

**A Liliium Konzultáns Kft. tanácsadási tevékenysége
(2007. december)**

Liliium

Tartalomjegyzék

Bemutakozás.....	3
Teljesítménybérezés.....	5
<i>Szervezési tábla.....</i>	<i>6</i>
<i>Munkaköri leírás.....</i>	<i>7</i>
<i>Teljesítménymérés.....</i>	<i>8</i>
<i>Kis- és középvállalati (KKV) kontrolling.....</i>	<i>10</i>
<i>Vezetőcserék.....</i>	<i>12</i>
KKV tanácsadás.....	14
<i>Tervezés.....</i>	<i>15</i>
<i>Marketing és PR.....</i>	<i>17</i>
<i>Értékesítés.....</i>	<i>18</i>
<i>Pénzügyek.....</i>	<i>19</i>
<i>Kommunikáció.....</i>	<i>21</i>
<i>Személyzet fejlesztés.....</i>	<i>22</i>
<i>Vezető fejlesztés (coaching).....</i>	<i>23</i>
<i>Belső ellenőrzés.....</i>	<i>24</i>
Kapcsolatfelvétel.....	26

Bemutakozás

A hazai kis- és középvállalkozásoknak (KKV-knek) van elég baja. A szocializmust követő időszakban **tőke és vállalkozási ismeretek nélkül** indultak. Megszakadtak és **elvesztek a családi üzleti hagyományok** is. Hirtelen gazdasági liberalizációval **megszűnt a hazai ipar és kereskedelem védelme** és a legerősebb multinacionális cégek is megjelentek a piacunkon. A hazai lakosság korábban megszokta, hogy az állam védelme alatt áll és igényli a sűrű szövésű oktatási, szociális és egészségügyi hálót – amit csak **magas adókkal** lehet előteremteni. Adót pedig főleg a hazai kisebb és közepes méretű vállalkozások fizetnek, mert minél nagyobb egy cég, annál könnyebben bújjik ki az adófizetés alól. A mikrovállalkozásoknak még ott az **adócsalás, ügyeskedés, feketemunka** lehetősége, de ahogy nő a cég, egyre növekednek a terhei és egyre fokozzák az **adóellenőrzéseket**.

A hazai kis- és középvállalati problémák megoldására alakult a Lilium Konzultáns Kft. Elsősorban teljesítménybér specialistaként vagyunk ismertek, mert a teljesítménybérhez szükséges **szervezettség** és a teljesítménybérben dolgozók **magasabb termelékenység**e jelenti a legjobb megoldást a felsorolt gondokra.

Mi itt a Liliumban nem akarunk foglalkozni olyan tanácsadói tevékenységekkel, amikre megfelelő szakértelem tömegesen található más cégeknél is az országban. Küldetésünknek **a hazai kis- és középvállalatok értékének, versenyképességének növelését tekintjük**, s oly sok minden hiányzik ezekben a cégekben, hogy ha valamire van elegendő szakszerű kínálat, akkor szívesen átengedjük a terepet azoknak, akik arra specializálódtak. Ezért nem foglalkozunk a minőségbiztosítási, hulladékgazdálkodási, környezetirányítási rendszerekkel. Nem foglalkozunk pályázatok írásával, tömegmarketinggel, hirdetés szervezéssel, arculat tervezéssel, kiadvány készítéssel, rendezvény szervezéssel. Nálunk nincs adótanácsadás, jogi kibúvó keresés, törvénytárgyalás, befektetési és hitelezési tanácsadás. Ritkán megyünk bele közvetlen termelés vagy szolgáltatás szervezésbe, hiszen erre legtöbbször magában a cégben is megvan a szükséges szakértelem.

Nem tudjuk miért alakult így, de azt tapasztaljuk, hogy a maradék KKV gondokra már jóval kevesebb figyelem irányul, s sokkal kevesebben vannak azok, akik ezekkel foglalkoznak. **A legfontosabb hiány a SZERVEZÉS.** Ebben Európa az Amerikai Egyesült Államok és Japán mögött kullog, és még ettől is alaposan el van maradva Magyarország. Sokat küszködünk azzal, hogy a cégvezetők **fel sem ismerik, hogy nincs eléggé jól megszervezve a cégük.** Az országban alig képeznek szervezőket, s akik kiképzésre kerülnek, azokat elszippantják a multinacionális nagyvállalatok. Így a szervezéssel kapcsolatos modern követelményrendszer sem ismert a hazai KKV-kben. Mi ezért ennek ellensúlyozására elsősorban szervezőknek tekintjük magunkat, és szinte minden tanácsunknak van szervezési része.

Itthon is egyre több egyetem és főiskola áll rá az **MBA¹** oktatásra. Ez a képzés elvben pont azokat a modern üzleti ismereteket tartalmazza, amire a mai magyar gazdaságban szükség van. Mégsem lehet jól használni ezt a diplomát a magyar KKV-kben, mert **multinacionális nagyvállalati ismereteket és megoldásokat** tanítanak. Kis- és középvállalatokra nincs hazai tananyag. Vannak, akik a nagyvállalati módszerekkel próbálkoznak, mások egyéb területekről próbálnak **átideologizált megoldásokat kisvállalatokra erőltetni.** Mi a leghosszabb utat választottuk: egy független, önálló, hazai viszonyokra szabott módszertant. Több mint négy éve készítjük, és a teljesítménybérezéssel, valamint lassan a kapcsolódó összes területtel megvagyunk.

Régi vicc a tanácsadókkal kapcsolatban, hogy **aki tudja**, hogy kell egy céget vezetni, az **csinálja**, aki meg nem tudja, az csak tanácsokat ad erről. A Liliumban a cég alapítása óta velünk dolgozó vezető tanácsadónk másfél évtizedig volt cégvezető. Nulláról indulva több komoly

¹ Master of Business Administrative; egy világszerte elterjedt üzleti diploma

középvállalatot épített fel, és sok vihart látott. **Küszködött multinacionális konkurenciával és sikeresen vette fel a harcot az adócsaló hazai "versenytársakkal"**. Az ő tapasztalataiból, a különböző nagyvállalati módszerek összegyűréséből, megfelelő átalakításából, valamint a tanácsadási munka eredményeiből és kudarcaiból született az, amit ma Lilium módszertannak nevezhetünk. Több könyv és jegyzet, számos segédlet, emlékeztető lista, űrlap tartalmazza a módszertan lényeges elemeit. Ezek egy része publikus és megvásárolható, mert azt szeretnénk, ha a tanácsadó nélkül boldogulni kívánó cégek is szakszerű és módszeres segítségben részesüljenek.

Egyszerű darabbér szisztémákat sokan képesek elkészíteni, de a **vezetőket, adminisztratív ügyintézőket magába foglaló teljesítménybér** rendszereket már sokkal nehezebb létrehozni. Pedig csak az hozhatja meg az annyira szükséges termelékenység emelkedést. Nem a szorgalommal van a baj, nem az erőfeszítések hiányoznak a magyar KKV-kból, hanem a lényegre koncentrálni képesége. A Liliumban kidolgozott módszer a kisvállalati szervezeti struktúra átgondolásával, a munkakörök közötti érintkezési felületek pontos definiálásával, a teljesítmény mérési és adatgyűjtési eljárások kialakításával valamint az új követelményeknek megfelelő vezető és érdemi ügyintéző gárda létrehozásával ezt teszi elérhetővé.

Sajnos ehhez a teljesítménybéres rendszerhez fel kell hozni az egész cég szervezettségét. A legjobb teljesítménybér rendszer sem lehet önmagában sikeres. Ezért foglalkozunk még a KKV tervezési eljárásokkal, kisvállalati PR-ral, trade marketinggel, piacfelmeréssel, pozicionálással, értékesítés szervezéssel, vállalati pénzügyekkel, utasítás kiadási és fogadási renddel, belső levelezéssel, belső oktatással, képzéssel, személycserékkel, vezetőképzéssel, belső ellenőrzéssel és ehhez hasonló dolgokkal. **Csak akkor lehetünk biztosak a sikerben, ha minden szükséges tényezőt számításba vettünk és kezeltünk.** Eddig minden ügyfelünkönél legalább **tucatnyi senki által el nem látott feladatot** találtunk: ezek kezelése, a velük történő tudatos foglalkozás, felelősök kijelölése segít a **rejtélyes sikertelenségek** felszámolásában.

A cégeket váltogató tanácsadó tanul mindig a legtöbbet az egyes problémamegoldási munkákból. Az eltelt 4 évben több tucat cég gondjait mértük fel és találtunk kiutat. Az így szerzett **tapasztalat** az, ami igazán hasznos egy a szolgáltatásainkat igénybe vevő KKV-nek.

Teljesítménybérézés

A kis- és középvállalati (KKV) teljesítménybérézés kialakítása a legfontosabb túlélési csomag a cégek számára. A Lilium Konzultáns Kft.-ben kialakított teljesítménybérézési formulák alapos előzetes szervezésen alapulnak. Nyugodtan kijelenthetjük, hogy előzetes szervezés nélkül teljesítménybérézést bevezetni felelőtlen, és több zavart kelt, mint amennyi haszna van. Nyilván ösztönösen ezt érzik a vállalatvezetők, s mivel a szervezéshez hiányzik a szakértelmük, ezért olyan alacsony azon cégek aránya a magyar KKV-k között, ahol nemcsak a fizikai munkások számára, hanem az ügyintézők, vezetők részére is ki van alakítva teljesítménybér ösztönzés.

A KKV-k szervezésében az a nehézség, hogy nem lehet sokat vacakolni, hiszen nincs pénzük nagylétszámú szervező csapatok hosszú ideig tartó megfizetésére. Gyors, eredményes munkát kell végezni. Ezért a Lilium Konzultáns Kft.-ben kialakítottunk egy sémát, ami elég jól használható szinte minden cég esetében. A sémát leírja vezető tanácsadónk könyve (P.L.: Rakd rendbe a pénzügyeidet, Management Kiadó). A séma alapja az orgvizió. Az orgvizió a cég szervezeti felépítését, vezetési hierarchiáját megmutató tábla, ábra. Mi itt a Liliumban a katonás, hierarchikus felépítésben hiszünk, ahol tisztán látszanak a felelőségek, mindenki tudja, hogy ki a főnöke és ki a beosztottja. Általában három-négy lábra építjük fel a céget: értékesítés, termelés/szolgáltatás, személyzeti munka és gazdálkodás.

A következő fontos lépés a munkakörök pontos definiálása. A hazai szokásoktól erősen eltérően nem a szükséges cselekedetek felsorolására helyezzük a hangsúlyt (noha azt is megtesszük), hanem ez elérendő eredmény, létrehozandó termék, megtartandó állapot a központi elem. Cél és eredmény orientált munkaköri leírásaink nagyon pontosan mutatják azt a környezetet, amelyben a munkát el kell végezni, és új munkavállalók esetén is általában néhány héten belül szinte tökéletes munkát várhatunk. Ez megszabadítja a KKV-ket attól a félelemtől, hogy néhány kulcsfigura zsarolni kezdje a céget, csak azért, mert nincs leírva az, amit ők - és senki más - megtanult a gyakorlatban. A munkaköri leírások terjedelme 10-20 ezer karakter szokott lenni, amely messze meghaladja a szokásos, tevékenység alapú munkaköri leírások 500-1000 karakterét.

A harmadik fontos lépés a munkateljesítmény definiálása. A munkaköri leírás sok tucat teendővel foglalkozik. Ezen teendők rendszerint néhány cél elérése irányába mutatnak. A célok megközelítésére, elérésére a Liliumban mérőszámokat szoktunk megfogalmazni, és ezekhez ún. "kvóta és teljesítményprémium" függvényeket rendelünk. Valljuk, hogy ami nem mérhető, arra szükség sincs. Tudjuk, hogy több általunk használt mérési paraméter nem tudja teljesen különválasztani az egyes emberek teljesítményét, de ez nem ok arra, hogy legalább kisebb csoportok együttes teljesítményét ne kezdjük el mérni.

A negyedik fontos lépés a szervezésben az előbb felsorolt mérendő paraméterek, illetve a cég életében még fontos egyéb állapotjelzők rendszeres kiszámítás és gyűjtése. Módszerünk itt a Liliumban leginkább a nagyvállalati körben "balanced scorecard" néven elhíresült mutatószám rendszerhez hasonlít, azonban annak egy kisvállalatokra átalakított, nem túl sok adminisztrációval járó változatát használjuk. Talán kicsit nagyképpen "kisvállalati kontrollingnak" szoktuk becézni azzal a fontos különbséggel, hogy messze túlmegyünk a szokásos, könyvelési adatokból kiszámítható kontrolling paramétereken, és az értékesítési speciális paraméterekkel, fejlesztésekkel, oktatással, fegyelmességgel, etikával, egyéni teljesítményekkel és ezekhez hasonló dolgokkal kapcsolatos mérőszámokkal bővítjük azokat.

