

Sikeres kisvállalkozás

1. Az indulás előtt

Nem lehet eléggé hangsúlyozni az indulás előtti vívódás fontosságát. Őszintén kell látni, hogy amikor úgy dönt: vállalkozó lesz, a saját maga főnöke, és egyedül aratja le erőfeszítéseinek gyümölcsét, az egy nagyon bátor és jelentős lépés. Egy olyan döntés, amely feltételezi saját személyiségének ismeretét és képességeiben való bizalmát, hiszen az eredmény nem mindig pozitív, így tudni kell túrni a kudarccokat.

Számolnia kell azzal, hogy függetlensége felé haladva egész életstílusa megváltozik. Könnyen meglehet, hogy átmenetileg alacsonyabb lesz életszínvonala (kevesebb lesz elkölthető készpénze), az azonban biztos, hogy csökkenő szabadidővel kell gazdálkodnia. Valószínű, hogy pihenés nélküli hosszú munkanapok következnek, esetleg az otthon átváltozik munkahellyé.

Egy szó, mint száz, mielőtt a "hogyan"-ok szóba kerülnek az indulásnál, tisztában kell lennie saját képességeivel és családjának teherbírásával, tűrőképességével. Feltétlenül határozott választ kell adnia az alábbi kérdésekre:

- Olyan személyiség vagyok, aki alkalmas a függetlenségre?
- Képes vagyok-e a szakmai és üzleti ismereteim következetes alkalmazására?
- Képes leszek-e a szakemberek tanácsainak feldolgozására és elfogadására?

Amennyiben az őszinte válasz mindhárom kérdésre "igen", valószínűleg nem túl nagy ár az az áldozat, mely a személyes és családi életvitel megváltozása miatt szükséges.

2. Hogyan kell kezdenem?

Ezt a kérdést már csak annak kell feltennie, aki előző fejezetünk alapján úgy látta, hogy **alkalmas a függetlenségre**, rendelkezik megfelelő **szakmai és üzleti ismeretekkel**, valamint kész **kikérni és megfogadni szakemberek tanácsát**.

Fentiek igen jó alapot szolgáltatnak arra, hogy komolyan foglalkozzon a vállalkozásindítás gondolatával.

Mindezt azonban semmiképp **ne egy gazdasági társaság** bejegyzésével kezdjük. Sőt, még csak ne is az induló tőke látatlanban történő megbecslésével.

Mindenekelőtt az **ötlet** megtalálásával. A vállalkozás biztos alapja ugyanis egy olyan termék vagy szolgáltatás lehet, amely **fizetőképes keresletet elégít ki**.

Vállalkozást indítóként - ismerve **szakmai felkészültségemet és emberi tulajdonságaimat**, valamint **érdeklődési irányomat** - jó néhány módszert választhatok ötletek kitalálására.

Lehetőleg olyan területre kalandozzak, mely **korábban is lekötötte figyelmemet, el tudtam mélyedni benne**, vagy legalábbis kötődtem a témához.

A teljesség igénye nélkül hadd soroljak fel néhány ötletgyűjtő módszert:

1. Figyeljünk érzékeny füllel, amikor azt halljuk valakitől: "De jó lenne, ha ..." Ezt az igényt éppen mi is kielégíthetjük.
2. Mások által már sikeresen megvalósított ötletet adaptáljunk saját lehetőségeinkre. Kreatívan utánozzunk.
3. Gondoljuk át kedvenc időtöltésünk, hobbink továbbfejlesztési lehetőségét. érdemes lenne ezt üzletszerűen is csinálni?
4. Figyeljünk a már piacon lévő termékek, szolgáltatások gyenge pontjaira, ahol mi előrukkolhatunk saját, jobb minőségű termék vagy szolgáltatás piacra dobásával, vagy egyszerűen kiegészítő termékkel vagy szolgáltatással. (Például kiöntőfogantyú a tetrapack csomagolásához.)
5. Figyeljünk nálunk fejlettebb piacgazdaságokra, és találjuk meg az új piaci réseket betöltő új termékeket, szolgáltatásokat.

Mivel írásomnak valójában nem az a célja, hogy vállalkozót képezzen olvasójából, hanem az, hogy a **legfontosabb gondolatokat értelmezze, ízelítőt adjon** a folyamat elemeinek gyakorlati megvalósításából, ezért szeretnék egy általános tévhitet eloszlatni.

Sokan kezdik ugyanis így a beszélgetést: "Vállalkoznék, de nincs tőkém, nincs pénzem." Hadd fejezzem ki örömet! **Még az a szerencse!** A vállalkozás indításához ugyanis nem pénz kell. Sőt! Ha van pénz, az veszélyes, mert van mit elbukni.

A vállalkozás sikeres indításához az ötlet után egy **jó üzleti tervre** van szükség. Ez alapvetően megmutatja, hogy az ötlet megvalósításának milyen átgondolt menetét látjuk.

Ha ez a terv reális, akkor biztosan talál hozzá megfelelő erőforrást: pénzt vagy tárgyi eszközt biztosító befektetőt.

Felvetnék még egy olyan gondolatot, ami már régóta a "nyelvem hegyén" van, de eddig csupán személyes beszélgetések során mondtam ki. Mára meggyőződésemmé vált, hogy szélesebb kör számára is ki kell jelentenem: nem attól ügyvezető vagy cégvezető valaki, hogy bejegyeztet egy céget és kinyomtattatja névjegykártyájára!

Hát akkor mitől?

Attól, hogy **felelősen és sikerrel vezeti a vállalkozást**. Ehhez pedig átgondolt üzleti tervre van szükség.

3. Az üzleti terv

Ez a fogalom egyre több helyen és oknál fogva bukkan elő napjainkban, így mindenképp hasznos megismerni a lényegét. Engedjék meg, hogy először összefoglaljam azokat a tévhiteket, melyek vállalkozók között terjednek, s hasznos őket cáfolnom:

1. Az üzleti terv **nem egy szükséges rossz!**
2. Az üzleti terv **nem a banknak készül** (bár lehet ilyen verziója is)!
3. Az üzleti terv **nem táblázatok kitöltése!**
4. Az üzleti tervet **más nem készítheti, mint a vállalkozó** vagy a vállalkozás felelős vezetői. (én nem bíznék olyan valaki szakmai hozzáértésében, aki felajánlja, hogy elkészíti helyettem.)
5. Az üzleti terv **nem örök**, bizonyos időszakonként újra kell gondolni. (A gyakoriságot sok minden befolyásolhatja, melyekről később még lesz szó. Ilyen például a piaci fizetőképesség változása, a versenytársak viselkedése, adóváltozás stb.)
6. Az üzleti tervben **nem a terv a fontos, hanem a tervezés folyamata!** (Természetesen a terv, mint végtermék hasznos, de csak azért, hogy ne kelljen fejben tartani a számokat, prioritásokat.)
7. Az üzleti terv **nem ér semmit, ha nincs, aki végrehajtsa!**

Lássuk most az üzleti terv értékeit, tartalmát!

1. Az üzleti terv a vállalkozás életben maradásának biztosítója.
2. Az üzleti terv **gyűjtőfogalom mindazon adatgyűjtési, elemzési, következtetési és döntési tevékenységre**, melyet feltétlenül el kell végeznünk a vállalkozás jövője érdekében.
3. Az üzleti terv az **élelátásunk kialakításának eszköze**. (Minden, amit remélünk, csak akkor kerülhet bele, ha megvan a realitása.)
4. Valójában az üzleti terv **illeszti a fizetőképes kereslethez a vállalkozásom képességeit, kapacitását**.
5. Az üzleti terv áttekinti vállalkozásom **erősségeit és gyenge pontjait**, valamint a gazdasági, piaci környezetben rejlő **lehetőségeket** és a vállalkozásomra leselkedő **veszélyeket**.
6. Az üzleti terv tartalmazza a megfelelő időtávlatban (1-3-5 év) elérendő számszerűsített célokat.
7. Az üzleti terv **végrehajtása általában nem könnyű!**

Az üzleti terv tipikus fejezetei, melyek természetesen tovább bonthatóak, illetve szükség szerint össze is vonhatóak:

1. **Marketingterv** (önelemzés, környezetelemzés, piackutatás, a fizetőképes kereslet és ár vizsgálata, értékesítés megtervezése).
2. A megcélzott piaci igény kielégítéséhez szükséges **erőforrások** (ember, gép, ingatlan, fejlesztési igény, tudás, kapcsolatok, információ, pénz stb.) áttekintése, megbecslése.
3. **A gyártás, szolgáltatás** megtervezése.
4. **A pénzügyi terv.** (Nyereség- és pénzforgalmi terv.)
5. Az üzleti terv végrehajtásának **munkatársi oldala.**

Kicsit bonyolultnak látszik, de amikor alkalmazzuk, egyszerű eszközöket használunk, így nem az szokott gondot okozni, hogy bonyolult, hanem az, hogy sok vele a tennivaló.

4. Hogyan készítsünk üzleti tervet?

Üzleti tervet, ha nem is könnyen, de **lehet jól** elkészíteni.

Sok újdonságot tartalmaz majd ez a munka, de ez természetes. Elég csak arra gondolnunk, hogy korábban néhány száz nagyvállalat teljesítményén alapult a nemzetgazdaság, **ma pedig** jóval több - **döntően kisebb szervezetű** vállalkozás működésének függvénye. Mindezen változások - beleértve az adózásban történeteket is - jelentősen megnövelték a **kisvállalkozások hatékonnyá tételének értelmét**. Ha belegondolunk, természetes folyamat, hogy amilyen mértékben közelítünk a piacgazdaság felé (és itt most hadd ne arra koncentráljak, mely fázisban és milyen sajátosságok közepette haladunk a "kapitalista" úton), - ugyanolyan esetleg nagyobb? - léptekkel kell - kellene! - elsajátítanunk a vállalkozásindítás és -növekedés menedzselésének eszközeit.

Úgy találom, hogy a kissé szétzilálódott hagyományos vállalatok visszahúzódása által keletkezett piaci réseken, valamint a fejlett országok szolgáltatói és termelői által felkeltett igények kielégítésében **jó lehetőségei vannak a tudatosan vállalkozóknak**.

