, ha kényszeríteni akarjuk, akkor használhatatlannak bizonyul. Mindig állapotfelméréssel kezdünk: megvizsgáljuk, mire képes az adott munkatárs. A különböző hadrafoghatósági állapotokhoz más és más cselekedetek tartoznak. Közel tucatnyi listát dolgoztunk ki a különböző szituációkra, amelyek önkéntes végrehajtása általában tényleg képes megnövelni az egyéni teljesítményt. A mamlasz álomszuszékoktól a kivételesen gondos időbeosztással és önszervezéssel dolgozó csúcsteljesítményt nyújtókig vannak teljesítményjavítási tanácsaink.

A javasolt cselekedetek közül példaként említjük bizonyos folyamatok alapos megfigyelését, ösztönözést, a kitartást javító segédeszközök használatát, ha szükséges a teljes korábbi munkavégzési módszer eldobását, önszervezési segédleteket, kapcsolatfelvételt más munkatársakkal, beosztást anyaggal, idővel és energiával stb.

Összefoglalva: ebben a fejezetben megmutattuk, miként mérgezik a munkahelyi légkört – és ezzel lerontják le nagyon a teljesítményt – a különböző emberi játszmák. Váztunk a vállalati illetlen elemeket. Leírtuk, hogy a fegyelem, a tisztesség, a szolidaritás milyen fontos tényező a cégek életében. Megmutattuk, hogy az élőködők mennyire lerontják egy vállalat teljesítőképességét. Kimutattuk a takarékoskodás fontosságát. Végül – de nem utolsó sorban – leírtuk, hogy megfelelő eljárásokkal az egyének teljesítménye, versengési képessége javítható.

Befejezés

Egy furcsa kis könyvecske olvasását fejezte be. Nincs kétségünk az iránt, hogy ambivalens érzések kavarnak a fejében. Valóban ez a különös, sok komponensű saláta lenne a kulcs a cége versenyképességéhez? Nos, ezt nem minden esetre állítjuk. Akkor kulcs a versenyképességéhez, ha eddig ezeket az itt felsorolt tételeket elhanyagolta, ha azt tapasztalja, hogy olyan dolgokról beszéltünk, amivel nem foglalkoztak vagy amit eddig nem tartottak fontosnak. Sajnos tapasztalatunk szerint a hazai cégek 98%-ában ez így van. Ha most úgy érzi, hogy a maradék 2%-ba tartozik, akkor még egyszer érdemes figyelmesen elolvasni ezt a könyvecskét, mert nagy valószínűséggel elsiklott valami felett. Kérem, hogy csak akkor nyugodjon meg, hogy minden rendben, ha második, kritikus olvasatra sem sikerült semmi újdonságot mondanunk.

Még egyszer külön hangsúlyozzuk, hogy ez a könyvecske csak néhány részterülettel foglalkozik. Óva intünk mindenkit attól, hogy ezentúl a ne törődjön az olyan fontos, de ebben a könyvecskében nem tárgyalt területekkel, mint a marketing, PR, logisztika, értékesítés, anyagbeszerzés, személyzeti munka, tréningek, beruházások, termék és szolgáltatás portfóliók stb. Meggyőződésünk, hogy csak mindenben kiegyensúlyozottan fejlődő cég lehet versenyképes. Mi az itt felsorolt elhanyagolt területekre specializálódtunk, mi azok művelésére kívánjuk a figyelmet felhívni.

Ez a könyvecske nem beszél arról, hogyan kell az itt felsorolt követelményeket elérni, miként tudja a kedvező változásokat a cégében végrehajtani. Erre egyelőre egyetlen bevált utat ismerünk: elhívják vezető tanácsadónkat egy még semmire sem kötelező másfél-két órás beszélgetésre, s ő megmondja, milyen mértékű a cégükben az elmaradás, és ha ez meghalad egy kritikus mértéket, akkor ajánlatot tesz arra, hogy a Lilium Konzultáns Kft. segítségével hogyan tudna ez eltűnni.

Lehet persze egyedül is belevágni. De pontosan tudjuk, hogy a mai magyar viszonyok között a cégekben szinte nulla az esély a sikerre. Egyszerűen soha nem lesz erre elég idő, és a gyakorlatlanság, ismeretlen vizeken evezés annyi nehezen megoldható dilemmát fog felvetni, hogy előbb-utóbb elsikkad a kezdeményezés. Kezdetben csak lelassul, majd szép lassan elhal. Beindul a nyugtatgató mechanizmus: á, nem is lett volna annyira fontos, enélkül is jól megvagyunk. Ám amikor azt tapasztalják, hogy mégsem mennek jól a dolgok – és ezt ne fogják a gazdasági válságra! – akkor gondoljanak ránk, és vegyék fel velünk a kapcsolatot.

A gazdasági válság a legtöbb cégben értékesítés visszaeséssel jár. A bajon való sopánkodás helyett használják ki a felszabaduló időt ezen folyamatok beindítására! Így lehet elhúzni a tette rest konkurenciától! Ha el voltak hanyagolva ezen folyamatok a cégükben, akkor a tanácsadásra fordított kiadás általában 2-4 hónap alatt megtérülő befektetés. Ilyen gyors megtérülést gépekkel, beruházással már nagyon kevés területen lehet elérni; és gazdasági recesszióban meg szinte képtelenség.

Kapcsolatfelvételi lehetőség vezető tanácsadónkkal, Polló Lászlóval:

Telefon: (70) 562-7345 vagy (26) 372-414

Email: lpollo@lilium.hu

Honlap: www.lilium.hu