Az ötödik lépés a KKV teljesítménybérézés bevezetésében a jelenlegi vezetőség felmérése és a szükséges cserék elvégzése. A legjobb program is kudarcot szenvedhet alkalmatlan vagy mereven ellenálló vezetők mellett. A cégben dolgozó többi ember és a tulajdonos érdekét védjük azzal, ha őket eltávolítva új vezetőkkel töltjük fel a céget. Tiszteletben tartjuk az egyes embereket, mégis úgy gondoljuk, hogy a csoport érdeke ilyenkor fontosabb, mint néhány korábban jelentős

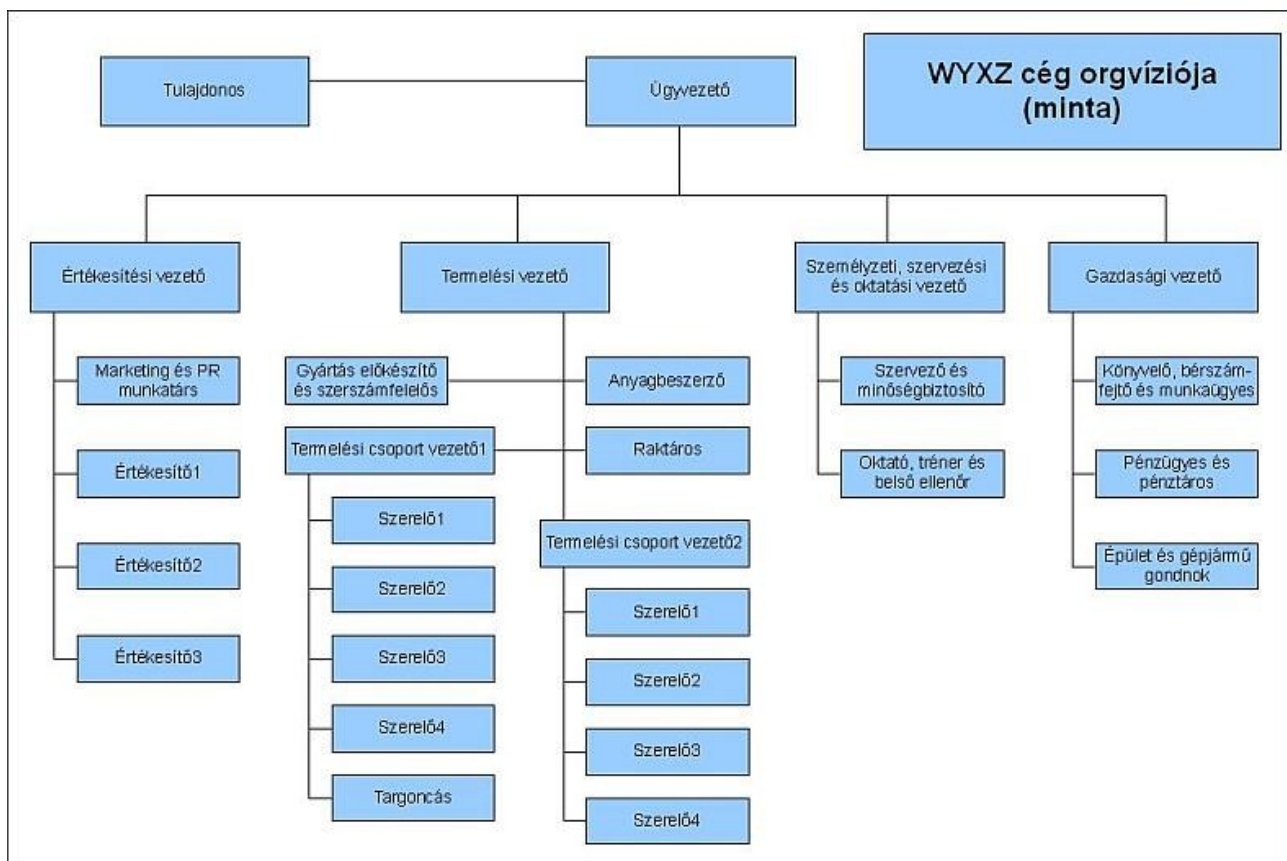
érdemet szerzett ember merev megtartása és a cég jövőjének tönkretétele.

Szervezési tábla

Több mint 40 céget átvilágítva és a tapasztalatokat leszűrve alkottuk meg azt a szervezési táblát, amit sikerrel lehet alkalmazni a hazai gazdasági környezetben. Tapasztalatunk szerint kb. 10 és 600 fős létszám között ezen az elven jól működő cégeket lehet felépíteni. Nem állítjuk, hogy csak az így felépített cégek működnek jól, de azt tudjuk, hogy ezen a módon versenyképesen lehet üzemelni.

Azért, hogy megkülönböztessük magunkat más cégek szervezési elveitől, az általunk felépített szervezési táblát "orgvizió"-nak neveztük el. Az "org" szócska a latinból hozzánk francia közvetítéssel megérkező organizál, azaz szervez, rendez, létrehoz, megalakít szóra emlékeztet, a "vizió" szintén latin eredetű magyar szó és egyik jelentése a látomás, a művészen élő kép. Mivel a szervezés emberek közötti bonyolult kapcsolatokkal foglalkozik, bizony időnként művészet ezeket jól elrendezni. Újonnan alkotott összetett szóként azt a jelentést adtuk neki, hogy a szervezeti viszonyok képe grafikus formában.

Az ábra mutat egy a Lilium szervezési elvei alapján felépített orgviziót.



A szervezési tábla egy 29 főből álló kisvállalatot mutat be. Ez egy olyan képzeletbeli cég (WYXZ a neve), amelyben már nem a tulajdonos az ügyvezető - ez a ritkább megoldás Magyarországon. Az ügyvezető alatt általában kedveljük, ha 3-4 középvezető dolgozik egy ekkora cégben. Ennek oka, hogy tapasztalatunk szerint egy vezető általában 3-5 embert tud irányítani. Kevesebb irányítása esetén nincs igazán kihasználva, mint vezető, nagyobb létszám esetén meg elmarad a beosztottak munkájának alapos megtervezése, megszervezése és ellenőrzése - s ekkor

szintén csak rossz vezetőnek tekinthető.

Az orgvizio jól mutatja, hogy a létszám mintegy fele (15 fő) a termelésben dolgozik. Ma azt tapasztaljuk országsszerte, hogy elegendő ember dolgozik a termelésben (úgy véljük, hogy 50-65% a helyes arány), gyakoribb az a hiba, hogy a termelésben van szinte mindenki és a cég többi funkciója nincs ellátva. A WYXZ cég nem követte el ezt a hibát: van külön értékesítése, személyzeti és szervezési részlege és gazdálkodási részlege is. Tudjuk, hogy ma Magyarországon szokatlan dolog ilyen részlegeket egy ilyen kis cégben látni. Általában az ügyvezető alá közvetlenül van még beosztva 3-4 ember, akik jól-rosszul foglalkoztatnak az ezen posztokon szükséges feladatokkal. Például szokott lenni könyvelő, pénztáros, üzletkötő, mindenes. Az ügyvezető meg ki sem látszik a munkából, semmire sincs ideje, elborítják a papírok, semmit sem ellenőriz, de időnként kitör, mint a vulkán, és mindenkit letol, hogy milyen degenerált, eszement, debil hülye. Az üzletmenet hektikusan váltakozik: időnként ki sem látszanak a munkából, máskor meg komoly erőfeszítéseket kell tenni, hogy a semmittevés lázas tevékenységnek tűnjön.

Ha a saját cégére ismer a leírásból, ne csodálkozzon! Nem az ügyvezető és a munkatársai hülyék, hanem a szervezeti felépítésük rossz. Sajnos nincs egyetlen, minden cégre ráhúzható szervezési tábla, de a Liliium alapításától eltelt évek alatt már több tucat cégben végeztük el a cég újraszervezésének munkáját, így tudjuk, mekkora változást is tud hozni egy jó orgvizio. Sok embernek megváltozik a feladata - s közöttük szokatlan, a cégben még soha nem művelt teendők is felmerülnek - és új, korábban ismeretlen feladatokat ellátó emberek jelennek meg a cégben. A kezdeti felfordulást 6-15 hónapon belül béke és nyugalom váltja fel - ha van elég türelmük és kitartásuk végigvinni az átszervezést. Ehhez is kínálunk módszereket.

Természetesen a szervezési tábla készítése meglehetősen bonyolult, sok kritériumnak megfelelő folyamat. 2007 december végére fog megjelenni erről szóló jegyzetünk, ami a fontosabb kritériumokat és a tervezési eljárás fontosabb pontjait tartalmazni fogja. Noha nem gondoljuk, hogy a szükséges képzettség és tapasztalat nélkül ebből bárki fel tudja állítani a saját hatékony szervezési tábláját, de úgy véljük, hogy néhány hibát észre fog venni és meg fog szüntetni, s már ennek is komoly haszna lehet a cégben.

Munkaköri leírás

Az orgvizioban (szervezési táblában) megtalálható és hierarchiába rendezett munkakörökbe életet a munkaköri leírás lehel. Mi itt a Liliiumban már sok hazai KKV-ben - nem általunk készített - munkaköri leírást olvastunk el. Jellemzően ezek néhány mondatos írásművek, amik felsorolják azokat a cselekedeteket, amit a munkakörben elvárnak. Jó esetben ez kiegészül azzal, hogy miért "felel", ki a felettese, esetleg milyen követelmények vannak a munkakörrel szemben. Kiegészítve néhány sablonos mondattal munka- és tűzvédelemről, minőségbiztosításról, vezetői felelősségről. Ennyi. Élő ember nincs, aki ez alapján egy munkakört átvéve akárcsak halvány fogalma is lenne arról, hogy mit is kell majd produkálnia. Ennek elkerülésére szoktak az adott munkakörben "tapasztalt" embereket keresni.

Sajnos a KKV-k esetén nem szokott működni álláskiíráskor ez a jámbor óhaj. Aki tapasztalt és jó munkaerő, azt a jelenlegi cége köti (és megbecsüli), s helyette a máshonnan kiutált, hasonló munkakörben foglalkoztatott, de csak rossz rutinokat követő, sikertelen embert lehet így megtalálni. S bizony eltelik egy-másfél év, mire mindenki világosan látja, hogy "na ez sem sikerült".

Ennek elkerülésére a Liliiumban kifejlesztettünk egy munkaköri leírás sémát, amely 30 pontban taglalja a munkavállaló feladatait, kapcsolatait, általa előállítandó termékeit, szolgáltatásait, elérendő és megtartandó állapotait, kommunikációját, azaz a kapott és adott információit és még egy csomó egyéb fontos tudnivalót. Ha veszünk egy bonyolult gépet (pl. egy személyautót), akkor

meg vagyunk sértődve, ha nem adnak hozzá több száz oldalas, részletes kezelési utasítást. Az embertől meg elvárjuk, hogy találja ki, mire is gondoltunk, amikor egy munkakörbe felvettük! Tudjuk, hogy a legjobbak képesek erre, de a legjobbak éppen most alapítják a saját cégüket és legfeljebb ideig-óráig vannak alkalmazásban egy cégnél. Rájuk nem lehet egy vállalkozást alapítani, hanem bizony olyan emberekkel kell hatékonyan működtetni a céget, akik jó katonák és pontosan végrehajtják a parancsot - ha megkapják azt.

Lehet szidni és utálni a multinacionális nagy cégeket (mi sem szeretjük őket túlságosan), de az elvitathatatlan, hogy ők bizony megtanulták, hogyan lehet verhetetlen csapatot szervezni közepes képességű emberekből. Ennek egyik eleme, az alapos és pontos munkaköri leírás. (A másik, hogy még a szakemberképzésük háttérintézményét is létrehozták az MBA képzéssel; amit a diákok fizetnek és nem a multik - ilyen KKV szinten jelenleg nem létezik, nemcsak Magyarországon, hanem sehol a világban!)

A különböző munkaköri leírásokat tanulmányozva alakult ki a már említett 30 pontos séma. Ha ügyesen összehangoljuk a szervezési táblát és a munkaköri leírásokat, akkor egy jól működő céget kapunk. Ez akkor sem lenne egyszerű feladat, ha csak a vevők igényeit kellene kielégítenünk. Ám egy hazai KKV-tól az adóztató állam és önkormányzat, az osztalékot és növekedést követelő tulajdonos, a stabil és normális életszínvonalú megélhetésért küzdő munkavállaló, a karrierterveket dédelgető menedzser, a környéken tiszta környezetet óhajtó lakók és még ki tudja hányféle érdekcsoport szeretne valamit. Mindennek jól megfelelni és még a hazai kiélezett versenyben is helytállni, már szinte művészet.

Munkaköri leírásunk legfontosabb elemei azok a pontok, amelyben leírjuk, hogy a munkavállaló tevékenységének mi legyen az eredménye. Ma sajnos azt tapasztaljuk, hogy ezt a legfontosabb dolgot felejtik el közölni az új munkavállalókkal. Pedig nem elég izzadni, húzni a kondenzcsíkot, vadul és ész nélkül tevékenykedni, mert mindez mit sem ér, ha a várt eredmény marad el. Az elvárt eredmény általában valamilyen termék, jól elvégzett szolgáltatás; illetve elért és megtartott állapot, amelyre valakinek pont úgy, pont akkor és pont azon az áron szüksége van. Minden ilyen dolog mérhető - ami nem mérhető, arra nincs szükség. Mi hozzá is rendeljük ezekhez a mérőszámot, megmondjuk az elérendő normát és ehhez igazítjuk a teljesítménybért. Bevetünk még néhány trükköt, hogy a teljesítménybér valóban ösztönző legyen, amit meredek lefutású függvényekkel érünk el.

Cinikusan hangzik, de jól tükrözi a lényegét: mi a munkavállalóktól elveszük a nemtudás jogát. Ma egy szokásos KKV-ben naponta többször hangzik el védekezésként, hogy "nem tudtam, nekem ezt senki nem mondta". Mi sem mondjuk, hanem leírjuk és megtanítjuk. Összehangoljuk az egyének és a cég érdekeit: a teljesítménybéren keresztül az jó a munkavállalónak ami a cégnek is.