De hogyan válik valaki "tudatos" vállalkozóvá? Talán hihetetlen, de tapasztalataim alapján egyre biztosabban mondhatom: **sajnos kisebb részben képzéssel, nagyobb részben saját kárán**. (és ez drága dolog.) S hogy ez miért nem változik meg egy csapásra, annak oka egyszerű: ehhez az érintettek **szemléletmód-változására** lenne szükség.

Néhány évvel ezelőtt még azt is nyomatékkal hangsúlyoztam volna, hogy hiányoznak a fejlett országokban már hagyománnyal rendelkező, vállalkozásra felkészítő, a vállalkozók számára kedvezményes áron elérhető képzési programok.

Ma már **számtalan lehetőség adódik**, viszont a vállalkozások vezetői közül **kevés él ezekkel**.

Ennek alapvetően öt fő okát látom:

1. Teljesen kezdő "ösztönös" vállalkozó, aki nem látja még előnyét az irányított felkészülésnek.
2. Már beindult a vállalkozás, de erőforráshiány és a túlélésért folytatott harc miatt sem időt, sem pénzt (még támogatás melletti önrészt sem) nem tud szakítani a tanulásra.

Következmény: mivel a nem megfelelő vállalkozásszervezés miatt alakult így, nagy eséllyel konzerválódik ez a helyzet.

3. Már beindult a vállalkozás, és a kezdeti "felszálló ág"-ban van (pl. ha egy piaci hiány pótlására alakult). Ez a helyzet könnyen azt sugallhatja a vállalkozás vezetőinek, hogy különösebb felkészülés nélkül is értik e dolog csínját-bínját. Így - bár lenne rá idejük és fizetőképességük - nem gondolnak a vállalkozásvezetési tanácsadó tréningek szerepére és igénybevételére.

Következmény: a vállalkozás következő "életciklusában", amikor a felszálló ág után a versenytársak aktív jelenléte miatt stagnálás következik, a hatékonyság alacsonyabb

szintje miatt nagy eséllyel egyre inkább kiszorulnak a versenyből. Ekkor tapasztalják meg saját kárukon (esetleg nagy árat fizetve érte) a felkészültség fontosságát, értékét.

4. Régi (legalább 8-10 éve) vállalkozó, kifinomult vállalkozói kultúrával, bevezetett partneri körrel. Szándékai szerint megmarad "kis" vállalkozónak, nem zavarják meg a munkáját az új technológiai és egyéb környezeti változások.

Itt az a kérdés: **meddig?**

5. Régi (8-10 éve) vállalkozó, aki kezdetben egy növekvő piacra vagy jelentős konkurencia nélkül termelt- szolgáltatott. A mostani helyzetben már kultúraváltásra lenne szüksége.

Kérdés: felismeri-e idejében?

Rövid válasz a fejezetcímben feltett kérdésre:

Kezdjük elemzéssel! Én is igyekeztem mindenekelőtt elemezni a vállalkozásvezetői hozzáállást, felkészültséget. A jó üzleti terv is elemzésen, az elemzéshez tudatosan és **szorgalmasan gyűjtött adatokon** alapul. Sőt, az elemzések következtetéseinek **próbáján**, mindig kicsiben. Ezzel azt is sugallom, hogy az üzleti terv **ne egy nagy mű legyen**, hanem az állandó változásban, fejlődésben lévő vállalkozás 3-6 havonta átgondolt, szükség esetén **átdolgozott iránytűje**.

5. A fizetőképes kereslet és az ötlet

Nem egy vállalkozó, akivel találkoztam, tele volt ötletekkel - mégsem virágzott a vállalkozása. Miért? Mert az ötletek önmagukban nem garantálják a sikert.

Mindenképp vissza kell kanyarodnom az első fejezetben leírtakhoz, de kicsit bővebben kifejtem az ott elmondottakat. Hogyan gondolkodjon a kezdő (esetleg újrakezdő) vállalkozó?

A vállalkozásom **legfontosabb erőforrása én vagyok.**

Ezen állítás teljesüléséhez mindenekelőtt ismernem kell önmagamot, mint olyan személyt, akin a siker múlik. Ehhez három dologgal kell tisztában lennem:

1. **Személyiségem:** Milyen vagyok?
2. **Tapasztalataim:** Mit tanultam meg eddigi életem során?
3. **Motivációm:** Mi ösztönöz engem, mit szeretnék elérni?

1. Hogy a fentiekkel hogyan jöhetek tisztába, sok módja van. Adok ugyan néhány ötletet, de bármilyen más módszer megteszi.

Írjuk le magunkról a 10-15 legfontosabb tulajdonságunkat, és ugyanezt kérjük szüleinktől, barátainktól, ismerőseinktől, sőt vetélytársainktól. (Vigyázat! ők szigorúbbak lehetnek, de véleményük szintén sokat segít a helyes kép kialakításában.)

Ezután vessük össze az alábbi listával, mivel szerintem a vállalkozó fontos tulajdonságai az alábbiak:

- Előrelátó, céltudatos, önálló, önmotivált.
- Képes jól priorizálni feladatait, és nem hagyja, hogy mások a saját igényeik szerint használják fel az ő idejét a hétköznapiakban.
- Mindig kölcsönösen előnyös megállapodásokat igyekszik kötni.
- Igyekszik megérteni partnereit, azok szándékát, és jó kommunikációs készséggel meg tudja magát is értetni.
- Kreatív, fantáziadús, különösen veszélyhelyzetekben támadnak jó ötletei.
- Kész hibáiból tanulni, mások tanácsait elfogadni, alkalmazni.
- Kitartó, de nem konok.

Nem hiszem, hogy valaha is tökéletes lesz a lista, de mindezeket nagyon fontosnak érzem - így megfogalmazásra alkalmasnak találtam.

2. Tapasztalataim összegyűjthetők például úgy, hogy leírom, sorba veszem életem legfontosabb eseményeit, melybe biztosan bekerül a legtöbb olyan történés is, melynek kapcsán tapasztalatot szereztem a környező világról. Itt hangsúlyozom azokat a

tevékenységeket, melyek során a **figyelmem könnyen koncentrálható**, melyek alkalmával **elmélyült munkát** voltam képes végezni.

Gyűjtöm tehát az elméleti tudáson kívül a készségszinten elsajátított tudásom jellemzőit is.

1. **Motivációm.** Úgy tapasztaltam eddigi életem során, hogy a "valamivé válás" ösztönzőit három csoportba lehetett sorolni:
 - **külső ösztönzők**, mint pl. autó, pénz, ház,
 - **belső értékek**, mint pl. önfejlesztési igény, felelősség vállalása, elégedettség a munkában stb.
 - **belső célok**, melyeknek harmóniában kell lenniük belső értékeinkkel, mint pl. elismert orvos, elismert festőművész vagy autósalon vezetőjévé válni stb.

Egy szó, mint száz, ha én jó vállalkozó szeretnék lenni, az ötlet és fizetőképes keresletének megtalálása csak a fentiek után jöhet.

Lássuk, hogyan jutunk ötlethez?

Mivel az előzőek alapján tisztában vagyok magammal, nem okoz nagy gondot meghatározni azon területeket, ahol otthon érzem magam, így itt sajátos ötletekkel tudok előállni. Ilyen terület lehet például az autók, járművek, állatok, zene, növények (mezőgazdaság), szórakozás (utazás, turizmus stb). Hogyan hozzak létre ötleteket?

Például: Veszek egy üres papírlapot, és a fentiek alapján kiválasztott kedvenc témáimról mindent leírok, amit szívesen csinálnék - bármilyen lehetetlennek is tűnik első hallásra. Minél több (20-30-50) ötletet írok, annál jobb.

Egy-két nap múlva aztán ismét elő lehet venni és "racionális" megközelítéssel átgondolni, melyiket lehetne megvalósítani.

Ami így fennmaradt a rostán, azt a fizetőképes kereslet oldaláról kell megvizsgálni. Ennek három módját javaslom, bár ezeknél is célszerű elővenni a kreativitást.

1. Mélyinterjú. Megkérdezni (és szorgalmasan jegyzetelni a válaszokat) azokat, akiknek szólna az a szolgáltatás vagy termék, hogy igénylik-e, **milyen áron tudnák megvenni**, mit értenének alatta, mit szeretnének benne, egyszóval **hogyan fogalmazzák meg azt az előnyt**, amit ezzel én **nyújtani tudnék** nekik.

2. Tesztelést végeznék, azaz néhány potenciális "vevőmnem" ingyen elvégezném a szolgáltatást, vagy odaadnám a terméket, és rövidebb használat után kifagatnám őket. (Ezt különösen a japán vállalatok kedvelik.)

3. Kérdőívet készítenék, így sok leendő ügyfelem, vásárlóm véleményét tudnám begyűjteni.

Ha a fentiek alapján érdemes folytatni, akkor jön az igazi tervezés, melynek első fejezete a marketingterv lesz.

6. A marketingterv I.

Azok az olvasók, akik a velem való együttgondolkodásban eljutottak eddig a fejezetig, valóban érdeklődnek a vállalkozásindítás fortélyai iránt, így itt az ideje annak is, hogy néhány korszerű fogalommal megismerkedjünk. Ezek közül valószínű, hogy néhányat már hallottak, néhányat azonban újnak találnak majd.

Mindenekelőtt szeretném hangsúlyozni, hogy a vállalkozó, az üzletember nem csupán az, aki öltönyt, nyakkendőt viselve, drága nyugati autókön suhan tova. Vannak ilyenek is, de az üzleti, vállalkozói élet nagy részét a legtöbb piacgazdaságban a "hétköznapi" öltözékű, megbízható, de nem feltétlenül hivalkodó márkájú autót a munkája elvégzése érdekében használó vállalkozók alkotják.

Mi a sikerük titka?

Az, hogy **olyan árukat, szolgáltatásokat kínálnak olyan áron**, melyet ügyfeleik, vásárlóik szívesen (örömmel) megvesznek, mert **tudnak róla**, tudják, hogy **érdemes megvenniük**, és azt is, **hol jutnak hozzá**.

A fenti mondat tartalmazza az úgynevezett **marketing-mix** mind a négy elemét. Mielőtt azonban ezeket kicsit "tudományosabban" is megfogalmaznám, gondoljuk át a fenti mondat tartalmát. Egyszerűnek hangzik, de van egy fontos fortélya a megvalósításnak, mert a vásárlók igen **sokféle szempontot mérlegelnek a vásárlás során**.

Szakkönyvek egy része javasolja, hogy "gondolkozz a vevő fejével". Ez bármilyen jól is hangzik, magában hordozza azt a veszélyt, hogy nem sikerül teljesen és folyamatosan. Ennek eredménye, hogy csak részben elégíti ki termékem vagy szolgáltatásom a vevő igényeit, így nem lehetek biztos a "visszatérő vásárlás"-ban.

A szakkönyvek másik részének megközelítését javaslom emiatt, melyek azt javasolják **"ne akard kitalálni, mi elégíti ki a vásárlódat, hanem kérdezd meg tőle"**. Ez azt is jelenti, hogy **folyamatosan kérdezni kell** minden lehetséges alkalommal, így elégedettségét, új igényeit megismerve nagy eséllyel visszatérő vásárlóként üdvözölhetjük az így egyre stabilabbá váló vállalkozásunknál.

Ezzel el is jutottunk a marketingterv kiindulópontjához, a **piacelemzéshez**. Ennek lépései általában az alábbiak:

1. **Adatgyűjtés** (piackutatás)
2. **Elemzés**
3. **Következtetések levonása**

Amennyiben nem vagyunk a következtetésekből megfelelően biztosak, **célirányos adatgyűjtéssel** még kiegészíthetjük adatainkat, és átgondolhatjuk, ellenőrizhetjük elemzéseinket is.

Mit kell tartalmaznia következtetéseinknek?

(A marketingmix elemei.)

1. **Mi az a termék vagy szolgáltatás**, amelyre szüksége lesz ügyfeimnek, vásárlóimnak?
2. **Milyen árat** tud, hajlandó megfizetni érte?
3. **Hogyan tudom eljuttatni hozzá, hol veszi meg?**
4. **Mi módon tudja meg, hogy tőlem érdemes megvásárolnia?**

Gondolom, egyetértene az azzal, hogy nem kis horderejű kérdéseket kell megválaszolni a fenti elemzést követően.

MARKETINGTERV II.

Feltétlenül hangsúlyoznám, hogy a marketingterv **az üzleti terv azon része**, mely a fizetőképes kereslet **megismerését és megteremtését** egyaránt szolgálja.

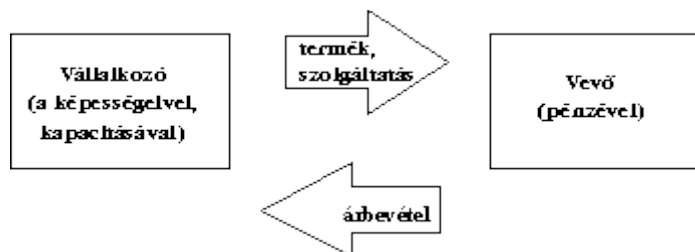
Az egyik alkalommal azt a kérdést tették fel nekem:

"Na és mi a garancia arra, hogy egy üzleti terv számai (árbevétel, költségek) majd be is jönnek?"

Válaszom:

Semmi, hiszen **minden vállalkozásban van kockázat**, még ha a jó tervezéssel jelentősen csökkenthető is, viszont épp a marketingterv az, mely a legfontosabb garanciát nyújthatja a fizetőképesség jó megítéléséhez.

Azt hiszem, a piaci "cserét" legjobban az alábbi ábra fejezi ki.



Természetesen ahhoz, hogy a fenti "csere" megtörténjen, az előző fejezetben már megismert "marketingmix" elemeinek átgondolt összhangja szükséges. Vegyük most ezeket sorra:

1. A termék vagy szolgáltatás

Első hallásra bármilyen hihetetlenül hangzik, mi, vásárlók **nem a terméket vagy szolgáltatást vesszük meg**, hanem az általuk nyújtott **előnyöket**. (Már klasszikus a mondás, hogy a kozmetikai boltokban reményt árulnak!)

Pontosan ezért van, hogy **"helyettesítő"** termékek (audio- kazetta, CD-lemez) vagy szolgáltatások (McDonald's, Burger King) versenyeznek a "pénzünkért".

Vállalkozóként tehát azt kell a vevő szándékából a lehető legpontosabban megismernünk, **mi az az előny, amit élvezni szeretne?**

Az erre adandó válasz kell, hogy elegendő információt jelentsen számunkra, hogy ezt az előnyt nyújtsa is az így kialakított szolgáltatásunk vagy az így megtervezett termékünk.

2. Áraink

A fenti gondolatmenet azt is sugallja: nem más befolyásolja a vevőt vásárláskor, mint az, hogy az előny, amit élvezni kíván, milyen viszonyban áll az ő fizetőképességével, így az árkialakítás hagyományos **költség + nyereség** megközelítése mellett az **igényfelkeltés + igénykielégítés költsége + nyereség** is helyet kap.

Ez viszont arra is felhívja a figyelmet, hogy nekünk nem csak lehet, hanem **kell is formálni a vevők igényeit.**

3. Értékesítésösztönzés

Mivel az előző mondat erre a tevékenységre utal, csupán azon tevékenységek sorát futnám át, amit az eladás érdekében tehetünk. Reklám, image-növelés, újsághirdetés, helyi vagy országos rádióban, televízióban történő megjelenés stb. Ezen tevékenységünkkel el kell érünk, hogy termékünk, szolgáltatásunk ismert, keresett legyen! (Módjáról - néhány fejezettel később - részletesebben szólok.)

4. Az elosztás megszervezése

Ez azon tevékenységek összessége, ahol arról gondoskodunk, hogy a már keresett termék, szolgáltatás elérhető legyen a vásárlást már végezni kívánó ügyfeleink számára. Ennek átgondolásán túl a végzendő munkáról is lesz még bővebben szó.

Valójában most csupán áttekintettük a legfontosabb tevékenységi területeket, a későbbi fejezetekben részletekben tárgyalni fogjuk a vonatkozó teendőket.

Érdemes a nyereségességet alaposabban átgondolnunk, így az árak és költségek elemzésébe fognunk.

7. Árak, költségek

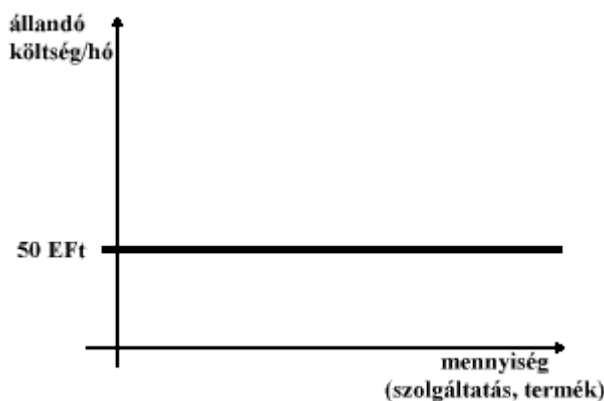
A logikus feltételezést, hogy nyereséges gazdálkodást csak úgy tudok folytatni, ha költségeim kisebbek, mint az árbevételem, nem szeretném felrúgni, viszont fontos válaszolnom az alábbi kérdésre:

Mit kell ennek érdekében tennem?

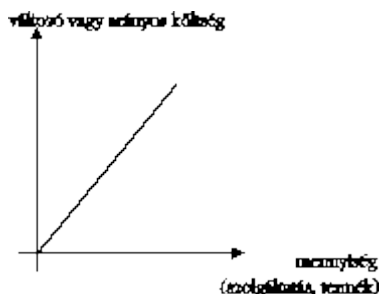
Először is: ismernem kell a költségeket, melyek felmerülnek a vállalkozás működése során és a szolgáltatás vagy termék előállításakor. Ehhez segítséget nyújt egy olyan költségfelosztási lehetőség, mely az elemzést segíti.

Célszerű ugyanis különbséget tenni az állandó és változó költségek között. Az előbbiek **mindenképp felmerülnek**, függetlenül attól, hogy előállítunk-e terméket vagy nem, és **általában hasonló nagyságúak megadott időszakonként**. (Pl.: irodabérleti díj, alkalmazottak jövedelmének fix része, fűtési díj stb.)

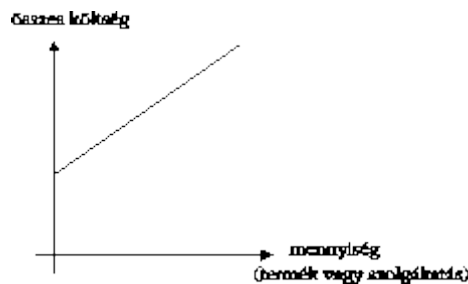
A könnyebb érthetőség érdekében ábrán is bemutatom:



A **termelés vagy szolgáltatás volumenétől**, azok számától függően (és a költség felmerülésének pillanatában jól elkülöníthetően) megjelenő költségcsoport a változó költségek köre.

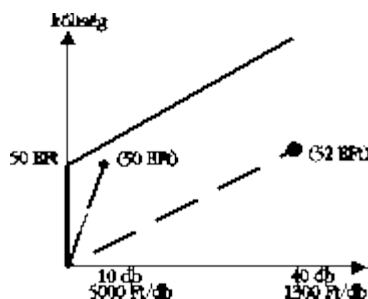


Az összes költségem egy adott időszakra a kettő összege lesz, amit szintén célszerű ábrázolni. Hogy miért, azonnal kiderül.



A fenti ábra alapján ugyanis már kalkulálhatok árat a szolgáltatásom vagy termékem eladásához.

Az ábrából látható, hogy a közvetlenül felmerülő költségeknél magasabb árat kell érvényesítenem az eladásnál, mert az állandó költségeim fedezésére is kell gondolnom. Viszont a nagyon magas ár csökkenti az eladható termékek (szolgáltatás) darabszámát, mennyiségét. Nézzünk két szélsőséges példát:



Amennyiben például 5000 Ft eladási árat szeretnék érvényesíteni a piacon, de ez leszűkíti a fizetőképes vásárlók számát 10-re, vagy 1300 Ft-os árat hirdetek meg, ami 40 db-os eladást valószínűsít, sajnos egyik esetben sem lesz az árbevételem nagyobb, mint a költségeim.