A munkaköri leírások készítéséről készítettünk egy jegyzetet. Ez tartalmazza a 30 pontos munkaköri leírás sémát és a hozzá tartozó részletes kitöltési útmutatót - minden ponthoz sok példával.

Teljesítménymérés

Az orgvizióra (szervezési táblára) és a munkaköri leírásokra elsősorban azért van szükség, mert ezek gondos elkészítése kimutatja, mire is van szükség a cégben. Ezek - ahogy már korábban is említettük - valamilyen termék, dokumentum, valamilyen szolgáltatás (pl. információ előállítás), valamilyen állapot elérés és megtartás. Ám az nem mindegy, hogy milyen tulajdonságú ez a termék, szolgáltatás, állapot stb.! Ennek olyannak kell lennie, amire valakinek - cégen belül vagy kívül - pont úgy, pont akkor és pont azon az áron van szüksége! Ha valami nem kell senkinek, akkor feleslegesen állítjuk elő. Ha másként lenne rá szüksége, akkor selejtet gyártunk, amit valaki másnak

kell rendbe hozni. Ha máskor van rá szükség, akkor rosszkor adjuk: túl korán vagy túl későn, és ezzel okozunk veszteséget, bonyadalmat vagy kárt. Ha nagyobb költséggel, időráfordítással állítjuk elő, mint amennyit az igénylő hajlandó érte adni, akkor nem fogja megvenni, és megint csak feleslegesen dolgoztunk. (Figyelem: ha a főnök úgy ítéli meg, hogy például fele annyi idő alatt kellett volna elkészülni az általa kért akcióval, akkor máris látszik, hogy noha ma még kapunk bért, de a holt napi bér már bizonytalan, mert esetleg nem hajlandó minket továbbra is megvenni!)

A Liliium munkaköri leírás sémájának egyik utolsó pontja azt is megmutatja, hogy hogyan lehet mérni a munkakörben előállítandó termékeket, szolgáltatásokat, állapotokat. Ezek egy részéért közvetlenül a vevő fizet, más részét az állam írja elő kötelezően, a többi részét a tulajdonos, a belső munkamegosztás, a munkavállalók és még ezer igénylő kérheti, követelheti.

Egy KKV-ben ugyanannyi funkció ellátására van szükség, mint egy nagyvállalatban. Ezzel a kijelentéssel mindig megdöbbsentjük az ügyfeleinket, pedig nem is olyan nehéz belátni. Mi lenne az, amire KKV-ben nincs szükség? Értekezletre? Tervezésre? PR-ra? Személyzeti munkára? Nem tudunk olyan kérdést feltenni, amire ne az lenne a válasz, hogy de, itt is szükség van erre, legfeljebb nem azonos mélységben. Na ez a nem azonos mélység okozza azt, hogy egészen más a munka egy KKV-ben, mint egy multinacionális nagyvállalatban. Oda specialisták, ide sok mindenhez kicsit értő széles látókörű, az egyik feladatról a másikra történő folyamatos ugrálást jól tűró emberek kellene. Ezért nehéz az ő teljesítményüket mérni, hiszen naponta többször is ugrálnak feladatról feladatra. Noha ezen feladatok mindegyikének van jól mérhető eredménye, ám a túl sok mérés túl sok időt visz el. Ha túl sok paramétert figyelünk, akkor a munkavállaló nem tudja, melyik a fontos: így csak sokat akarunk markolni és keveset tudunk fogni.

Egy munkavállaló esetén ezért mi itt a Liliumban általában a legfontosabb egy-öt teljesítmény paraméter mérését szoktuk előírni. Alapszabály, hogy hetente nem jelenthet 20-40 percnél több munkát ezen mérési értékek előállítása. Ami túl sok munkával járna vagy túl bonyolult, azt a mérési folyamatot gépesíteni szoktuk: a számítógépes vállalatirányítási rendszerek adataiból állítjuk elő közvetlenül vagy számológéppel közvetlenül. Jobban tartjuk, ha egyéni teljesítményt tudjuk mérni, mintha csak a csoportét, de kisebb csoportok esetén (ahol még nehéz potyázni) a csoportbér is jól működik. Azt is valljuk, hogy jobb egy közelítő mérési érték, ha azt heti 10 perc munkával tudjuk megkapni, mint egy nagyon pontos, ami heti 10 óra munkával állítható elő.

Ugyancsak alapelvünk, hogy magával a munkavállalóval számíttatjuk ki a teljesítmény adatait. Ha ez számítógép segítségével történhet meg, akkor meg kell kapnia a hozzáférési jogokat. Miért jó ez így? Egyszerűen azért, mert így el tudjuk érni, hogy a munkavállaló azonnal és közvetlenül tudja mérni a cselekedeteinek (vagy mulasztásainak) a hatását; ki tudja számolni, hogy ez hogyan alakítja majd a bérét, és ha szükséges, akkor még időben tudjon korrigálni.

Sokszor kaptuk már meg vádként, hogy ez lehetővé teszi, hogy a munkavállaló csaljon. Erről az a véleményünk, hogy a tisztességes emberek nem csalnak. Tudjuk, hogy jogrendszerünk 99%-a csak azért van, mert a tisztességtelen emberek működését akarják korlátok közé szorítani - persze sikertelenül. Mi nem akarjuk ezt a hibát elkövetni, hiszen tudjuk, hogy a tisztességes emberek székálása jótáncit sem fog változtatni az élősködő, rosszindulatú, másokat kihasználó emberek viselkedésén. Megadjuk tehát a bizalmat mindenkinek - de nem mulasztjuk el az ellenőrzést. A teljesítmény statisztikák meghamisítása meg főbenjáró bűn, amiért a cég a legsúlyosabb büntetést helyezi kilátásba: az azonnali elbocsátást. Tapasztalatunk szerint ilyen módon kevés adminisztrációval, a dolgozó, szorgos emberek működését nem zavarva, gyorsan tud megtisztulni a cég, és pillanatok alatt kikopnak belőle a nem odavalló népek.

Nagyon fontos megfigyelés a következő: aki élősködő, parazita életmódot folytat, annak az egyéni teljesítménye általában nagyon rossz. Nem kell ezért mást tennünk, mint a teljesítményét tartósan követnünk. Bármennyire is alakoskodik, rövid időre "felszívja" magát, előbb-utóbb

kimutatja a foga fehérjét és a teljesítménye alaposan le fog csökkenni. Ilyenkor mindenféle magyarázatot meghallgathatunk, mindenki hülye lesz, csak ő okos, de ezzel már nem kell törődnünk, hiszen tudjuk kivel állunk szemben. Sokszor kérdezték már tőlünk, hogy miért vagyunk ilyen "kegyetlenek"? Nos - szintén a tapasztalatunk szerint - a munkavállalók jelentős kisebbsége tartozik ebbe a kategóriába. Mi úgy véljük, hogy inkább a szorgos, dolgos többség érdekeit védjük elsősorban, nem a parazita kisebbségét. Nem igazán érdekel minket, miért került ebbe az állapotba, de azt pontosan tudjuk, hogyha őket hagynánk továbbra is működni, akkor a cég menne tönkre és a jól dolgozók vesztenék el a megélhetésüket. Kipróbáltuk már azt is, hogy neveléssel milyen gyorsan lehet ezen élősködők hozzáállását megváltoztatni. Azt tapasztaltuk, hogy a változás lehetséges, de az időtartama 10-15 év - ami nem egy KKV időhorizontja. Így marad a kirúgás.

Szintén az élősködők kedvenc trükkje, hogy bebizonyítják, hogy mit miért is nem lehet megtenni. Ahogy korábban említettük, mi a nemtudáshoz való jogot vesszük el az emberektől, és gondos szervezéssel, eljárások betanításával megmutatjuk, hogy mit hogyan lehet elérni. Semmi szükségünk tehát destruktív emberekre, akik minden erejükkel igyekeznek megakadályozni, hogy a rendes emberek boldogulni tudjanak! Egy komoly veszély van csak ilyenkor: a tisztességtelenek igyekeznek háttérben maradni és másokat szószólónak felbérelni. Szerencsére már közel öt éve végzünk ilyen teljesítménybér bevezetéseket, így úgy gondoljuk, hogy lassan minden trükköt ismerünk és felismerünk.

Kis- és középvállalati (KKV) kontrolling

A kontrolling egy olyan korábbi divatirányzat, amit a multinacionális nagyvállalatok ma is intenzíven használnak. Sok KKV vezető gondolja úgy, hogy ez nagyvállalati eszköz, amire neki semmi szüksége. Általában ebben igaza is, de azzal a kiegészítéssel, hogy abban a formában, ahogy a nagyvállalatok végzik ezt a tevékenységet, úgy nincs szüksége rá.

Mert mi is az a kontrolling? A kontroll szó ellenőrzést, uralom alatt tartást jelent. A cég folyamatainak előre megtervezett pályán történő mozgását vagy az arról történő letérést mutatja ki a kontroller, és tevékenységi körébe tartozik még javaslatok megtétele a felső vezetésnek. Tulajdonképpen egy cégen belüli tanácsadó. Nyilván bármelyik KKV-t nézzük, mindegyiküknek szüksége van arra, hogy a gondosan megtervezett pályán haladjon és ha erről letér, akkor valaki ébresztőt fújjon.

A hazai KKV-kben hagyományosan az alapító tulajdonos szokta elvégezni ezt a feladatot. Ezért olyan kevés a kontroller hazánkban: egyszerűen az alapítók nem érzik szükségesnek, hogy valaki mást fizessenek ezért, hiszen ők ezt úgyis megteszik. Amíg kicsi a cég, addig ez az érv helyes, hiszen valóban nem bírja el egy képzett ember fizetését. Amint azonban nagyobbra nő, úgy kerül előtérbe a kontrolling fontossága. A kontrolling szakma, és bármennyire is ösztönösen jól csinálnak dolgokat az alapító tulajdonosok, szinte mindig van egy olyan pont, amikor elérkeznek képességeik határához. Ettől kezdve az ő képességeik határolják be a cég működését, és általában megakasztják az addigi fejlődését. Honnan tudhatja egy tulajdonos, hogy ez az állapot bekövetkezett? Egyszerű: nézzen rá a saját statisztikájára: mennyi nyereséget, árrést tudott az eltelt évek alatt a cég kitermelni. Ha azt tapasztalja, hogy ez stagnál vagy csökken, akkor elérkezett ehhez a határhoz. Nem a környezet, nem a Bokros vagy Gyurcsány csomag, hanem a saját képességei akasztják meg a fejlődést!

Rettenetes megütközést és megbotránkozást szoktunk kiváltani ezekkel a kijelentéseinkkel. Gondolom lesznek olyanok, akik pont ide érve az olvasásban lépnek ki a honlapról. Sajnáljuk, ide nem tudunk mást írni, mert ez az igazság; és az igazság független attól, hogy hányan mondják. Mi nem veszünk részt a több évszázada tartó nagy magyar össznépi sírásban és sírva vigadásban.

Számtalanszor megfigyeltük és tudjuk, hogy egy cég sikerét a benne lévő emberek határozzák meg elsősorban. Ritkán, nagyon ritkán vannak kivételek, de ezek száma elenyésző. Bizonyításként vegyünk sorra néhány szokásos "ellenérvet".

Gyakori kisvállalkozói panasz, hogy képtelenség kitermelni a magas adókat. Nos, ez nincs így. Valóban, talán a világ legmagasabb adóterhelése nálunk található meg. Ennek sok oka van, kettőt megemlítünk: a nagyon alacsony foglalkoztatottsági ráta és a felelőtlen, tudatlan, s időnként korrupt politikusok. Ne menjünk ebbe bele, mert elvinne a fő témánktól, hogy ilyen körülmények között van-e ráhatásunk a dolgok menetére. Igenis van, hiszen a magas adók mindenkit sújtanak, így a többieknek is ki kell azokat termelni, őket sem menti fel az állam ezek teljesítése alól. Azok tudnak tehát piacon maradni, akik a cégük termékeit, szolgáltatásait hatékonyabban, olcsóbban tudják előállítani. Ez pedig termelékenység emelést jelent, ami szinte száz százalékban a cég belső ügye.

A másik gyakori KKV panasz, hogy a konkurens adót csal, így én sem tehetek mást. Ez jóval komolyabb "ellenérv", és nehezebb is megválaszolni. A megválaszoláshoz ismerni kell az adócsalás természetrajzát. Adócsalásra akkor kerül sor, amikor a cég vezetője képtelen versenyképessé válni. Nem jószántából vállalja a börtön és vagyonekhozás fenyegetését, hanem azért, mert nem tudja, miként is tudna másként győztesen kikerülni e "vadkeleti kapitalizmus" végletekig fokozott versenyéből. E lehetőséghez hozzájárul a slendrián és korrupt állam, amelyik ritkán ellenőriz (ám amikor lecsap, akkor száz ember büntetését varrja egy ember nyakába). Természetesen a politikusok azok, akik féktelen költekezésükkel magasan tartják az adókat, és ezek túlzottan nagy részét hárítják át a kevésbé tehetősekre, azaz a középosztályra és a KKV-kre. Ennek bizonyítéka, hogy a hazai magántőke ismételt engedélyezésétől (1982) számítva e sorok írásakor (2007) még mindig csak 1300 nagyvállalat van az országban (s azok zöme is külföldi tulajdonban van), pedig eltelt azóta 25 év. Az a KKV (akkor GMK-nak hívták a legtöbbjüket), amelyik 1982-ben néhány százezer forint éves bevétellel rendelkezett és az infláció felett évi 30% egyenletes bevétel növekedést produkált, mára több 100 milliárdos bevételű nagyvállalat kellene legyen. Ez nem következett be, mert az aranytojást tojó tyúkot pillanatnyi adók kedvéért levágták a politikusok (meg persze a mohó tulajdonosok is).