Ezt hosszú távon nem engedhetem meg, így valamit tennem kell, így e két ár között kell megválasztanom az eladási árat, ha vállalkozásomat gazdaságosan kívánom működtetni.

Az árat tehát egyik oldalról a költségeim (alsó határ), másik oldalról vásárlóim fizetőképessége és a konkurencia értékarányos árai (felső határ) alapján célszerű meghatároznom.

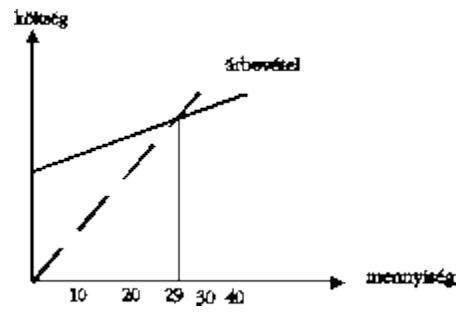
Hadd utaljak az előző két fejezet (marketingterv) fontosságára ismét. A fentiekből következően célszerű meghatározni azt a darabszámot, mely egy 5000 Ft-os és 1300 Ft-os ár között (ha valóban eladásra kerül!) fedezi a költségeimet, ezt hívjuk fedezeti pontnak.

Tegyük egy próbát a 3000 Ft/db-os egységárral:

Fedezeti mennyiség = Fix költség / ár - közvetlen költség

Fedezeti mennyiség = 50 000 / 3000 - 1250 = 29 db

Ugyanez ábrázolva:



8. Az indulás tőkeigénye

Sokan esnek abba a csapdába, hogy a "vállalkozáshoz sok pénz kell" felkiáltással feladják vállalkozói "életük" lehetőségét.

Ezzel szemben hadd állítsak egy nagyon meglepő dolgot, amit azután értelmezni (és egy kicsit tompítani is) fogok, nevezetesen:

A VÁLLALKOZÁSINDÍTÁSHOZ NEM KELL SOK PÉNZ!

Mielőtt olvasóim felháborodott levélre ragadtatják magukat, kérem, olvassák tovább ezt a fejezetet, és értelmezzük közösen, mit is gondolok a fentiek alatt.

A vállalkozás indításához (és természetesen majd folyamatos üzemeltetéséhez is) **erőforrásokra van szükségem, melyek közül csak egyik a pénz.** Soroljunk fel néhányat:

Gépek, ingatlan, információ, emberi tudás, gyakorlat, know-how, eszközök stb.

Úgyhogy induláskor azt gondoljuk át: **mi az, amit rendelkezésre tudok állítani ezek közül, anélkül, hogy a legkényelmesebb utat választanám, megvenném.**

Azért esünk a "sok pénz kell" csapdába, mert önkéntelenül is a legegyszerűbb utat választanánk, csak hogy egyúttal ez a legdrágább is. Sose feledjük, hogy **amíg nem fektettünk be sok pénzt, addig nem is tudunk nagyot bukni**, így a biztonság javára tevékenykedünk, amikor **csupán azt a mennyiségű pénzt fektetjük be** (magunkét, bankét, befektetési társaságét, vállalkozótársét stb.), **amennyit feltétlenül kell.**

Minden jó vállalkozásnál igaz az, hogy jól működő kicsiből kell folyamatosan fejleszteni, növelni. Mégpedig úgy, hogy **jó válaszokat adunk a marketingkörnyezet kihívásaira.**

Különösen veszélyes lehet az is, hogy olyan összegű pénzekkel gazdálkodunk, mely nagyságrenddel nagyobb, mint amivel eddig tettük. Ezt is fokozatosan tudjuk megszokni, hatékonyan végezni.

Jött már hozzám tanácsadásért olyan vállalkozást indítani szándékozó, aki 30 millió Ft-os hitelt szeretett volna valahonnan szerezni, miközben ő maga még sosem bánt csak tízezres nagyságrendű összegekkel.

Nem mondom, hogy biztosan nem tudott volna megbirkózni a feladattal, de azt bizonyára elfogadják tőlem, hogy joggal tartottam kockázatosnak.

Összefoglalva: Amilyen erőforrást vásárlás nélkül is biztosítani tudunk (bérlet, kölcsönzés, saját eszközök átalakítása, helyettesítése stb.), éljünk vele teljeskörűen, s csak azt az erőforrást, szolgáltatást (pl. cégbejegyzés stb.) vegyük meg, amihez semmiképpen nem tudunk a fenti módon hozzájutni. Nem biztatnék senkit arra, hogy egyből "nagy" vállalkozást építsen. Hagyjuk, **hadd igazolja a piac ötletünk helyességét, gazdálkodási képességünket, a növekedés lehetőségét.**

Gondoljunk arra, hogy annyi pénzről kell gondoskodnunk, amennyi az indulás erőforrásainak megvásárlásához és az **első árbevételek számlánkon való**

megjelenésének időpontjáig történő finanszírozásához kell. Ez az, amiről gyakran el szoktak feledkezni.

A végső pontosított megfogalmazásom tehát:

A vállalkozás indításához csak annyi pénzt szabad bevonnom, felhasználnom, amennyit feltétlenül szükséges.

9. Hogyan számoljam ki az indulás tőkeigényét?

Nem is a tételek összeadásával szokott adódni probléma, sokkal inkább azzal, vajon mindenre gondoltam-e, illetve, hogy a bizonytalan tételek nagyságát jól becsülöm-e meg.

Nem szerencsés ugyanis sem az alá-, sem a felülbecslés, hiszen vagy utólagos, vagy fölösleges tőkebevonásra kerül sor, melyeknek mindenképp ára van. Első esetben rohangálás és a "gyorsan kell" hitelek magasabb kamata, míg a másik esetben osztalékfizetés, mely elkerülhető lett volna. Ezek mind növelik a gazdálkodás költségét, így a piaci versenyképességünket kezdhetik ki.

Vegyük sorra mindazokat a tételeket, melyek az induláskor számításba jöhetnek.

Ingatlan	Ft
Az ingatlan esetleges felújítása	Ft
Eszközök	Ft
Az eszközök esetleges felújítása	Ft
Anyagok , beépítendő termékek, melyeket a legelső árbevétel megjelenéséig finanszírozni kell	Ft
Bérleti díjak azon eszközökre, ingatlanra, melyeket nem vettünk meg, és az első árbevétel megjelenéséig finanszírozni kell	Ft
Cégalapítási költség	Ft
Olyan folyóiratok, könyvek költsége , melyekre az üzleti életben történő részvételhez feltétlenül szükség van, és az induláskor meg kell finanszíroznunk	Ft
Egyéb , a sajátosságokból adódó költségek	Ft
Összesen	Ft

Jóllehet az előző fejezetben határozottan javasoltam a költségtakarékos indítást, a fenti összeget mindenképp elő kell állítani.

Fussuk át a lehetséges tőkeforrásokat:

Saját tőke	Ft
Állami tőketámogatás	Ft
Nemzetközi tőketámogatás	Ft
Helyhatósági tőketámogatás	Ft
Vállalkozásösztönző alapítványok hitele	Ft
Üzleti partner tőkéje	Ft
Banki hitel	Ft
Összesen	Ft

Amire tehát ügyelni kell, az a két "összesen" rovat egyenlősége. Néhány gondolatot a tőkeforrások előnyeiről, hátrányairól:

A fenti sorrendet (bár hihetetlen nagy eltérések lehetnek) általában azért javaslom, mert vagy "olcsóbb" a tőke, vagy kevesebb a "baj" a tőkéstárral a cég működtetése során.

Így vegyen ki pénzt a cégéből: <https://cegvezetoknek.hu>

Hangsúlyozni szeretném, a fenti sorok egyáltalán nem kell, hogy pénzben megtestesült "tőkét" jelentsenek: ingatlan, gép, eszköz, más néven apport is megteszi, **ha termőre fordul a vállalkozásban.**

A következő lépés javaslatom szerint a nyereségesség megtervezése.

10. Nyereségterv

Kis túlzással azt mondhatnám, hogy a piacgazdaság mások kiszolgálásán alapul, így szolgáltatásunk, termékünk valószínűleg komoly versenyhelyzetben kerül értékesítésre. Ez gyakran eredményez olyan reflexet, hogy engedjünk az árból, aminek alapvető korlátja végső soron a felmerülő költségek nagysága. Ez óhatatlanul elvezet ahhoz a gondolathoz, hogy gazdálkodjunk a költségekkel olyan takarékosan, amilyen takarékosan csak lehet. Ez a versenyképességünket fokozza, hiszen nyereségességünket az árbevételből levont költségek adják.

Néhány gondolat a nyereség fogalmáról.

Az egyik tévhit, hogy a vállalkozás célja a nyereség. Én vitába szállok ezzel a gondolattal, mert azt látom, azok a vállalkozások, melyek a nyereséget tűzik ki célul, nem hosszú életűek.

Nincs itt ellentmondás?

Csak látszólagos, viszont alapvető a feloldásra vonatkozó igény.

Meggyőződésem ugyanis, hogy **a nyereséges gazdálkodás csupán eszköze a jó vállalkozásnak, nem célja!**

Így el is jutottunk ahhoz a ponthoz, hogy egy megfogalmazást önökkel megosszak: a "Mi a vállalkozás?" kérdésre vonatkozóan. Szerintem ugyanis **a vállalkozás a fizetőképes vásárlók igényeinek hosszú távú maximális kielégítéséért végzett költséghatékony, nyereséges erőforrás-gazdálkodás.** Mindez azért tartozik épp ide, mert a nyereségtervnek is ezt kell tükröznie.

Miből is áll a nyereségterv?

Egyrészt a termékeim, szolgáltatásaim értékesítéséből származó árbevétel (többnyire) havonkénti értékeinek becsléséből, másrészt a költségek ugyanezen időszakban jelentkező tételeiből. Fontos, hogy **nem a tényleges pénzbeérkezést és pénzkidrást rögzítjük, hanem az adott időszak vonatkozó költség- és árbevételi tételeit.**

Gyorsan egy példával illusztrálva:

Egy helyiség bérleti díját tehát attól függetlenül, hogy előre vagy utólag fizetem, az illető hónap (pl. május) költségei között szerepeltetem. Ez azért fontos, mert az adott időszak költségeit az adott időszak árbevételéből kivonva kaphatom meg a vonatkozó nyereséget. Ez persze azt is jelenti, hogy a nyereséget egyáltalán nem biztos, hogy sikerül a vállalkozásomban a tárgyidőszakokban realizálni. Más kérdés, hogy a vállalkozás fejlődése érdekében nem is célszerű a vállalkozásból a nyereség kivonása, hiszen már az előző gondolatokból is kitűnik, hogy az általam javasolt felfogásban a vállalkozás nem a gyors "meggazdagodás" eszköze.

Fussuk át, milyen költségeket szokott tipikusan tartalmazni a nyereségterv, és egyúttal milyen formájú az általam javasolt táblázat:

Így vegyen ki pénzt a cégéből: <https://cegvezetoknek.hu>

Időszak	1. hónap	6. hónap
1. Termék árbevétele			
2. Szolgáltatás árbevétele			
1. árbevétel összesen:			
Jövedelmek			
Jövedelmek járulékai			
Helyiség bérleti díja			
Közüzemi díjak (víz, villany, fűtés)			
Karbantartási díjak			
Telefon-, faxköltség			
Postaköltség			
Irodaszerek költségei			
Banki költségek			
Közlekedési költség			
Szállítási költség			
Hirdetési költség			
Lízingdíjak			
Banki kamatok			
Egyéb költség			
2. Költségek összesen			
Nyereség: összes árbevétel összes költség (1. 2.)			

11. Mit tehetek a nyereségességért?

Eddigiekben áttekintettük azok az árbevételi lehetőségeket, melyekből gazdálkodhatunk, és azokat a költségeket, melyek felmerülnek gazdálkodásunk során. Most azokat a teendőket gondoljuk át, melyek a hatékony gazdálkodáshoz szükségesek.

Az előbbi mondatban elrejtettem egy nagyon fontos gondolatot, amit szeretnék tudatosítani. A gazdálkodásnak, azaz vállalkozásunknak hatékonynak és nyereségesnek is kell lennie. A hatékonyság alatt elsősorban a költségek minimalizálását, míg nyereségesség alatt az árbevétel maximalizálását értem.

Csak abból tudunk gazdálkodni, amit vevőink hajlandók megfizetni, amiért keményen meg kell küzdenünk. Az árbevétel takarékos elköltése azért fontos, mert csak költségtakarékosan gazdálkodó vállalkozás tud hosszú távon a piacon maradni.

A takarékoság nem egy öncélú jelszó, hanem a versenytársakkal folytatott küzdelem egyik fontos eszköze, hiszen amennyiben a versenytársaimnál kisebb a termék vagy szolgáltatás előállításakor felmerülő költségem, lejjebb tudok menni az árral. Igaz, hogy a nyereség terhére, de a veszteség elkerülésével tudok árengedményt adni.

Ezen gondolatok után lássunk néhány trükköt az árbevétel fokozására és a költségek csökkentésére.

A növelés néhány eszköze: (Vigyázat, hogy melyik alkalmazható, ahhoz a piaci viszonyok alapos ismerete szükséges!)

Növeljük az eladott termékek, szolgáltatások számát az egységnyi idő alatt.

Tehetjük ezt:

- ugyanazon az áron
- magasabb áron
- árengedménnyel

Az árat a fizetőképesség és a versenytársak árai közösen befolyásolják. A nagyobb eladási számot pedig **a már ismert piacon történő fokozottabb jelenléttel**, vagy egy **új piaci szegmens "megdolgozásával"** érhetjük el.

Lehetőséget ad például az, ha olyan terméket tudunk "helyettesíteni" a piacon, melynek ára az előállítási költségeink fölött van, így nyereséges területet találtunk.

A másik lehetőség a nyereség növelésére (de ez jó esetleges veszteségcsökkentésre is):

- Vásároljuk olcsóbban a szolgáltatás vagy termék előállításához szükséges anyagokat, félkész termékeket. Kérjünk pl. időszakos árengedményeket vagy nagy mennyiségű vásárlásunk miatti engedményt.
- Csökkentsük az általános költségeket, mint pl. a telefonhasználat, a közlekedési költségek, energiahasználat (fűtés, világítás stb.) költségeit.

- **Javítsuk a saját és munkatársaink munkájának hatékonyságát.** Jobb időkihasználással, gondosabb tervezéssel, körültekintőbb szervezéssel.

Fenti módszerek természetesen külön-külön és együtt is hatásosak, egyúttal azt is jelzik, **mindig előre kell lépni**, sosem szabad a "régi babérok" megülni, mert aki nem fokozza hatékonyságát, azt lehaladják a versenytársai.

Éppen itt az ideje, hogy egy kis anekdotával olvasmányosabbá tegyem a fejezetet.

A történet szerint két vállalkozó sétál a sivatagban, amikor is hirtelen felbukkan egy oroszlán.

Az a vállalkozó, akit felkészítettek a vállalkozásra, minden kapkodás nélkül, de tempósan futócipőre vált. "ösztönös" társa riadtan és kissé zavartan fordul hozzá a kérdéssel:

- Miért veszel futócipőt, hiszen futócipőben sem tudsz elfutni az oroszlán elől?
- A válasz magyarázatot ad nem csupán a sivatagi, hanem a piactudományi helyzetre is:
- Az oroszlán elől? Én csak nálad akarok gyorsabban futni!

Úgy gondolom, hogy ezek után érdemes áttekintenünk a vállalkozás pénzforgalmának sajátosságait.

12. A pénzforgalmi terv

Az előző két fejezetben azt tekintettük át, hogy vállalkozásunk egy adott időszakban, mely jellemzően 6, esetleg 12 hónap lehet, nyereségesen gazdálkodik-e.

Most azt nézzük meg, gazdálkodásunkat hogyan tudjuk úgy végezni, hogy mindig legyen pénz a bankszámlánkon, illetve annyi készpénz a pénztárunkban, hogy az aktuális kifizetéseinket, kötelezettségeinket teljesíteni tudjuk. Míg a **nyereségterv azt mondta meg számunkra, érdemes-e csinálnunk a vállalkozást pénzügyi oldalról, a pénzforgalmi terv** (bankok általában "cash-flow" - ejtsd: kes-fló - tervként emlegetik) azt mondja meg, **hogyan kell a bevételeket és kiadásokat ütemeznünk.**

Ezt is táblázatos formában célszerű elkészítenünk. Szokásos itt is a havi bontás, de én személyesen hasznosnak találtam már a heti, kiélezett helyzetben a napi ütemezést is.

Egy, a vállalkozásindítással foglalkozó könyvben olvastam egy jó hasonlatot a pénzforgalmi terv lényegéről. Képzeljük el, hogy egy medencébe (mint bankszámlánkra) mindig folyik a víz (érkezik a pénz), és a lefolyón keresztül mindig el is folyik (azaz kifizetjük a költségszámláinkat).

Ebből az is látszik, hogy nem könnyű jó (pontos) pénzforgalmi tervet összeállítani, hiszen a fizetési határidők (mind a bejövő, mind a kifizetendő összegekre vonatkozóan) gyakran nem pontosan ismertek, de ha igen, a partnerek fizetési morálja (azaz a határidő betartása) változó, sőt (bár ez már csupán napokat jelenthet, de nagyobb összegnél ez is sokat számíthat) a bankok egymás közti utalása is változó időt vehet igénybe.

A tényleges pénzbeérkezés és -kifizetés módjától függően (készpénz pénztári befizetése, csekken történő átutalása, hitelkártyával történő kiegyenlítése, banki átutalása, banki átutalás távirati úton stb., hogy csak a leggyakrabban előfordulókat említsem) is jelentősen eltérő lehet.

Az előző megfontolásokkal összeállított pénzforgalmi terv tételeit tekintve hasonlítani fog ugyan a nyereségtervre, de célja alapvetően eltér, és számai is jelentősen eltérhetnek, hiszen a megvalósult pénzmozgásokat tartalmazza!

Időszak	1. hónap	...	6. hónap
Értékesítési árbevétel			
Költséghozzájárulások			
Támogatások			
Bankkölcsön			
Tőkebevétel			
Egyéb bevételek			
Bevételek összesen (A)			
Bérfizetések			
Járadékainak befizetései (TB, SZJA)			
Anyagvásárlási költségek			

Bérelti díjak			
Irodaszerek költségei			
Közüzemi díjak (víz, gáz, villany, fűtés)			
Karbantartási díjak			
Telefon-/faxköltség			
Postaköltség			
Közlekedési költség			
Szállítási költség			
Hirdetési költség			
Lízingköltség			
Banki költségek			
Kamattörlesztések			
Kölcsöntörlesztések			
Egyéb felmerülő költségek			
Kiadások összesen (B)			
Hóvégi készpénzmérleg (A-B)			

13. Mit tehetek a likviditásomért?

Még egyszer szeretném hangsúlyozni a **nyereségterv** és a **pénzforgalmi terv** közötti különbséget. A **nyereségterv** azt mondja meg, **érdemes-e belefognom a vállalkozásba** (esetleg új üzletágba), mert a hosszú távon várható árbevétel nagyobb lesz, mint a felmerülő költségek, míg a **pénzforgalmi terv a menet közbeni pénzmozgásokat ütemezi**.

A pénzmozgások ütemezésénél szintén alkalmazandó néhány trükk, hogy az állandó fizetőképességünket, likviditásunkat fenntartsuk.

Amikor ugyanis mindenki a megadott határidőben fizet számunkra, és jól ütemeztük a saját költségeink kifizetését, nincs probléma. De **még a legjobb pénzforgalmi tervről is kiderülhet, hogy nem tökéletes**.

Mit tehetünk tehát, ha (az előző fejezetben használt hasonlattal) a vízcsapból nem folyik olyan gyorsan a víz (árbevétel), mint amilyen gyorsan a lefolyó nyeli, azaz amilyen ütemben a kifizetéseink jelentkeznek.