Látszólag ezek az érvek olyan súlyosak, hogy nem is lehet mit tenni. Tegyük azonban a mérleg serpenyőjébe az adócsalásért járó börtönbüntetést. Leírom ide, mert erre nem szeretnek az adócsaló cégek vezetői rápillantani: 50mFt adócsalás esetén kötelezően 2-8 év börtönbüntetés kapható, 500mFt felett (ha abban van egy kis jövedéki adócsalás), akkor 5-10 között kötelező a börtönbüntetést kiszabni. Félreértés ne essék: az alsó határ a minimum, de a bíróságoknak kötelező a középértékből kiindulnia (5 illetve 7,5 év), és onnan mérlegelve az enyhítő és súlyosbító körülményeket hozzák meg a verdiktet. Na most már ennyi év elég sok ahhoz, hogy elgondolkodjunk, mi mennyi adócsalást is jelent. Például ha valaki manapság minimumbérre jelenti be az alkalmazottját, de a kb. 60.000,- Ft helyett havonta nettó 120.000,- Ft-ot ad neki, akkor 30 alkalmazottat feltételezve két éven belül eléri az 50mFt adócsalást. A legtöbb tulajdonos jövedelme meg sem közelíti ezt az értéket, ő ezen idő alatt - saját kemény munkájával fedezett - 10-15mFt jövedelmet vesz fel a cégtől, mégis a legsúlyosabb adócsaló kategóriába kerül. A bíróságot nem érdekli, hogy az adócsalással megtakarított összeg zöme a kemény árharc miatt a vevőkhöz került, ez nem enyhítő körülmény, ilyen kategóriát a törvény nem is ismer.

Tudom, hogy a legtöbb cégalapító örömmel végzi a napi munkáját és élvezi azt az alkotást, amit egy KKV felépítése és működtetése jelent. Oroszlánként ugranak neki mindennek, ami keresztbe tesz nekik, és ez nem is baj, hiszen ahogy már említettük, ebben a vadkeleti környezetben erre szükség is van. Az adóhatóság azonban nem azonos kategóriában van a többi versenytárral. Nemcsak az előző bekezdésben taglalt általuk kiszabható aránytalanul nagy büntetés miatt esnek más kategóriába, hanem azért is, mert csak rajtuk keresztül tud működni ez a társadalom. Tudjuk, hogy rabló banda, hogy sokat lenyúlnak a beszédett adókból, de a maradékból épülnek az utak, az

infrastruktúra, emiatt nincsenek szegény lázadások, ezért van valamiféle rend az országban, ezért van oktatás és egészségügy, meg egy kis szociális biztonsági háló. Tudjuk, hogy nagyon kevesen vagyunk azok, akik fizetik ezt a rendszert (meg sajnos az élőködőit is), de ha mi is kihátrálunk, akkor csak még rosszabb lesz a helyzet. Azt próbáld meg eldönteni, kihez akarsz inkább tartozni: az élőködő, rabló, haszonleső politikai bagázshoz, vagy a dolgos, szorgos, alkotó, teremtő munkát végző emberekhez. A gondosan végzett munka rendszerint önmagában hordja a jutalmát, amit azok, akik ilyet soha nem végeztek, soha nem is tapasztaltak meg.

Nem állítjuk, hogy azonos jövedelmet lehet egy KKV-ben elérni adócsalás nélkül, mint adócsalással. Azt azonban állítjuk, hogy megfelelő szervezéssel, tervezéssel, kontrollinggal el lehet érni egy közel azonos életszínvonalat, amit nem zavar semmiféle lebukástól való félelem, ahol át lehet élni az alkotás örömét, és ahol büszkén, emelt fővel mondhatjuk, hogy mi tartjuk el az országot, ezért több figyelmet és tiszteletet követelünk magunknak a politikusoktól. Ma az országban a KKV-kben dolgozók zöme nem tudja átélni ezt az élményt, mert egymást zavarták be ész nélküli versennyel a lehajtott fejű, szólni sem merő alattvalói létbe. Nézzük meg például az országban működő bankokat! Látszólag hatalmas a verseny, azután kiderül, hogy a világban másutt szokásos kamatkülönbségek többszöröse van szokásban itthon, és egyetlen ágazat jövedelmezősége sem olyan jó, mint a bankoké. Nem voltak olyan ostobák, hogy árharcba bocsátkoztak volna - ami a magyar KKV-król sajnos nem mondható el.

A kisvállalati kontrolling tehát alapvető eszköze az adócsalástól mentes és stabil növekedést hozó létnek. Az adócsalás megszüntetése csak közös döntés lehet a munkavállalókkal. Az első 8-15 hónapban tudniillik csökken a jövedelem, s ez az időszak annál hosszabb ideig tart, minél kevesebb az összefogás. A kontrolling segít mutatni, hogy milyen mértékben sikerült elérni a célt. Gondos szervezés és tervezés, illetve a haladást mérő kontrolling nélkül meg életveszélyes belevágni a cég megtisztításába, mert ebben a kemény versenyhelyzetben szinte biztos a kudarca.

A Lilium-ban összeállítottuk a kontrolling paraméterek olyan csomagját, amik nemcsak a hagyományos számviteli és pénzügyi mutatókon nyugszik, hanem a cég termelékenységét, szervezettségét, a dolgozók képzettségét, a minőség mértékét, a vevő elégedettséget, a piaci pozíció változását, a munkavállalók "hadrafoghatóságát", a vezetés jóságát és még egy sor egyéb paramétert is tartalmaz. Ez egy kiegyensúlyozott mutatószám rendszer - hasonlóan ahhoz, amit a multinacionális nagyvállalatok "balanced scorecard" rendszer néven futtatnak. Ennek segítségével még az adócsaló konkurenciával is sikerrel lehet megküzdeni.

Még egy megjegyzés az adócsalásról. Senki se higgye, hogy ha feljelenti a konkurensét, akkor ott majd le fog folyni egy korrekt adóellenőrzés. Ahhoz alapos gyanú kell és azt külső szemlélőként - például az árai megmutatásával - a magyar hatóságoknál nem lehet elérni. Azután ez egy kis ország, és itt minden pillanatok alatt kiderül. Bizony kis hazánkban a magas pártfogókkal rendelkező konkurens könnyedén tudja elérni, hogy maga helyett inkább a feljelentőt vizsgálják az adóellenőrök. Sőt, ha valakinek peche van, még akkor is rászabadítják az APEH vagy VPOP csahos kutyáit, ha azt hiszik róla, hogy ő volt a feljelentő. Ezért mi inkább a szép csöndben történő, nagydobra verés nélküli megtisztulást szoktuk tanácsolni. Ehhez tudunk adni hatékony eszközöket.

Vezetőcserék

Egy cég működésének hatékonyságát nagy mértékben határozza meg az ott dolgozó vezetők munkája. Egy jó vezető szárnyakat tud adni a részlegének, egy rossz vezető meg a leglelkesebb, legjobb csapatot is nagyon alacsony teljesítményre kényszerítheti. Tapasztalhatjuk, hogy egyes vezetők alatt magas a munkamorál, míg másoknál mindenki elégedetlen, csak morgás van és csak megmagyarázzák, hogy miért alacsony a teljesítményük. A magyarázatban valami csoda folytán

mindig csak rajtuk kívülálló, tőlük független okok szerepelnek.

Mi itt a Liliumban igyekszünk szisztematikusan feldolgozni a világból kapott információkat. Tapasztalatunk szerint a magyar munkavállalók nagyobb része tisztességes, rendes ember. Sajnos ezen tisztességes, rendes emberek kb. fele meg van fertőzve azzal a hülyeséggel, hogy ő is jól akar járni. Ma ezt üvölti a TV, a rádió, ez ordít az óriásplakátokról, hogy járj jól! Azt elfelejtik közölni, hogy amikor valaki jól jár, akkor általában sokak rosszul járnak. Tehát a "járj jól" propaganda miatt a tisztességes, rendes emberek nem akarnak baleknak látszani és időnként munka, teljesítmény nélkül akarnak jól járni. Mivel ez az átlagembereknek ritkán sikerül, ezért nekik általában ezt el szoktuk magyarázni, amit több kevesebb morgással tudomásul vesznek.

Van azonban egy kisebbség, akiket nem lehet ilyen egyszerűen észhez téríteni. Ők komolyan kizsákmányolnak másokat vagy piócaként élősködnek másokon. Sajnos a sikeres hazai KKV-kben feldúsulnak ezek az elemek, volt már olyan céggel dolgoztunk, ahol több ilyen alak is vezető állásokban tanyázott. Az ő működésük életveszélyes. Először is, ha hosszabb ideig basáskodnak mások felett, akkor képesek teljesen meghülyíteni a környezetüket. Elbutult, szolgalelkű, lelkiismeretét vesztett, degenerált gondolkodású, hullámzó teljesítményű emberek szegélyezik a vonulásuk útját. Ezek az emberek elrejtik ezt az arcukat és kifele igyekeznek - különösen felfele - barátságos arcot mutatni. Van azonban jó pár jellemvonásuk, amit a tapasztalt megfigyelő elől nem tudnak elrejtteni.

Mi itt a Liliumban már nagyon sok ilyen zsarnokoskodó, élősködő embert megfigyeltünk. Kezeleni nem tudjuk őket, csak az elbocsátásukat szoktuk javasolni - különösen akkor, ha vezető vagy fontos ügyintéző állásban vannak. Mivel egy vezető, fontos ügyintéző csere mindig nagy trauma egy KKV életében, ezért segítünk a csere lebonyolításában.

A cég biztonságát és a tisztességes, rendes munkavállalók, valamint a tulajdonos érdekeit védjük ezekkel a cserékkel. Sok esetben láttuk már, mennyi szenny ömlik ki azokról a munkahelyekről, ahonnan az ilyen alakokat eltávolítottuk: korábbi lopások, sikkasztások, munka átjátszások a konkurenciának vagy saját zsebbe, a meglévő munkavállalók megrontása, korrumpálása, fusizásra és lopásokra kényszerítése, a cég aktív elárulása, titkainak eladása és még sorolhatnánk, milyen bűnök tapadnak ezekhez az emberekhez. A tulajdonos ügyvezető el van foglalva élete nagy játszójával, a cége építésével és el sem tudja képzelni, hogy valaki ilyen aljas is lehet: szembe mosolyog és közben a tönkretételére törekszik.

Miért ilyenek ezek az emberek? Nem tudjuk. Tönkreteszik a kenyéradójukat is, de képtelenek megállni a lejtőn, ilyen az alaptermészetük. Egyetlen dolgot lehet tenni: megkeresni őket és kicserélni tisztességesebb emberre. Ha egy cégbe nem lehet bevezetni a gondosan előkészített teljesítménybéres rendszert, akkor gyanakodni kell, hogy még egy-két ilyen alakot működni hagyunk vezető állásban. Az eltávolításuk szinte önmagában garantálja a sikert.

KKV tanácsadás

A kis- és középvállalati tanácsadó tevékenységünk nem merül ki a teljesítménybérézésben. Noha elsősorban teljesítménybérézés specialistaként szeretjük magunkat definiálni, jól tudjuk, hogy más intézkedések is fontosak a kis- és középvállalatok sikerességéhez. Vegyük sorra ezeket.

A tervezés, illetve ennek írásban, előre történő, szakszerű alkalmazása, az egyik legfontosabb lépés egy cég életben. Tulajdonképpen minden felelős ember tervez, tervezget, előre elképzei a jövőt és igyekszik ma úgy tenni, hogy holnap jobb legyen. Ez az ösztönös tervezés azonban egy komoly cégnél már nem elegendő. Árbevételi, termelési, likviditási, projekt, munkaerő képzési és még sorolhatnánk hányféle egyéb tervre van szükség - már egy kisvállalatban is. A tervek írásban történő, mérhető eredményeket tartalmazó és ezért utólag kiértékelhető, egy felelős ember által készített, de minden érintett által időben megkapott változatát nevezzük KKV tervezésnek. Ilyen tervezési rendszerek (több összefüggő tervből álló rendszer) kidolgozásával segítsük a KKV-ket céljaik elérésében.

Világunk olyan madáchi, amelyben sok az eszkimó és kevés a főka. Ezért fontos, hogy a közönségkapcsolatokkal (PR) és a marketinggel foglalkozunk. Egy ember ma naponta több száz hirdetéssel, hírrel találkozik. A legtöbben az ingerküszöbük magasabbra állításával védekeznek ezzel az özönvízszerű hír, hirdetés áradattal szemben. Hogyan érjük el mégis, hogy a mi cégünk híre, hirdetése, üzenete, terméke, szolgáltatás csomagja jusson el a tudatáig és nem másoké? Hirdetések feladására és általános marketing tevékenységre sok tanácsadó szakosodott az országban, mi inkább a PR-ral, trade marketinggel, piacfelméréssel, pozicionálással és ezek KKV-be illesztésével foglalkozunk.