A hasonlatból is látható, hogy két nagy csoportba gyűjthetők a tennivalók. Az egyik az árbevétel beérkezését gyorsító intézkedések, a másik csoport a kifizetések lassítását végző tennivalók. Itt természetesen nem arra gondolok, hogy egyszerűen később fizetek, hiszen ezzel a beszállítót hozom kellemetlen helyzetbe, hanem arra, hogy a megegyezéseket hogyan kössöm úgy, hogy be is tudjam tartani.

Lássuk az árbevételből befolyó pénz "gyorsításának" trükkjeit:

1. Ha eddig adtunk ügyfeleinknek a vásárláskor fizetési időhaladékot, most ezt csökkentjük, vagy időszakosan szüneteltessük.
2. Kössünk a kritikus időszakban csak készpénzes üzleteket esetleg készpénzes vásárláskor adjunk engedményt.
3. Kérjünk előleget már a megrendeléskor.
4. Növeljük a forgalmat a megadott időszakban:
 - a darabszám növelésével, vagy
 - az ár változtatásával, vagy
 - a kettő kombinációjával.
5. Értékesítsük meglévő készleteinket.
6. Vegyünk fel hitelt
 - banktól (pl.: folyószámlahitel formájában),
 - speciális hitelkonstrukciók pályázata útján.
7. Vonjunk be újabb tőkét

- saját forrásból,
- tőketárs forrását igénybe véve,
- befektető társaság tőkéjét igénybe véve.

És most tekintsük át a pénziáramlást lassító intézkedések lehetséges formáit:

1. Használjuk ki törlesztéseinknél a maximális törlesztési időt.
2. Halasszuk el az elhalasztható (különösen a nagyobb) vásárlásokat.
3. Használjuk fel a már meglévő készleteinket.
4. Vásárlás helyett béreljük, lízingeljük.
5. Csökkentsük a hulladékot, selejtet.
6. Rendeljük olcsóbban (akár átmeneti időszakot kiharcolva) beszállítóinktól, alvállalkozóinktól.
7. Kérjük nagyobb fizetési haladékot - esetleg ütemezzük újra, hogy elfogadtassuk a leghosszabb fizetéshalasztást.
8. Csökkentsük időszakosan a munkabér- és alvállalkozói kifizetéseket.

Természetesen fokozottan hasznos lehet a fenti intézkedések együttes alkalmazása. Egymást erősítő, kiegészítő helyzetet teremthet.

Igaz ez magánéletünkre is, s ennek kapcsán a következő gondolatok magánemberként is jól hasznosíthatóak. Az összes tevékenységünkkel egy időben pontos kimutatással kell rendelkezünk arra nézve (nyereségterv), hogy a tevékenységünk alapvetően nyereséges, és **tudnunk kell megnevezni, beazonosítani a pénzügyi labilitás okát vagy okait.**

Egy, a **"lehető legrosszabb pénzforgalmi terv"** és a **"legkedvezőbb pénzforgalmi terv"** közé eső **"legvalószínűbb pénzforgalmi terv"**-vel kell rendelkezünk.

Még egyszer: tudnunk kell, hogy nyereséges gazdálkodás időszakos zavara-e, amivel találkozunk, mert ekkor ezek a módszerek jól működnek. Ismernünk kell a kivezető utat, azaz az alkalmazandó módszereket és azok hatását az egyensúly megteremtésére.

Az egész egy olyan kötéláncos esetéhez hasonlítanám, akinek minden erőforrása megvan arra, hogy egy adott távot simán teljesítsen, viszont egy hirtelen, kiszámíthatatlanul jött széllel kell egyensúlyozni kell valami extra erőforrással (egyensúlyozórúd szolgál erre).

Természetesen a fent felsorolt erőfeszítéseknek megvan az ára, azaz érdemes a "váratlan széllelések"-re gazdálkodásunkban is felkészülni.

Ezzel elérkeztünk a következő témához. Hiszen vállalkozásunk egy pontján eldönthetjük, hogy csak saját magunkra építjük-e, vagy úgy látjuk, több embernek tudunk és érdemes, tehát akarunk munkát adni. Ez felelősségteljes döntést kíván.

Amikor úgy döntünk, másokkal együtt dolgozunk, akkor különösen fontosá válik a következő néhány fejezet.

14. Munkatársakkal együtt?

Előző fejezeteinkben az üzleti terv elkészítése során átgondoltuk:

- milyen fizetőképes keresletet célzunk meg,
- milyen termékkel vagy szolgáltatással,
- nyereséges lesz-e a vállalkozásunk,
- képesek vagyunk-e a pénzbeérkezést a kiáramlással egyensúlyban tartani.

S most elérteztünk, mint ahogy a gyakorló, addig egyszemélyes vállalkozás is elérkezhet ahhoz a dilemmához:

Vajon egyedül, vagy munkatársakkal dolgozzam?

Úgy érzem, hogy a magyar szóhasználat is jól megkülönbözteti a két, szerintem élesen elváló helyzetet, hiszen használja az "egyéni vállalkozó" kifejezést.

A gyakorlatban azonban sok "egyéni vállalkozói igazolvánnyal" rendelkező vállalkozó már **másoknak "munkahelyet" teremt**, és ilyen értelemben én igazán vállalkozónak tekintem, míg az "egyszemélyes", csak önmagukra alapozó vállalkozókat **"kisvállalkozók"-nak**.

A kérdés pedig élesen vetődik fel: **kiket és hogyan válasszunk** magunk mellé munkatársnak?

Egyik előadásom alkalmával humorosan igyekeztem ezt a kérdést felvezetni, és azt találtam mondani, hogy a menedzser (itt vállalkozó) olyan elfoglalt, hogy nem ér rá dolgozni, ezért csapatot épít maga köré, hogy annak tagjaival végeztesse el a munkát.

Mivel ezt a vizsgáztatás során az egyik hallgatótól "komoly" megállapításként kaptam vissza, így hangsúlyozom, hogy (sajnos, vagy nem) a vállalkozó elfoglaltsága éppen a kemény munkavégzés miatt alakul ki, viszont új elem lép be a tevékenységbe: **a munkatársai ösztönzése**.

Szakkönyvek hangsúlyozzák, hogy a munkatársak kiválasztásánál kezdődik a folyamat. Azaz már itt alaposnak és következetesnek kell lennünk.

Három nagyon fontos dolgot emelnek ki a szakkönyvek, melyeket a saját gyakorlatomban egy negyedikkel szoktam kiegészíteni.

Mit mérlegeljünk a kiválasztásnál?

- **A hozzáállást, a beállítódást**, mégpedig a minél jobb munkavégzésre és az állandó fejlődésre vonatkozóan.
- **A szakmai tudást, felkészültséget**, mely nélkül soha nincs munkatársunknak átlátása a feladatok fölött.
- **A szakmai gyakorlatot**, mely arra teszi alkalmassá munkatársunkat, hogy hatékonyan, eredményesen és jó minőségben végezze el a feladatokat.

- **Személyiségét**, mely bár állandóan változik, mégis fellelhetők olyan elemei, melyek igen előnyösek lehetnek, esetleg veszélyt jelenthetnek az együttműködés során. Ez az, amit önkéntelenül is mérlegelünk, mégis gyakran hagyjuk az előzők rovására háttérbe szorulni.

Nem hiszem, hogy van csalhatatlan kiválasztási recept, bár néhány módszert érdemes megismerni. Iskolaközpontunkba minden évben ellátogat egy gyakorlott humán tréner (Jack Lemon) az USA-ból, akitől igen sokat tanultam magam is.

Nem csoda, hisz a Johnson and Johnson, a Procter and Gamble gyakorlóiskoláit járta ki. Legtöbbet azonban a saját káromon tanultam - és elképzelhető, hogy azon olvasóim, akik már választottak maguk mellé munkatársakat most a sikeres választások mellett leginkább szintén a kudarcokra gondolnak. A kudarcokat tekintjük "tanfolyamoknak", melyek során a kiválasztás játékszabályaival ismerkedtünk.

15. Motiválni, azaz ösztönözni

Az előző fejezetben a munkatársak kiválasztásának szempontjaival foglalkoztunk. Eddigi tapasztalataim megerősítik a vonatkozó szakkönyvek állításait, melyek szerint már a kiválasztásnál eldől, hogy hosszú távú együttműködésünk lesz-e a kiválasztott személlyel.

A munkatársak ösztönzése legalább olyan összetett és nehéz feladat, mint a kiválasztás elvégzése. Ebben a legtöbb vonatkozó motivációs elmélet úgy tud segíteni, hogy ne mindent a saját kárunkon tanuljunk meg, az ugyanis a legdrágább módszer.

Felmerül a kérdés: **Miért van sok motivációs elmélet?**

A válaszom egyszerű: azért, mert **nincs egy jó**. Ennek oka pedig az a roppant nagy különbözőség, mely emberi tulajdonságainkból fakad. Ezen motivációs elméletek különböző módon közelítik meg az ösztönzés gyakorlatát. Ez irányt mutat a mi megközelítésünkhöz is munkatársaink ösztönzésére

1. Az igények hierarchiája

Érdekes arra figyelni, hogy munkatársaink igényeik kielégítésénél a korábbi állapothoz viszonyítanak, úgy, mint az összes érzékszervünk.

Hogy ez mit jelent a gyakorlatban? Például a jövedelmet illetően azt, hogy ez a magyarázata annak, hogy nincs olyan nagyságú jövedelem, melynél ne szeretnénk többet keresni.

Az én gyakorlatomban is előfordult már néhány jellemző eset. Volt olyan munkatársam, aki a máshol szerzett havi 30 000 Ft jövedelem után néhány hónappal "fitymálta" a 60 000 Ft-os jövedelmét. Ez nemcsak a jövedelemnél, hanem más "elismerésnél" is (vállalati kocsit, irodai környezet stb.) igaz. Mindig gondolnunk kell tehát az elismerések lépcsőzetes felépítésére - bár tudom, ez nem könnyű.

2. Az emberi természet kettőssége

Ez alatt én azt értem, hogy bennünk lakik egy kettősség, mely szerint lelkesek, szorgalmasak, önállóak vagyunk, ugyanakkor szeretünk "lazítani" is, esetleg a felelősséget áthárítani, magunkat jobb színben feltüntetni a főnökünk szemében, mint a tényleges teljesítményünk. Időnként egyik, időnként másik énünk bukkan felszínre, és ez történik munkatársainkkal is. Vegyük észre, jelezzük vissza minél rövidebb idő alatt, hogy munkatársunk mielőbb és tőlünk tudja meg rosszallásunkat. Ezt gyakran azért szoktuk elkerülni, mert kicsit "kényelmetlen" az ilyen helyzet, de (tanácsom szerint) érdemes előbb, mint később, mert nagyobb "kényelmetlenséget" előzünk meg vele pl. jövedelemcsökkentés, elbocsátás.