Ügyfeleinknek általános gondja, hogy az értékesítés, kereskedelem nem produkálja azt, amire a cégnek szüksége lenne. E sorok írásakor már 17 éve piactudomány van az országban, mégis a cégek zöme értékesítési gondokkal küszködik. Ennek oka egyrészt az üzletkötők képzetlensége, aminek felszámolására már több jó tréning céget lehet találni az országban. A másik ok az értékesítés szervezetlensége és a megfelelő érdekeltségi rendszer hiánya. Mi ezen a területen tudunk újat nyújtani az ezt igénylő KKV-knek.

Ma a magyar KKV-k nagy része - legalábbis a hivatalos mérleg adatok szerint - alig nyereséges, árbevétel arányosan 1-2% a szokásos nyereséghányad. Noha a fekete bevételek javítanak valamit ezen a helyzeten, mégis úgy véljük, hogy messze a szükséges mérték alatt van az eredményességük. A legtöbb hazai KKV alul tőkésített, ami silány felszereltséget, hiányzó gépesítettséget, alacsony termelékenységet, likviditási gondokat, jó munkaerő elcsábítását eredményezi. Néhány százalékkal többet kellene minden évben megfogni a befolyó pénzekből. Erre a célra dolgoztuk ki nyolc számlás pénzügyi (büdzsé) rendszerünket. Távol tartjuk magunkat a tőzsdei és egyéb befektetési tanácsoktól: mi azokat a KKV tulajdonosokat kívánjuk segíteni, akik a saját cégükbe fektetik be a pénzüket.

A cégen belül és kívül folytatott kommunikáció a siker fontos eleme. Mégis ritkán emelkedik ennek vezénylese, szervezése tudatos szintre a KKV-kben. A minőségbiztosítási rendszerek a rendelések feldolgozásával még foglalkoznak, a marketingesek még előállítanak egy céges arculati dossziét, de például az utasítás kiadás és fogadás rendje vagy a cégen belüli telefon használat és levelezés már ritkán tárgya ezeknek. Pedig ezek zavarai kihatnak az egész cég működésére, zűroket és zavarokat keltve benne. A Lilium Konzultáns Kft. ezért főleg az utóbbi eljárások kidolgozásával tudja segíteni a cég kommunikációját.

Kisvállalatban ritka a tudatos karrier tervezés. Ezért a legtöbb hazai KKV káder problémákkal küszködik. Az jó, ha erről egyáltalán tudnak, de sok cégben nem is látják, mennyire gyenge, képzetlen, rossz munkamorálú a rendelkezésre álló munkaerő. A cinikus válasz erre az,

hogy azt kapják, amit megfizetnek. Távolról sincs ez így! Rendszeresen tapasztaljuk, hogy a nagyon gyenge teljesítmény miatt lényegesen több bér áramlik ki, mint amennyi új értéket az adott munkaerő létrehoz. Minimálbér van, de a minimális elfogadható teljesítményt nem definiálja a Munka Törvénykönyve! Nincs varázspálcánk, ezért a rendelkezésre álló munkaerővel - legfeljebb kisebb részének a cseréjével - szoktunk eredményeket produkálni. "Felfedeztük", hogy a henyélő, lazsáló, nem eleget teljesítő emberek közé keveredett átlag munkavállaló is elbizonytalanodik, majd elkanászodik, s ilyenné válik. Ez a folyamat azonban - idejében elkezdve - visszafordítható. A Liliium módszertannak ezért lényeges eleme a teljesítménybérezés mellé csatlakozó erkölcsi megújulás, a szisztematikus személyzeti munka beindítása, a belső oktatás és belső karrier építés megkezdése.

Egy jó képességű ember többre képes, mint ezer ostoba. Igazságtalan a világ, az ész nem mindenkinek egyformán osztották ki. Ezen a Liliium sem tud segíteni, de azt el tudja érni, hogy a jó képességű vezetők, cég tulajdonosok még okosabbak legyenek, még hasznosabbá váljanak a cégüknek. Idegen angol szóval coachingnak, magyarul egyéni képzésnek hívják ezt a rendszert. Rendkívül szívesen csináljuk, mert ez hatékonyabb, mint több tucatnyi közepes munkavállaló továbbképzése. Valami miatt mégsem nagy a tolongás ezért a szolgáltatásunkért. Úgy véljük, hogy ennek az oka némi szemérmesség: nem tartják igazságosnak, hogy a drága tanácsadó kapacitását egyetlen ember foglalja le. Meg egy sikerekben gazdag ügyvezetőnek, cég alapítónak nehéz dolog ismét beülni az iskolapadba és egyes témákat az alapoktól elkezdeni. Ha nem is rendelik meg külön ezt a szolgáltatást, akkor is igyekszünk a cégvezetőkkel folytatott megbeszélésekbe becsempészni a szükséges ismereteket. Ám ez sokkal hatékonyabb, ha célirányosan foglalkozhatunk a vezetővel!

Ugyancsak napi tapasztalat, hogy jó szándékúan és elég alaposan megszervezett magyar KKV-k képtelenek hozni a szükséges eredményeket. Megvizsgálva a gondot legtöbbször azt tapasztaltuk, hogy egyetlen dolog marad csak el: a számonkérés, az ellenőrzés. Ellenőrzés hiányában a társaság hajlamos elkanászodni és csak azt megcsinálni, amiről azt gondolja, hogy valóban szükséges. Egy beosztott látóköre szűkebb, korlátosabb, így néhány fontos részlet elmarad. Ellenőrzés hiányában már csak az eredménytelenséget lehet regisztrálni. Noha ilyenkor még a cégvezetők is hajlamosak misztikus külső okokat feltételezni, ám ez nincs így: pusztán a belső ellenőrzés maradt el. Mi itt a Liliumban úgy véljük, hogy a céges belső ellenőrzésnek soha nem szabad ronda "rendőrállam" jellegűvé züllenie. A belső ellenőrzés szorosan összekapcsolódik a munka teljesítmény mérésével. Csak ott szabad vizsgálni, ahol hiányzik a szükséges teljesítmény! Amíg valaki hozza a normáját, kvótáját, addig tessék békén hagyni!

Tervezés

Úgy is fogalmazhatnánk, hogy dilink a KKV-k tervezési rendszerének kialakítása. Pedig ma divatos dolog azt nyilatkozni, hogy azt se tudom, mi lesz honlap, nemhogy 1 év múlva! Annyira bizonytalan a magyar gazdaság sorsa, hogy ebben képtelenség bármit is előre tervezni. Ebben is - mint oly sok más kérdésben - ellentétes a véleményünk a közvélekedéssel. Azt gondoljuk, hogy kényelmes restség húzódik meg az ilyen vélemények mögött. Mindössze azért olyan csábító így gondolkodni, mert a legtöbben azt hiszik, hogy tervezni valami iszonyatosan nagy munka, amire egy KKV-ben soha nem kerülhet sor.

Valóban, ha egy cégnek magának kell kitalálnia, mit is tervezzen, akkor abba ütközik, hogy nincsenek KKV méretre kitalált tervezési módszerek. Amit a tervezésről az egyetemeken tanítanak, azok nagyvállalati körülményekre készültek, és ágyúval lőnénk verébre, ha azt alkalmaznánk. Csak ezekhez az egyetemi módszerekhez van informatikai támogatás - ismét csak súlyos összegekért.

Mivel nem találtunk KKV-re alkalmas tervezési rendszert a piacon, ezért kidolgoztunk egy

egyszerű megoldást. Ingyenes, internetről szabadon letölthető és használható szoftverre, az OpenOffice-ra alapoztuk a módszert. A multinacionális nagyvállalati propaganda miatt sokan gondolják azt, hogy az ingyen szoftverek játékszerek. Nem azok: ha alkalmasak a marsi automata terepjárók vezérlésére, München város teljes adminisztrációjának elkészítésére, vagy éppen ennek a honlapnak a szerkesztésére és interneten történő publikálására, akkor szó sincs amatőr, primitív megoldásokról. Nagyon is kifinomult, rendkívül sokat tudó szoftver az OpenOffice is. Alkalmas több száz oldalas könyvek szerkesztésére (tartalomjegyzékkel, lap alji jegyzetekkel, irodalom és tárgymutatóval, ábrákkal, több hasábra bontással), prezentációk kifinomult előállítására és alkalmas egy KKV terveinek az elkészítésére is. Mivel az OpenOffice a saját nyílt, kis méretű és bárki által szabadon használható formátuma mellett elő tud állítani Microsoft kompatibilis fájl formátumot is, ezért az ahhoz ragaszkodók is használhatják ezt a tervezési rendszert.

Két táblázat rendszert alakítottunk ki: a több évre előre tekintő stratégiai és az egy éves taktikai tervezési táblákat. Igyekeztünk a legfontosabb adatokra koncentrálni:

- * piaci pozíció
- * piacrészesedés
- * értékesítési csatornák és azok marketing és PR támogatása
- * vevők struktúrája
- * termék- és szolgáltatás csoportok
- * árbevétel
- * árres
- * nyereség
- * beruházások
- * létszám és bérek
- * kapacitás és működési terület
- * rezszi és költség struktúra

Gyakorlatilag ezekre a felsorolt fogalmakra épül az egész rendszer.

Nagyon fontosnak tartjuk, hogy tervezés előtt alaposan tájékozódjunk a piacról. Itt is rendszerint konfliktusban vagyunk a tanácsadásunkat megrendelőkkel, mert ők gyakran úgy vélik, hogy erre semmi szükség, hiszen emberemlékezet óta ezen a piacon dolgoznak, és ha valaki ismeri a piacot, hát akkor azok ők. Ellenérvünk csak annyi szokott lenni, hogy akkor mondják meg, hogy mekkora a piacrészesedésük és definiálják pontosan, hogy melyik piacon is dolgoznak. Erre már sűrű hallgatás vagy a kérdés értelmetlen voltának a taglalása szokott bekövetkezni. Nos a kérdés nem értelmetlen, mert egészen más például egy piacvezető és egy hátul kullogó stratégiája.

Arról sem szoktak tudni a piacot állítólag alaposan ismerő ügyfeleink, hogy milyen jellemzők mentén és hogyan lehet kategóriákba sorolni a vevőiket, s mi különbözteti meg e vevőket a konkurenciánál vásárlóktól. Általában csak anekdotaszerűen és nem szisztematikus piacfelmérések eredményeként tudnak arról beszámolni, hogy mit szeretnek a cégben a vevők és mit utálnak.

Ezért a tervezési tanácsadásunk - jó esetben - egy piacfelméréssel kezdődik (rossz esetben kénytelenek vagyunk csak becsülni a tényeket és sokkal gyengébb minőségű terveket készíteni). Ha ezzel végeztünk, akkor lehet a tulajdonos céljait megtudakolni és általában interaktív módon, több iterációban elkészíteni a több éves stratégiai tervet.

Ha megvan a stratégiai terv, akkor az már tartalmazza az éves sarokszámokat, így az éves tervek elkészítése már sokkal egyszerűbb. Az éves tervekben gondot a részletek gondos elemzése és kimunkálása jelent; ezt a munkát azonban már jórészt a menedzsmentre lehet rábízni; az egyes szakterületek vezetőire.

Elengedhetetlenül fontos, hogy havonta ellenőrzésre kerüljenek a terv adatoktól történő eltérések. Ha van kontroller a cégben, akkor ez az ő feladata, ha nincs, akkor a belső ellenőre vagy az ügyvezető; legrosszabb esetben a tulajdonosé. Illetve van rosszabb eset: ha senki sem végzi el a tényszámokkal történő összehasonlítást. Ekkor az egész tervezési munka felesleges és csak kárba veszik. Ezért általában ragaszkodunk ahhoz, hogy a munkamegosztásban felelőst jelölhessünk ki erre a teendőre.

A honlapon több helyen is megemlítésre kerül, hogy vitáink vannak az ügyfeleinkkel, konfliktusba kerülünk velük, szokatlan, a közvélekedéssel ellentétes dolgokat teszünk, kemény személyzeti lépéseket javasolunk és segítünk és így tovább. Mielőtt ebből valaki arra következtetne, hogy egy békétlenkedő, mindenkivel perben és haragban álló csapat lenne a Lilium, sietünk leszögezni, hogy a célunk mindezzel csak az, amit a alaptevékenységünként fogalmaztunk meg: **Kis- és középvállalatok (KKV-k) értékének növelése szervezéssel.** A tulajdonos, a menedzserek és a munkavállalók érdekében vállaljuk ezeket a konfliktusokat, mert számukra akarunk stabil, jó jövedelmet nyújtó munkahelyet kialakítani. Valljuk, hogy nem kell minket szeretni, elég, ha megfogadják a tanácsainkat és sikeresek lesznek. Ezzel és csak ezzel tudjuk elérni a célunkat: az Önök értékesebb vállalatát.

Marketing és PR

A hazai kis- és középvállalatok azért is boldogulnak nehezen, mert sok cégben hiányzik a megfelelő szakértelem a marketing és PR elvégzésére. Hála Istennek, ezen a területen a rendszerváltás óta eltelt 17 évben van komoly előrelépés. Főleg a marketing területén látjuk, hogy egyre több képzett embert találni az országban, akik már nemcsak a multinacionális nagyvállalatokban, hanem KKV-kben is előfordulnak. Sajnos ügyfeleink egy részét azonban még meg sem érintette a marketing és PR szele; így náluk rendszerint egy szakember felvételét szoktuk javasolni. Függetlenül a vállalkozás profiljától, de általában 20 fő fölött már egy, 35-50 fő fölött meg akár már két ilyen szakember fizetését is ki tudja gazdálkodni egy cég.

Megkérdezhetik, hogy mi a csudáért van szükség ennyi nem termelő emberre egy cégben. Sajnos azért, mert a globalizáció - amely a tőke és áru szabad áramlását engedélyező rendszer - hazánkban is a végletekig fokozta a versenyt. A globalizáció nem kedvez a kisebb vállalatoknak, hiszen hihetetlen magasra helyezi a termelékenység léceket: Kína, India, Indonézia béreivel kell tudni versenyezni. Hazai bérekkel ez egyszerűen csak akkor lehetséges, ha náluk sokkal termelékenyebbek vagyunk. Ez KKV méretekben ritkán jön össze, még a hazánkban ideiglenesen itt állomásozó multinacionális nagyvállalatok is küszködnek ezzel, pedig nekik pénzük van bőven a legmodernebb technika megvételére. Ezért azután mást kell előállítanunk, valami olyat, ami speciálisan a mi piacunkra (egy régió, Magyarország vagy az EU) készült. Ez ugyan drágább, mint a globális tömegtermék, de ha jól mértük fel az igényeket, akkor a piac ezt hajlandó megfizetni. Persze ehhez az is kell, hogy a piac tudjon rólunk, meg a termékünkről, szolgáltatásunkról. Na ehhez kell a marketing és a PR.

Ma egy átlagember szerény becslések szerint is naponta több száz hirdetéssel találkozhat. Ahhoz, hogy eljussunk a tudatküszöbéig, komoly erőfeszítéseket kell tennünk. Ennél csak az komolyabb erőfeszítés, hogy rá is vegyük arra, hogy a mi termékünket vásárolja. Ezt már tényleg nehéz elérni úgy, hogy a cégvezető néhány apróhirdetést felad a helyi újságban. Ezért van szükség szakemberre.

Említettük, hogy a marketing és PR szakemberek száma örömdetesesen növekedett az országban. Ám zömük valamelyik multinacionális nagyvállalat képzési háttérintézményéből, azaz valamelyik állami főiskoláról, egyetemről került ki. Ők azt tanulták, hogy mit lehet kezdeni több

száz milliós vagy milliárdos büdzsével, hogyan lehet azt célszerűen felhasználni. Ekkora büdzséről egy hazai KKV-ben álmodni sem lehet. Szerencsére a kiképzett szakemberek közül egyre többen tanulják meg, hogy mit lehet kezdeni szerény pénzüsszegekkel. Ebben a folyamatban már tudunk segíteni, hiszen sok KKV kampányt levezénylését segítettük korábban.

Szeretjük élesen elkülöníteni a marketinget és a PR-t. Világunk túlzottan meg van terhelve hirdetésekkel, így egyre jobban felértékelődik a PR. Tévedés azonban azt hinni, hogy a marketing és a PR egymással felcserélhető. Mindkettőre szükség van, de a PR a fontosabb. A PR hoz a cégnek új vevőket, ezért hosszú távon szinte csak a PR számít. A rövid távú túlélést meg a meglévő vevőkört minél több vásárlásra ösztökélő marketing, promóció és trade marketing tevékenység hozza.

Lehetetlen helyzetben van azonban a PR, ha a cégnek rossz a piaci pozíciója és nem is rendelkezik semmiféle elképzeléssel arról, hogy miben és hogyan szeretne elkülönülni a versenytársaktól. Ezért itt a Liliumban kifejlesztettünk egy olcsó, bármely hazai KKV-ban kigazdálkodható költségű pozicionáló piacfelmérést, amely rögzíti a tényeket, azaz a tényleges piaci pozíciót. Mivel a felmérés arra is kiterjed, hogy mit szeretnének inkább a vevők, fogyasztók, ezért szoktunk abban is segíteni, hogy ezek közül egy saját tőkével megvalósítható, reális célt tűzzön ki magának a cég. A helyes pozíciós cél kitűzése és elérése jelenti a cég életképességét hosszú távon; ha ezt elszúrjuk, akkor rendszerint néhány éven belül megszűnik a vállalkozás. A hazai KKV-k átlagos élettartama 8 év, és a 2006-2007-es adóprés növelés minden eddigit meghaladó csőd és felszámolás hullámhoz vezetett. Egyre fontosabb tehát a pozicionálást komolyan venni, mert csak a legjobbak maradnak fenn!

Ha valaki elkezd makrogazdasággal foglalkozni, akkor gyorsan elkeseredhet, hogy ostoba hazai politikusaink 1990 óta egymással versengve miként tették tönkre a KKV-k életfeltételeit. Mi itt a Liliumban már sokszor elmondtuk: nem tudunk ebből gyors kiutat. A Lilium KKV klubot éppen azért szervezzük, hogy a politikusok oktatásával, figyelmének irányításával, a KKV-k "szellemi érdekvédelmével" a lassú változásokat elősegítsük. Gyors és hatékony megoldást azonban csak azok az egyéni kiutak jelentenek, amit egy KKV a saját belső átszervezésével, termelékenyebbé, versenyképesebbé tételével tud megtenni. Mi ehhez kívánunk segítséget nyújtani.

Értékesítés

A magyar KKV-k általában valamit gyártanak vagy szolgáltatnak. Nagyon helyesen, ezért erről az alapról startolnak el a vállalkozások: valami olyat kínálnak a piacon, amire van kereslet, ami valakinek szükséges, amiért valaki fizetni is hajlandó. Ezért kezdetben minden vállalkozás termelés centrikus, hiszen először azt a valamit kell létrehozni, ami kellően piacképes, ami megfelel a vevő igényeinek.

A gondok akkor kezdődnek, amikor már a KKV tudja mi kell a vevőnek és képes is előállítani azt. Ekkor jön elő az ár és a költség kérdése. Van-e elegendő megrendelem az adott termékre, szolgáltatásra, hogy gazdaságosan, nyereségesen tudjam megszervezni a termelést, szolgáltatást? Ezért a következő lépcső az értékesítés megszervezése. Ez mindaddig megy is, amíg maga a cég alapító köti az üzleteket. Ő lelkes, motivált, sikerre éhes, versenyszellemű és tudja, mennyi üzletkötést kellene elérnie.

A következő stáció, amikor felvesznek egy vagy több értékesítőt. Na ekkor szokott valami elromlani. Látszólag heroikusak az erőfeszítések, már megjelenik a marketing is, hirdetésekre is költ a cég, de csak nem akar jönni elegendő üzlet. Az cég alapítója már a termelés, szolgáltatás finomhangolásával foglalkozna, a megkezdett beruházást szeretné folytatni, új terméket akar bevezetni, de megint csak visszakényszerül az üzletszerzéshez. Miért olyan nehéz átlépni az

alkalmazott üzletkötővel történő működésre?

Mivel minket teljesítménybér specialistaként ismernek, ezért nem lesz meglepő, hogy a megfelelő teljesítménybérézés hiányát adjuk meg okként. S ezen a területen is a teljesítménybérézéshez szervezni és tervezni kell, és csak utána lehet bevezetni.

A jó KKV értékesítés vezérelt. Ez azt jelenti, hogy az értékesítés - jól ismerve a piacot - bevállal általában egy évre előre egy meghatározott forgalmat és árrést. Ehhez a bevállaláshoz a Lilium Kft. kifejlesztett néhány egyszerű elektronikus táblázat formátumot (Excel vagy OpenOffice szoftverekhez). Ezekben a táblázatokban termékcsoportonként, értékesítési csatornánként és vevő szegmensenként kell előre kitűzni a forgalmat. Mivel az értékesítők fegyvertárában piackutatások, felmérések, adatbázisok, hirdetések, promóciók, trade marketing, PR akciók és ezekhez hasonló dolgok vannak, ezért a táblázat segít megtervezni ezek költségkeretét, büdzsáját is.

Természetesen az éves bevállalás még meglehetősen durva és nagyvonalú. A negyedéves vagy egy szezonra vonatkozó már pontosabb és a havi már termékek szintjére bontott. Ehhez a tervhez már tud csatlakozni a termelést, szolgáltatást végző részleg anyagbeszerzéssel, kapacitás tervezéssel, felszerszámozással, gyártás-előkészítéssel, kooperáció megszervezésével, szükséges logisztikai műveletekkel stb. Erre lehet építeni cash-flow gazdálkodást, működés finanszírozást, munkaerő gazdálkodást.

Nagy kerek szemeket szoktak mereszteni a szokásos értékesítők, amikor előadjuk, hogy tőlük milyen tervet várunk. Általában a piaci bizonytalanságra hivatkoznak, a hektikus és kiszámíthatatlan üzletmenetre. Mi meg a felmérés, piackutatás hiányát emlegetjük és megkérdezzük, hogy kinek kellene akkor tudnia, hogy mi lesz a piacon holnap meg azután? Ekkor szokott előjönni a cégvezető/tulajdonos neve - aki, ahogy a lap tetején említettük, már mással szeretne foglalkozni. Itt zárul be a kör, és itt történik meg az értékesítők feladatának a pontosítása, amiben a cég vezérlése is benne van - általuk készített reális, megvalósítható és megvalósításra kerülő tervekkel.

A többi a szokásos szervezési munka: ki kell alakítani a büdzsájukat, munkamódszerüket. Meg kell határozni a közöttük lévő munkamegosztást, ki kell jelölni a felelősöket, vezetőket. Csak ezután kerül sorra az eszközpark: rádiótelefon, notebook, gépjármű (leginkább dízeles mini teherautó, mivel ennek az ÁFÁ-ja a vételárból és az üzemeltetési költségekből is visszaigényelhető). Legvégén az ösztönző teljesítménybér függvények kerülnek kialakításra - általában árrés alapon. Az árrés definíciója cégről cégre változik; ennek a helyi kialakítása is feladatunk szokott lenni.

Pénzügyek

E sorok írásakor 17 év telt el a rendszerváltás óta és még mindig a legtöbb hazai KKV tőkehiányosan működik. Ez az alacsony termelékenységgel mérhető leginkább. Itt a Liliumban többször végeztünk már el fejlett ipari államokban működő cégekkel történő összehasonlító benchmark elemzést és szinte mindig siralmasan alacsony volt a hazai termelékenység. Ha nem volna az Európai Unió belül a mások számára szinte átjárhatatlan magyar nyelvi korlát és a fokozatosan csökkenő jelentőségű hazai törvényhozás és országhatár korlátja, akkor a magyar KKV-k legalább fele máris tönkremenne.

Ugyanennek az éremnek a másik oldala, hogy tulajdonosi szempontból meg botránnyosan rosszak a befektetés megtérülési mutatók. Sok KKV tulajdonos jobban járna, ha a pénzét inkább bankban vagy tőzsdén kamatoztatná, mint a saját cégében. Ezen a mutatón ugyan szoktak javítani a fekete bevételek, de ahogy erről már másutt írtunk, ennek túl nagy lehet az ára. Bárhonnán is

nézzük a KKV-k pénzügeit, azt tapasztaljuk, hogy nincsenek rendben.

Több pénz kellene termelékenységet növelő beruházásokra, és jobban meg kellene fogni a pénzeket ahhoz, hogy a tulajdonosoknak is megérje egy magyar KKV-t működtetni. Ráadásul ma ott tartunk, hogy a magyar KKV-kben alacsonyok a fizetések és csak a legsilányabb munkaerő jelentkezik munkára. Valami a pénz körül iszonyatosan el van szúrva! Vizsgálódva az okok között azt találtuk, hogy a szerencsésebb történelmi helyzetű országokban még meglévő, a vállalkozó szülőről ugyancsak vállalkozó gyerekére szálló pénzügyi kultúra hiányzik. Ez messze nem azonos a különböző betéti és hitelfelvételi konstrukciók, banki és tőzsdei műveletek vagy a pénzügyi elméleti ismeretével. Ez azokból a hiteles tapasztalatokból áll, amiket a családi legendárium feljegyez: "tudod, amikor a dédapád kölcsönt vett fel és beütött a világgazdasági válság, akkor majdnem ráment az összes vagyonunk". Ezek azok az ismeretek, aminek a folytonosságát a 45 év szocializmus megszakította és most kell újratanulnunk.

A banki propagandából vagy például a váltókezelési törvény megtanulásából nem lehet ezeket az ismereteket megszerezni. A Liliom a nagyon óvatos pénzügyi politikának a híve. Korunkban eluralkodott az anyagiasság, a pénz centráltság és a vállalkozói rétegnek még jövedelme is van ahhoz, hogy ezt a változást élvezhesse. Mégis azt tapasztaljuk, mintha a korábbi időkben jobban bántak volna a vállalkozók a kevesebb pénzzel. Vegyünk sorra néhány egyszerű alaptanácsot.

Első tanácsunk úgy szokott szólni, hogy ne vegyél fel hitelt csak olyan dologra, ami biztosan visszafizeti magát néhány éven belül (1-6 év). Nagyon kevés olyan dolog van, ami ennek a szigorú kritériumnak megfelel. Ilyen például egy olcsón megszerzett, jó állapotú használt iroda vagy gyárépület, ami megtérül a bérleti díj megtakarításból néhány év alatt. Ilyen egy olyan új gép, aminek a termékeire folyamatosan, több vevőtől van megrendelés és annyi csökkenti az önköltséget, hogy egy-két év alatt megtérül az ára. Ilyen egy dízelmotoros mini teherautó, ami csak kétszemélyes és 5 liter körül van száz kilométerenként a fogyasztása, és amivel meg lehet látogatni a vevőket vagy gyorsabban lehet vele bejutni a munkahelyre (és az üzemanyag és a vételár ÁFÁ-ja is elszámolható). Nem ilyen a nagy BMW, az angol birodalmi stílusú íróasztal, az Armani öltöny, a golfklub belépő, a karib-szigeteki "tanulmányút", a balatoni vitorlásjacht és még sorolhatnám korunk összes olyan tárgyát, amelyek a közvélemény szemében "valakivé" szoktak tenni embereket.