3. Azért dolgozunk, mert elvárások nyilvánulnak meg felénk

Ezek egy része belőlünk jön, másik része a környezetünk részéről. Általában úgy mérlegelünk, hogy az általunk nyújtott erőfeszítésért megkapjuk-e a "várt" jutalmat:

Ez egy csapda is, mert a vállalkozó a munkatársai felé nem az erőfeszítést díjazza, hanem az eredményt. Amennyiben az eredmény nem arányos az erőfeszítéssel (pl. képességek, szakértelem, gyakorlat hiánya), felborul a harmónia.

Úgy hiszem, ha konkrét esetekre vonatkozó, konkrét javaslatot vár bármely olvasónk, itt az ideje felajánlanom: írja le és küldje el a gondját, és (akár személyesen is) igyekszem segíteni.

A vállalkozó tehát a munkatársak alkalmazásakor menedzseri feladatok megoldása elé néz, így fontosnak tartom, hogy néhány alapvető ismeretet nyújtsunk a munkatársakkal történő kommunikációt illetően.

16. A hatékony kommunikáció

Nagy utat jártunk be a vállalkozás indításának gondolatától a piacon történő megerősödésen át a munkatársak kiválasztásáig és motiválásáig.

Van olyan szakmai megközelítés, mely szerint sikerünk (magánéleti és üzleti egyaránt) 80-90%-ban kommunikációnk hatékonyságán múlik, így akár az üzleti életben, akár családi, baráti körben igen sok hasznosítási lehetősége adódhat az olvasónak.

A legtöbb - kommunikációval foglalkozó - szakirodalom túl elméleti módon közelít a kérdés felé.

Bár fontos gondolatokat közölnek, így például csoportosítják a kommunikáció formáit, a kommunikációs csatornák jellemzőit stb., itt azonban fontosabbnak tartom a kérdéskör gyakorlati oldalát megvilágítani. Egyszerűen azért, mert teljességre ebben a témában még több fejezet terjedelemben sem mernék vállalkozni, viszont néhány, a gyakorlatban azonnal jól alkalmazható módszer értékére szeretném felhívni a figyelmet.

1. Tények és vélemények

Ki ne emlékezne olyan félreértésre, ahol a párbeszéd során ilyen vagy hasonló mondatok hangzottak el:

"Szerintem az nem úgy volt ..."

Ez tipikus kommunikációs hibát jelez számomra, mert kiolvasható belőle az, hogy partnerem összekeveri a tényeket a véleményével. (Ennek feloldására Angliában már jó régen kitalálták a "Tények könyvét".)

Tanácsom: Véleményeltéréseknél gondoljunk először arra, vajon a tényeket is vitatjuk-e, illetve mi az, amit tényként kell elfogadnunk az adott helyzetben s így azzal együtt kell élnünk.

2. A kimondatlan feltételezések

Igen gyakran előfordul, hogy kommunikációs partnerünk szándékáról, képességéről stb. feltételezésekkel élünk, így a vele folytatott párbeszéd sikerét erősen "megfogja" valami.

Egy konkrét példát hadd vegyek. Ma igen sok dolgot (pl. AMWAY-terméket, biztosítást stb.) igyekeznek eladni sok "ügynök" a magyar piacon.

Ha egyik ismerősünk bejelentkezik és (többnyire titokzatosan) jelzi, hogy kb. fél órára van szüksége az általa elmondandó dolgokra, akkor nagy valószínűséggel kialakul egy feltételezésünk: "Rám akar sózni valamit".

Biztosan sok kudarc is éri azt a személyt, aki a kimondatlan feltételezéseket nem mondhatja ki partnerével, mert nem tudhatja, milyen "akadályt" kell a párbeszéd során legyőznie.

Tanácsom: Keressük azokat a gondolatokat, melyek közénk állhatnak, és mondassuk ki partnerünkkel feltételezéseit.

3. Időérzékünk

Sokszor tapasztaltuk, hogy pl. értekezleten, amikor szót kapott valaki, csak mondta, mondta a magáét. Még az a személy is, aki korábban az órájára mutogatott, amikor más beszélt hosszan. Magunkon is sokszor észre vesszük, de csak a végén, hogy hosszabban beszéltünk, mint szeretnénk volna, illetve mint terveztük.

Nos ez azért van, mert beszéd közben a mondanivalóra koncentrálnak, és így elveszítjük időérzékünket.

Ennek természetes következménye, hogy fokozatosan elveszítjük a figyelmet és érdeklődést, mely mondanivalónk és felénk irányul.

Tanácsom: Mindig osszuk részekre mondanivalónkat (strukturáljuk), és egy-egy rész időtartamát a kezelhető

(1-2 perces) blokkokban tartjuk kontroll alatt.

Meglátjuk, milyen hálás lesz hallgatóságunk.

17. A konfliktusok kezelése

Emlékeztetőül: Fejezeteinken keresztül eddig megismertük a vállalkozásindítás fortélyait és a piacon megerősödő vállalkozás munkatársainak felvételére, ösztönzésére és a velük történő kommunikációra vonatkozó néhány fontosabb tanácsot.

Újabb fontos témánk a kommunikáció egy speciális fajtája.

A konfliktus ilyen helyzet, hiszen nem csupán munkatársi (vállalkozói) környezetben, hanem családi, baráti körben is előfordul, így érdemes foglalkoznunk vele.

A konfliktusok megoldására nagyon sok ösztönös és másoktól tanult módszerünk van, így ezeket venném sorra - biztosan sokan ráismernek.

Ha valakinek a viselkedése nem tetszik nekünk, gyakran elhessegetjük a gondolatot magunktól, hogy **most** tegyük szavá.

Majd abbahagyja, vagy később jobb helyzet adódik véleményünk elmondására, gondoljuk - azaz **halogatjuk**.

Ellenben, ha megvan a "hatalmunk" az illető fölött (pl. főnöki, szülői), akkor "parancsot" adunk ki (Hagyd abba! Ne késs el még egyszer!).

Ez a **kényszer** eszköze. Az is előfordul, hogy bizonyos viselkedés megszüntetése érdekében felajánlunk valami számára kellemesebbet. Például, hogy ne labdázzon gyermekünk a lakásban, "**megvásároljuk**" egy videózási lehetőséggel, amit nem helyeslünk általában.

Vigyázat! Ezek a módszerek nem engedik a "más" viselkedés okának felszínre kerülését, így könnyen a tartós konfliktus állapotát rögzíthetik.

Kicsit több hosszú távú haszonnal jár, ha konfliktus esetén a résztvevők jobb kommunikációja érdekében, **közvetítőt** kérünk, vagy ilyen szerepet vállalunk fel. Az is segíthet, ha mindkét fél által elfogadott "**felsőbb hatalom**" (pl. szülő, tanár, főnök) kezébe adjuk a konfliktus kezelésének feladatát. Bár ez is visszacsúszhat hatékonyságát illetően egy alacsonyabb szintre, ha a "felsőbb hatalom" a korábban említett kényszer, halogatás vagy "megvásárlás" alacsony hatékonyságú eszközeit alkalmazza.

A leghatékonyabb konfliktuskezelési mód, ha a felek közös (feltáró) **elemzésbe** fognak, igyekeznek **megérteni** a másik álláspontját (nem kell egyetérteni, de fontos pontosan érteni!), majd igyekeznek a **közös célt** megfogalmazni.

Ha ez nem fogalmazható meg, még mindig követhetik azt az elvet, hogy "**a lehető legkevesebb kárt okozzunk egymásnak**".

Fentiek elolvasása valószínűleg felidézett önökben néhány konkrét esetet. Azt is látni kell, hogy a hatékonyabb módszerekhez egyre nagyobb együttműködésre van szükség a partnerek között, azaz **mindig kettőn áll a vásár**.

Kiemelnék két nagyon fontos dolgot:

Így vegyen ki pénzt a cégéből: <https://cegvezetoknek.hu>

1. Ha ön észreveszi magán, hogy a kis hatékonyságú halogatást, kényszert vagy "megvásárlást" alkalmazza, tegyen próbát a közös elemzés, közös megértés irányába előrelépni a konfliktusban szereplő partnerével.
2. Ha bővebbet szeretnének tudni a konfliktusok kezelésének módszereiről, olvassák el a magyarul is megjelent Thomas Gordon-könyveket.

18. Változások menedzselése

Egy állandó dolog van: a változás!

Vállalkozásunknak (ez igaz a magánemberre is - így nem vállalkozók is hasznosíthatják a következő gondolatokat) gyakran kell szembenéznie váratlan eseményekkel.

Hogy ezek a váratlan események a siker vagy a veszély felé sodornak bennünket, azt az első pillanatban igen nehéz eldönteni. Hajlamosak vagyunk úgy megítélni ezeket, hogy jók a változást hozó események számunkra, ha előnyöket hoznak és rosszak, ha másoknak hoznak előnyöket, miközben nekünk "árat" kell fizetnünk érte.

Vegyünk egy vállalkozást, melynek ügyfelei a nyár beköszöntével nem igénylik a szolgáltatását (pl. szolárium). A vállalkozás szempontjából nem jó a napos nyári idő, bár túlságosan egyértelmű példát említettem, mert erre valószínű az az önök válasza, számítani lehetett rá. Igen, a legtöbb esetben a piaci környezet változására számítani lehet, de mégsem számít a vállalkozó.

Természetesen vannak jelek, amelyek egyértelműek és jó előre érzékelhetők, de vannak, melyek kevésbé azok. Vegyük azt az esetet, amely tipikus tanulságokkal segíthet megérteni, mire biztatom vállalkozóinkat.

Egy alkalommal egy testépítő szalon tulajdonosa keresett fel, és beszámolt a számára "kedvezőtlen" változásról.

Júniusra hihetetlenül lecsökkent ügyfeleinek száma.