Puritan, a fogyasztói társadalomba be nem tagozódó emberekre van ma szükség a hazai KKV-kben. Életveszélyes, amilyen ütemben az ország eladósodik (az állam, a vállalatok és a családok egyaránt), ezt a terhet még az unokáink is nyögni fogják. Legfőbb ideje, hogy ezt a folyamatot megállítsuk, és minden KKV vezetőnek csak ezt tudjuk tanácsolni. Nagyon kellemes állapot, amikor a kölcsönre ácsingózva körbezsonganak a potenciális beszállítók, de a rövid gyönyört hosszú évek gyötrelme követi, ha hülyeségre lett elköltve a pénz.

A pénzügyeknek is tehát alapja a pozicionálás, a stratégiai tervezés és ennek kontrollingja a végrehajtásban. A pénzügyek kontroll alatt tartására fejlesztettünk ki egy 8 bankszámlából álló rendszert, amely minden számlához felelőst rendel és különböző büdzsék bevezetésével megakadályozza a költségek túllépését. Nem szokták szeretni ezt a rendszert az ügyfeleink, de elmondhatjuk, hogy több csőd szélén álló, veszélyesen eladósodott céget húzunk már ki a bajból ezzel a rendszerrel. Pedig a leghasznosabb nem ilyenkor alkalmazni, hanem "békeidőben", mivel ez biztosítja a cég folyamatos fejlődését és a tulajdonosi befektetések megtérülését.

Nagyon fontos része a Liliom pénzügyi rendszerének a rezszi költségek kezelése. Általában elég finom, 20-60 tételre bontott működési rezszi büdzsét alakítunk ki, és ezek egyikében sem engedélyezzük a túllépést. Bizony a személyi juttatásokat is komoly kvótákkal, túl nem léphető keretekkel korlátozzuk! Ma a KKV-k szokásos nyeresége 1-2%-a az árbevételének; ugyanennyi megtakarítás máris duplájára növeli a nyereséget! S higgyék el: néhány százalék költség

megtakarítás bármelyik KKV-ben úgy hajtható végre, hogy a működés hatékonysága szinte semmit sem csökken!

Kommunikáció

A belső és külső kommunikáción múlik a cég sikerének egy jelentős része. Mégis a legtöbb hazai KKV-ben a kommunikáció ösztönösen és nem tudatosan van megtervezve. Kezdjük a belső kommunikációban elkövetett hibákkal.

Nem tudjuk miért alakult így, de a hazai közbeszéd durva, faragatlan, nélkülozi az empátiát és vaskos "tréfákkal" terhelt. Ugyanez figyelhető meg a hazai KKV-kben is: kirekesztő, szexista, gúnyos, mások emberi méltóságát semmibe vevő, megalázó, elfogult mondatok röpködnek naponta százszor is. Kialakult egy adok-kapok, amelyben jó esetben egyensúly van, rossz esetben egyre csak "fokozódik a helyzet". Olyan mértékű már ez a jelenség, hogy teljesen hozzászoktak az emberek, és akkor csodálkoznak el, amikor ezt szóvá tesszük. Pedig ez nem természetes állapota az embernek, ez csak egy felvett rossz "játzsma", ami rengeteg olyan energiát vesz el az emberektől, amit munkára fordíthatnának. Rontja még a helyzetet az, hogy gyakran az ügyvezető is ilyen "tréfálkozó" kedvű, amin azután a reggeli üzemlátogatása után egész nap képesek füstölni a munkatársai.

A másik gyakori hiba a hazai KKV-kben, hogy a cégvezető nem ismeri a dicséretet. A korholás, letolás, ösztökélés, agyagba döngölés, fenyegetőzés naponta akár több százszor is elhangzik tőle, de a köszönöm, az elért eredmény nyugtázása és egy dicsérő szó, hogy "ügyesek vagytok" ki nem jönne a száján. Pedig ez egy fillérbe sem kerül! Az emberek nemcsak pénzt keresni mennek a munkahelyükre, hanem önbecsülést szerezni sikerek által. Ennek a megakadályozása az egyik legsúlyosabb bűn, ami egy ügyvezetőt terhelhet.

A harmadik leggyakoribb hiba az utasítás kiadási rend, illetve ennek a teljes hiánya. Utasítást írásban adunk ki (kivéve az analfabéta munkavállalókat). Ha valamit rendszeresen kell elvégezni, akkor annak a munkaköri vagy folyamatleírásban a helye, ha eseti a feladat, akkor egy táblán, egy füzetben, egy kifüggesztett táblázatban, átküldött e-mail-ben, vállalati elektronikus hirdetőtáblán vagy valami hasonló írásműben van a helye. Minden feladatnak van felelőse (egy és nem több személy), határideje és gyakran költségkerete. Fontos része az írásos feladatkiadásnak a teljesülés ellenőrzési rendje, amit "határidő gépnek" nevezünk, s a cég minden tagja részére rendelkezésre áll.

A negyedik elkövethető legnagyobb hiba, hogy a cégen belüli hívások ingyenes volta miatt nem hagyják az emberek egymást dolgozni. Vannak munkakörök - főleg a közvetlen vevő kiszolgálással foglalkozók - ahol az azonnali elérhetőség valóban fontos. Minden más munkakörben sokkal jobb módszer az e-mail üzenet (vagy postaláda), amire óránként rápillantva mindenki a saját ütemében tudja végezni a feladatait. Mi itt a Liliumban úgy szoktunk fogalmazni, hogy minden munkatársnak joga van a munkához, azaz ahhoz, hogy mások ne tartsák fel őt felesleges kommunikációval. Egy olasz filozófus fogalmazott helyesen: aki húsz szóval mondja el azt, amit tízzel is lehetne, az egyéb aljasságokra is képes!

Az ötödik hiba az értekezleti rendben, illetve ennek általános hiányában leledzik. Bármennyire is utálja mindenki az értekezletet, hetente egyszer egy 30-50 perces felső vezetői értekezletre mindenképpen szükség van, és további értekezletek szükségesek, ha a középvezetők is már vezetőket felügyelnek. A jó értekezlet titka az előzetesen megküldött napirend, a kötelező készülés, a profi levezetés, a határozatok írásba foglalása és a teljesülés ellenőrzése.

A Lilium elsősorban a felsorolt kommunikációs hibák kiküszöbölését végzi. Ez nem jelenti azt, hogy a cég arculata, az értékesítők kommunikációs tréningje, a marketing üzenetek ne lennének

nagyon fontosak. Szerencsére azokra vannak jól felkészült cégek, így azzal nem szoktunk foglalkozni.

Személyzet fejlesztés

A hazai KKV-k fejlődésének a tőkeszegénységnél is nagyobb gátja a rendelkezésre álló munkaerő minősége. A szocializmus óriási pusztítást végzett a munkamorálban. Ennél nagyobb pusztítást már csak az ezt követő konzumerizmus és sleppjük, a kereskedelmi TV-k meg a politikai pártok tudtak végezni. Ma néha úgy tűnik számunkra, hogy az emberek nagyobbik része teljesen elfelejtette, hogy munka nélkül fel fog kopni az állunk. Úgy látjuk, hogy jelenleg egy törpe kisebbség, úgy kb. egy-másfél milliónyi dolgozó, szorgos ember viszi a hátán az országot, miközben a többiek jó esetben mímelnék valami cselekedet, rossz esetben csak felmarkolják ilyen vagy olyan jogcímen a pénzt. Az ingyenélők legnagyobb része sem él jól, hiszen a lakosság 10-15%-ának a foglalkoztatásának megteremtése sem tud mindenkinek jólétet teremteni.

Ebben a szellemi környezetben, ahol nagyon sokan úgy érzik, hogy valamit "megérdemelnék" csak azért, mert vannak, ahol szintén sokan munka nélkül akarnak jól járnival, nagyon nehéz olyan munkatársakat találni, akik több értéket tudnak előállítani, mint amennyibe a cégüknek kerülnek. Sok ember felvételénél segédkezünk ügyfeleinknél és látjuk, milyen a "felhozatal". Gyenge és nagyon gyenge között van. A képzettség még csak-csak megvan, de egyre többen csak papírral rendelkeznek, amit egy átpuskázott, csalásokkal elvégzett iskolában kaptak. A tapasztalat általában már hiányzik, és ami van, az is csak a rossz, hibás rutinok korábbi elsajátításában merül ki. Ami végképp hiánycikk, az a tudás alkalmazása és a valódi felelősség elvállalása. Nézetünk szerint a felelősség nem valami utólagos hibáztathatóság, hanem cselekvő, tevékeny, előzetesen gondolkodó és a helyes irányba beavatkozó folyamatos akcióorozat, ahol az illető tudja, mit kellene elérni és el is éri azt. Benne van a felkészültség, a gyakorlat, a tudás, az akarat, a cselekvés, a mérés, a kiértékelés és beavatkozás - ha kell. Na ilyen munkatársra lelni főnyeremény, mert ilyenből sajnos nagyon kevés van.

Azt hihetnénk, hogy a KKV-k folyamatosan hirdetnek és keresik az ilyen ideális munkatársakat, de a gyakorlat távol áll ettől. Rendszerint megelégszenek a meglévő munkaerő korlátaival, megalkudnak a disznóságaival, elnézik a kisebb-nagyobb céggel szembeni árusításait, eltűrik a cég vagyonban folyamatosan okozott károkat. Megint csak a restségből fakadó "úgysem lehet jobbat találni" közmegegyezés miatt nem tudnak ebből a mókuserékből kilépni. Azt figyeltük meg, hogy ahol ki lett jelölve a munkateljesítmények mérését is elvégző személyzet (nem munkaügyi!), ott rövid időn belül óriási minőségi változás állt be a munkaerő viselkedésében. A leggyengébbek kicserélésre kerülnek, a tisztességtelenek elhúznak, hiszen a teljesítménymérés miatt nem tudnak tovább élösködni, és a legnagyobb változás, hogy a korábban elbizonytalanodottak beállnak a tisztességes emberek mellé és elkezdnek keményen dolgozni.

Az átállás hónapjai a legnehezebbek - nekünk itt a Liliumban mindig ehhez van szerencsénk. Ekkor még az élösködők folytatják élet-halál harcukat, háttérben és titokban bujtják fel az embereket a változások ellen, vad pletykákat és rémhíreket terjesztenek. Soha nem értettük, miért nem lehet belátni az erős verseny miatt elkerülhetetlen változások szükségszerűségét, de úgy tűnik, hogy ilyen ezekben az embereknek a természete, és ha nem is engedjük nekik, hogy tönkretegyék a céget, legalább még egyszer utoljára a lehetséges legnagyobb kárt igyekeznek okozni.

Mivel tapasztalatunk szerint jelen világunk bizonytalan erkölcsöket és cselekvésükben elbizonytalanodott embereket eredményez, ezért szükségesnek láttuk egy kis- és középvállalati viselkedési kódex kidolgozását. Korunk embere nem szereti a tekintélyeket és nem hajlandó elfogadni kinyilatkoztatásokat. Ezért a viselkedési kódex elején kidolgoztuk az erkölcsstani,

valamint az azt megalapozó filozófiai alapokat. Ne tessenek Kantra vagy Platónra gondolni, ez csak egy pár tucat oldalas egyszerű filozófiai gondolatmenet, amely azonban szilárd fogódzót tud nyújtani ebben a kaotikus világban. A viselkedési kódexbe meg mindaz belekerült, amit a szülők és a társadalom elfelejtett a gyerekeknek megmondani.

Az erkölcsi alapok helyretételét mindig követnie kell a tudás növelésének. Legjobban a jól szervezett és tanmenetében alaposan átgondolt házi tanfolyamok hasznosságában hiszünk. Előkészületben van a segédletünk, amely az ilyen tanmenetek írását és tanfolyamok szervezését fogja tartalmazni. A tanfolyamok menetében is az a jó, ha az egyéni tanulás és egyéni gyakorlás dominál, nem az osztálytermi szemináriumok, amelyek leginkább csak az érdeklődés felkeltésére alkalmasak. Vezető tanácsadónk a könyvében sokat foglalkozik a tanulás problémáival és jól használható, egyszerű gyakorlati tanácsokat is ad ezek megoldására. Valljuk, hogy a modern kisvállalat didaktikus cég, amelyben soha nem szűnik meg a tanulás, az új ismeretek elsajátítása.

Sok jó képességű fiatal munkavállalót az riaszt el a kisvállalatban dolgozástól, hogy nem látja, milyen karrier is várhatna rá egy ilyen kis cégben. Na a karrier megint egy olyan fogalom, amihez sok hamis érzélem tapad. Értik ezalatt az élet napos oldalán tartózkodást, a rengeteg pénzt, a szinte korlátlan szabadságot, a felhőtlen boldogságot és még egy csomó egyéb zöldséget. A mi felfogásunkban a karrier kihívás, felelősség és jól elvégzett, befejezett játszma. Egy példával szeretnénk megvilágítani, mire gondolunk. Tegyük fel, hogy egy fiatal kereskedelmi diplomás egy KKV-ben a frissen alakult értékesítési osztály vezetője lesz. Sokan ekkor azt kérdezik meg tőle, hogy milyen autót kapott, mit tud a rádiótelefonja, milyen vendéglőkbe viszi az ügyfeleit. Ezek nem tartalmi elemek, ez csak a felszín. A lényeg abban van, hogy ezentúl a cégben dolgozóknak csak akkor lesz munkahelye, ha ő olyan üzleteket tud kötni, amit a cég gazdaságosan le tud termelni. Óriási felelősség - és sajnos erről egy szó sem esett azon a főiskolán, aminek a diplomája lapul a zsebében. Szorgos, gondos munkával évekre telik, mire előre tervezetten és stabilan tudja hozni az elvárásokat. El kell jutnia ennek a munkakörnek a csúcsára, amikor már abszolút biztonsággal tudja kezelni ezt a kihívást. Ezt nevezzük karrier lépcsőnek. Bármely korábbi váltás más állásba csak visszalépés a földszintre és minden előlről kezdése.

A legtöbb állásról állásra ugráló ember folyamatosan újakezd és sehol sem fejez be semmit - és végül hirtelen eljön a nyugdíjkorhatár. Az ő karrierjük annyi volt, hogy el tudták érni, hogy folyamatosan több fizetést kapjanak, mint amennyi értéket teremtettek. Sajnáljuk őket, nem tudják, mit mulasztottak el!

Kutatások bizonyítják (elsősorban Csíkszentmihályi Mihály munkáira gondolunk), hogy akik képesek eljutni egy munkahelyen a biztonság hadrafoghatósági állapotba, azok olyan élményt élnek át, ami szinte semmihez sem fogható. Nevezik ezt "flow"-nak (áramlat), boldogságnak, sikerélménynek. Mindegy mi is a neve, egy a lényeg: ezért érdemes küzdeni, ezt érdemes megélni. Karrier tervnek meg azt nevezzük, amikor egy ember megtervezi a következő éveit, hogy melyik posztokon fogja elérni a teljes magabiztosság, a folyamatok totális kézben tartása állapotát. Még egy kisvállalat is nyújthat 2-3 ilyen lehetőséget, s akiknek ilyen munkatársai vannak, ott a gyors növekedés szaporítja az érdekes és vonzó munkahelyeket!

Vezető fejlesztés (coaching)

Mi itt a Liliumban azt tapasztaltuk, hogy hazánk legkiválóbb emberei hozták létre a hazai tulajdonban lévő közép vállalkozásokat. Náluk a gyors észjárás párosul a cselekvőképességgel, a célok kitűzése a sikerességgel, a munkatársak meggyőzésének a képessége a saját szigorú munkaerkölcsükkel. Néhány ezer emberről van szó (összesen 5700 közép vállalkozás van az országban), de nagyobb részük az ország szellemi felső tízezrének a tagja. Hegyeket képesek

megmozgatni, komoly adókat fizetnek be a közösbe és munkahelyek százezreit hozták létre. Idióta TV csatornáink persze nem őket állítják példaként a többiek elé, hanem a buta, páváskodó ún. "sztárokat", meg az ostoba és korrupt politikusokat. Mi nem szeretnénk ezt a hibát elkövetni, mert pontosan tudjuk, hogy hazánk boldogulása rajtuk múlik és nem az említett perc-emberkéken.

A világ igazságtalan, az ész és az említett képességeket nem egyformán osztották ki az emberek között. Emiatt azután egy igazán jó vezető több teljesítmény fokozásra képes, mint akár ezer átlagember. Na az ilyen mondataink sem tartoznak a "politikailag korrektek" közé. Erről nem illik beszélni, ezért furcsán hat így leírva látni. Pedig egyszerű belátni a jogosságát: ha egymillió csövest összehívtunk volna, akkor ők vajon képesek lettek volna-e kitalálni a számítógépet Neumann János helyett? Ugye, hogy nem?! Akkor bizony - noha szomorúan fogják ezt némely nagy egóval rendelkező bunkók hallani - ők Neumann cipőjének a megkötésére sem lettek volna méltók. Nem vagyunk elitisták, szeretünk törődni az elesettekkel és úgy gondoljuk, hogy az igyekvő embereknek is emberhez méltó életet kell a társadalmunkban biztosítani - éppen az említett kiváló emberek rovására. Ettől a tény még tény marad, és ha anyagilag messze az értékük alatt engedjük keresni e kiváló embereket, legalább az erkölcsi megbecsülést ne vegyük el tőlük.

Ma egy középvállalkozást ebben az országban létrehozni nagyon nehéz. A létrehozott új értékre vetített adómérték a középvállalatoknál a legmagasabb, összesítve eléri a 70-80 %-ot. A mikro és kisvállalkozások, meg a nagyvállalkozások (pláne a multinacionálisok) egyaránt kevesebb adót fizetnek - az általuk létrehozott új értékre vetítve. Ezen az adó sziklafalon ezért olyan nehéz átjutni. Lassan tíz éve stagnál a nagyvállalatok száma, oda nagyon keveseknek sikerül feljutni. Hogyan lehetne ezen változtatni?

Erre dolgoztunk ki a Liliumban egy alapító-tulajdonos-cégvezető egyéni képzési (divatos szóval: coaching) programot. A program alapja vezető szakértőnk e tárgyban készített könyve. A program során a cégvezetővel átgondoltatjuk cége jelenlegi helyzetét és fejezetről fejezetre haladva kidolgoztatjuk vele a helyes javításokat. Jókat vitázunk, igyekszünk több oldalról is megnézni a lehetséges változásokat. Még nem találkoztunk olyan középvállalattal, amelyikben a szükséges összes intézkedésnek ne hiányzott volna legalább a 20-30%-a. Véleményünk szerint ez a 20-30% hiány bőven elegendő ahhoz, hogy soha ne jusson át az említett adó sziklafalon. A hiányosságokat pótolva már csak egy kis szerencse kell, de úgy vesszük észre, hogy a szerencse a felkészült emberek előjoga...

Általában heti egy napot szoktunk javasolni erre a programra. Nagyon nehéz egy cégvezetőnek hetente egy teljes napra kiszakadni, de enélkül soha nem fog tudni kijönni a mókuserékből. Általában 10-18 nap (3-4 hónap) elegendő a programra, addigra szoktuk egymás megenni. 5-12 hónap szünet után érdemes folytatni, amikor már látszanak a sikerek és kudarcok. Mi úgy gondoljuk, hogy átlagon felüli hozamot hoz a cégnek, ha erre fordítja a szakértőkre szánt összeget és sikerül a mi tanácsadónkkal közös hangot találni. Azért adunk a honlapunkon a szokásos szakmai titkolódzásba burkolódzás helyett viszonylag bőven információt magunkról, hogy a cégvezető előre el tudja dönteni, hogy képes-e az általunk felállított gondolatmenetbe beilleszkedni vagy sem. A Lilium cégvezetési rendszere eléggé eltér a szokásostól, de konzisztens és alaposan átgondolt szisztéma. Csak akkor érdemes velünk kezdeni, ha a honlapunkon bőséggel írt elvek, példák nem nagyon idegenek, nem taszítók a cégvezetőnek.

Belső ellenőrzés

Kiemelt fontosságú munkakör a belső ellenőrzés posztja. Korábban a szocializmusban ez egy kádertemető volt, ahova a kicsit butuska pártmunkásokat tették, mert nem akartak nekik vezető hatalmat adni. Ez azután degradálta is ezt a fogalmat, s a KKV-k egyáltalán nem érezték fontosnak

a feltámasztását. Mindenki úgy gondolta, hogy végre van tulajdonosa a cégnek, ő úgyis közvetlenül érdekelt az eredményességben, teljesen felesleges egy vele párhuzamos célú munkakört létrehozni.

Ez induláskor hosszú ideig így van. Még a kisvállalkozások nagyobb részében is a tulajdonos hatékonyan képes elvégezni az ellenőrzéseket. Megváltozik azonban a helyzet, ahogy a cég elkezd növekedni és bonyolódni. Eljön az az idő, amikor az ügyvezető tulajdonos egy-egy emberrel már nem is találkozik naponta. Ekkor már nem tudja személyesen átadni a követelményrendszert, nem tudja személyesen megszabni a munkavégzés színvonalát, az elvárt etikus viselkedés minimumát. Persze azért van a hierarchia, hogy ezt lefele közvetítse. Ám emberek vagyunk és a sok teendő között a középvezetők hajlamosak a napi feladatokon túli dolgok elhanyagolására. Különösen akkor, ha erre külön nem is kéri fel őket az ügyvezető-tulajdonos. Márpedig az előbb írt dolgokra - követelményrendszer, munkavégzési színvonal, etikus viselkedés - ritkán vagy soha nem kerül sor a napi munkamegbeszéléseken a középvezetők és beosztottaik között. Ez a főnök "dilije", erről egy önérzetes beosztott nem beszél - szokott lenni az álláspont. Így ahogy haladunk lejjebb a hierarchiában, annál kevésbé jelenik meg az első számú vezető normája. Eltűnik, ködbe veszik és ki-ki úgy végzi a munkáját, ahogy jónak gondolja.

A középvezetők tehát általában nem alkalmasak a cégvezető normarendszerének közvetítésére. De mi van a kontrollerrel? Ő a számok embere: a különböző gazdasági területek eredményességét méri, hasonlítja össze a konkurenciával és ezzel a versenybe illeszti be céget. A körülöttünk folyó gazdasági versenyről pedig sok mindent el lehet mondani, de azt az egyet egyet biztosan nem, hogy bármiféle erkölcsi rendet sugározná. Ám erkölcsök nélkül az emberi csoportok kis részekre hullanak és végül semmiféle versenyre nem lesznek képesek. Ilyen az emberi természet, ilyené formált minket az evolúció vagy a Jóisten - kinek hogyan tetszik.

Erre a gondra jelent megoldást a belső ellenőr. Ez az ember tehát nem az a "szaki", akire az idősebbek még emlékeznek a korábbi rendszerből. Őt meglehetősen buta, megkeseredett hangulatú és mindig valami lényegtelen dolog után szaglászó embernek ismertük meg. A Liliumban mi úgy gondoljuk, hogy a belső ellenőr egy jól felkészült, az egész céget átlátó, a gazdasági és csoport szociológiai folyamatokat jól értő, empatikus és mégis kemény ember kell legyen. Ő az, aki ez erkölcsi színvonalat a cégben meghirdeti és meg is tartatja. Könnyű dolga van, hiszen egy jól szervezett, a Lilium-féle totális, mindenkire vonatkozó teljesítménybérézési rendszerre átalított cégben csak ott kell vizsgálnia, ahol nem jönnek a teljesítmények.

Ahol nem jönnek a teljesítmények?! Bizony, ilyen egyszerű! Akik hozzák az előírt teljesítményt, azt kötelezően békén hagyja (sajnos az állam a tisztességes embereket is cseszegeti azért, mert vannak közöttünk néhányan tisztességtelenek; ezt egy KKV-ben tilos elkövetni!). A normákat, kvótákat nem hozókat azért kell kivizsgálni, mert megfigyelésünk szerint az emberi természet olyan, hogy mindig ott burjánzik a tisztességtelenség, a céggel szembeni átlátszatlanság, ellenségesség, meglopás, ahol nem jönnek a teljesítmények. Elismerjük és tudjuk, hogy lehet rossz a teljesítménykövetelmény, de tapasztalatunk szerint ez a ritkább eset. Sokkal gyakoribb, hogy valami disznóságra bukkanunk ott, ahol elmaradnak a teljesítmények. S mivel egy jó cég a munkamegosztásában gondosan kiegyensúlyozott halmaz, nem engedheti meg magának hogy egy-egy része ne működjön. Bármilyen is az ok: rossz teljesítmény követelmény, elszúrt szervezés, elmaradt oktatás, emberi butaság, félreértés, szándékos rosszindulat, rossz személyzeti kiválasztás stb., mindenképpen be kell avatkozni. Ezt a beavatkozást kell végezze a belső ellenőr.

Nagyon fontos, hogy a belső ellenőr által ellenőrzött, de súlyos vétségeket (pl. cég elárulása), bűncselekményeket (pl. lopás) el nem követő embereknek megadjuk a jóvátétel lehetőségét. Tudomásul kell vennünk, hogy hibáztak, esetleg kárt is okoztak, de lehetővé kell tennünk, hogy jóvátehesék. Nevezhetjük bárhogy ezt a magatartást - irgalom, felebaráti szeretet szavak jutnak az eszünkre - a lényeg az, hogy messziről kerüljük el a stresszt okozó keménykedést, kérélméletlen hatalomgyakorlást. Meg kell találni az arany középutat: semmit nem nézünk el,

mindenért figyelmeztetünk, de megadjuk a megjavulás, jóvátétel, hiba helyrehozás lehetőségét. Ezzel lehet elérni, hogy az emberek lojálisak, hűek maradnak hosszú távon is a céghez. Fegyelem és emberség: e régimódi értékek mentén épül fel minden hosszú távon hatékony vállalkozás.

Kapcsolatfelvétel

Ha igénybe szeretné venni a Liliium Kft. valamelyik itt felsorolt szolgáltatását, vagy bővebben szeretne hallani arról, hogy dolgozunk, akkor vegye fel a kapcsolatot vezető tanácsadónkkal a (70) 562 7345-ös telefonszámon!