Elmondása szerint a felsőfokú intézményekben tanulók hazautaznak, így nyárra elvesztette őket.

Hadd kérdezzem meg: ezt nem lehetett előre látni? Ha érzékenyebb lett volna a "jelekre", akkor biztosan. és mit lehetett volna ellene tenni? Sokat! Pontosabban nem hiszem, hogy a "hazautazókat" itt lehetett volna tartani, de azt igen, hogy a nyár beálltát, az iskolai szünidő kezdetét "előnnnyé" is lehetett volna fordítani. Hogyan? Ez már természetesen minden vállalkozásnál egyéni (ötletek, rugalmasság kell hozzá), de jelen esetben például épp a "csellengő", de szegedi iskolásoknak lehetett volna testépítő tanfolyamokat szervezni, hiszen az iskolai elfoglaltság megszakadása miatt maguk a tanulók (vagy szüleik) is keresik nyaranta az értelmes programokat.

Nem hiszem, hogy más megoldhatja az ilyen eseteket, mint maga a vállalkozó, bár tanácsot gyakran adhat tapasztaltabb.

Megvalósítani azonban úgy is saját magának kell, így az a legjobb, ha nyitott és rugalmas a piaci környezet jeleinek érzékelésére és a válaszadásra.

Hogy segítsek felismerni a "jeleket", hadd közöljek néhány fontos csoportot:

1. Éghajlati, földrajzi, kulturális hatások

Ilyen volt fenti példánkban az évszakok váltakozása, de ebbe a csoportba tartozik az étkezési kultúránk és számtalan más tényező, mely működési területünkhöz kötődik és üzletmenetünkre hatással lehet.

2. A versenytársak piaci manőverei

A testépítő szalon esetében például az is nehezítette a tulajdonos vállalkozó helyzetét, hogy közben több új azonos vagy hasonló profilú vállalkozás is megkezdte működését. Ezt sem lehet megakadályozni, de megnehezíteni az újak megkapaszkodását igen - és ezt el is mulasztotta.

3. Gazdasági környezet

Adóváltozások, költségelszámolási lehetőségek, minisztériumi összevonások stb. Ezek is rejtenek veszélyeket, de lehetőségeket is - csak tudni kell felfedezni a legális kiskapukat.

4. Technológiai fejlődés

Manapság kifejezetten ide kíváncsoznak a számítástechnika és a hírközlés új lehetőségei - veszélyei. Ezek ugyanis ingataggá teszik azon vállalkozások helyzetét, amelyek nem nyitottak az újdonságok megismerésére, nem kreatívak az alkalmazásbavétel hasznosságára nézve.

Összefoglalva: A változások természetes velejárói vállalkozói, de magánéletünknek is. Ha a változásoktól lehetőségek felfedezését várjuk, a legtöbb esetben sikerül is megtalálnunk azokat.

Aki a dinoszauruszok változatlanágában hisz - vállalkozása úgy is jár, mint azok jártak.

19. A vállalkozás reklámtevékenysége

Eddig áttekintettük a vállalkozás indítása során elvégzendő feladatokat (üzleti terv készítése, piaci fizetőképesség felmérése, a nyereségesség és pénzügyi likviditás kalkulációjának elkészítése stb.), majd eljátszottunk a gondolattal, ha jól megy az üzlet, vajon hogyan válasszunk magunk mellé munkatársakat, hogyan ösztönözzük őket, és hogy kezeljük a konfliktusokat.

A legutóbbi fejezet a változásról, annak természetes következményeiről szólt, hiszen a vállalkozás marketing-környezete állandóan változik, s erre nekünk vállalkozóknak (és magánemberként is) változó válaszokat, reakciókat kell adnunk.

Innen már egy lépéssel kell csupán továbblépni, hogy a jól menő vállalkozásunkat a piacon még jobban menővé tegyük. Ehhez hatékony marketingmódszereket kell használnunk, és természetesen ezeket összehangolni.

Az egyik ilyen eszköz a reklám, melyről néhány fontos elvet, gondolatot szeretnék megismertetni önökkel.

A legfontosabb elvet talán úgy fogalmazhatnám meg:

1. Mindig olyan terméket vagy szolgáltatást hirdess, melyre megvan a fizetőképes kereslet!

Ha most Önökben felöltik a kérdés: "de azt honnan lehet tudni", akkor már félúton vannak a "tanulás útján", hiszen egy jó kérdés magában foglalja a fél választ. Hadd adjam meg az én "teljes" válaszomat.

Ennek már a piackutatás (személyes interjúk, kérdőívek, beszélgetések stb.) során el kellett dőlnie, hiszen (és erről a marketingeszköztől korábban már volt szó) csak a fizetőképes kereslet megtalálása után tudunk jó eladásösztönző reklámtevékenységet végezni.

2. Mindig a lehető legközvetlenebbül szólj a leendő vásárlóidhoz!

Ezt könnyebb mondani, mint végrehajtani, de akkor is törekedni kell rá. Ez **nem csak stílus kérdése, hanem a mód kiválasztása is**. Egy konkrét példán keresztül: Egyik ismerősöm fodrászüzletet nyitott néhány hónapja. Segítségért fordult hozzám, hogy a körzeti rádióban hirdessen. Erre én azt tanácsoltam, ne tegye. úgy láttam ugyanis, hogy a (lehetséges) fogyasztóihoz sokkal közvetlenebb módon szólhat.

Mivel néhány kérdés után a piackutatást "egyszerűen" elvégeztem számukra (ár, szolgáltatás és annak szükségessége - régóta ügyfelük vagyok), azt javasoltam, a környező lakások lakóit egy nekik szóló "levélben" értesítse. A módszer bevált.

3. Törekedjünk a hatékony és költségtakarékos megoldásra!

Ennek oka nemcsak a jó vállalkozó általános magatartása, hanem az előző eset tanulsága is, hiszen soha nem lehet előre tudni, jó módszert választottunk-e? Ez azt is jelenti, hogy nagy valószínűséggel többet is ki kell majd próbálnunk. Minél olcsóbbakat

választottunk, annál többet próbálhatunk ki, illetve annál többet alkalmazhatunk, akár párhuzamosan is.

4. Folyamatosan (több módszert alkalmazva) reklámozzuk vállalkozásunkat!

Úgy hiszem, a fenti elv önmagáért beszél. Több lehetőséget adjunk üzenetünk eljuttatására. Ugyanakkor törekszünk az állandó megújulásra, az üzeneteink újdonsága mellett a megbízhatóságot tükröző állandóságra is.

A reklám néhány fontos elvét összefoglalva fogalmazódott meg bennem a gondolat, hogy néhány reklámtrükk ismertetésével segíteni tudnék a költséghatékony reklámmunkában. Lássuk őket!

20. Néhány reklámtrükk

Nem szabad szem elől téveszteni, hogy költséghatékony reklámtevékenységet csak az a vállalkozó tud végezni, aki **fizetőképes kereslet kielégítésére tud terméket vagy szolgáltatást kínálni.**

Ez a jól elvégzett **piacfelmérés eredményeként** jön létre, így látni kell, hogy a hirdetés már "csupán" a termék és a vállalkozás **ismertté tételének és elérési módjának közlési feladatát** vállalja fel. (Ahogy a reklámszakma egy nagy egyénisége, David Ogilvy mondja: "Se nem művészeti eszköz, se nem szórakoztató műfaj, **ismeretközlő eszköz.**")

A legnagyobb hibák egyike, hogy amikor el akarunk adni valamit, a termék vagy szolgáltatás műszaki, szakmai paramétereire koncentrálnak. Ezek is kifejeznek valamit, de a **vevő inkább azokra az előnyökre kíváncsi, amelyeket élvezni kíván a vásárlást követően.**

Valahogy úgy, mint az a fogorvos, aki inkább arra koncentrálnak, hogy szolgáltatásának előnyeit írja le: **fájdalom nélküli kezelés, kellemes környezet, telefonos bejelentkezési lehetőség, természetes szépségű mosoly, üde lehelet** stb., nem pedig egy 60 m²-es rendelőt, hidropneumatikus-gyorsfordulatú fűrőt vagy kerámia fűrófejet stb. emleget hirdetésében.

A **szolgáltatások reklámmunkájánál** sokkal nagyobb arányt javaslok a **szájról szájra reklámnak**, hiszen az előbbi esetben még meggyőzőbb a "hirdetés" a szolgáltatás területén, ha valamely **személyes ismerősöm ajánlja** a fogorvost. Ezt a sok multilevel rendszer felismerte, így a személyes ajánlókártyák eszközét fejlesztették ki. Ezzel óvatos lennének, mert ebben épp az **őszinte ajánlás "hamvassága" csorbul.** Viszont segítséget kérhetünk a szolgáltatásainkat már igénybe vevő ügyfeleinktől, bár legjobb a spontán ajánlás. Ehhez viszont sok jó ügyfelet kell megnyernünk.

A különböző médiákban való megjelenést csak akkor javaslom, ha azok sugárzási, terítési területe nagy átfedéssel a **leendő fizetőképes keresletünk vásárlói.** Például egy lakótelepi garázsoltos számára sokkal olcsóbb (így idő- és költséghatékonyabb) a helyi reklámeszköz, mint pl. táblák, irányítótáblák, aszfaltfelfestés, lépcsóházi, postaládai szórólapp alkalmazása nagyobb területet lefedő reklámeszközök helyett (újság, folyóirat, tv, rádió stb.).

Ha olyanféle és olyan mennyiségű árut szerzett be és akar piacra dobni, melyben az egész város vásárlóközönségére számít, akkor erre a termékre megtérülő lehet az előzőekben jelzett, de nem javallt reklámhordozók igénybevétele is.

Ha megjelenünk valamilyen médiában, soha **ne egyszer jelenjünk meg!** Legalább 3-4 alkalommal, hiszen a legtöbb potenciális vevő szereti a **megerősítést, az újból megjelenő információt.**

21. Néhány szabály a reklámot illetően

Ez természetesen nem jelenti azt, hogy a terméket vagy szolgáltatást nem lehet eladni, de gondoljanak bele, mennyivel nehezebb azt eladni, ami van, mint olyat kifejleszteni (kialakítani), amit keresnek.

Persze, ha már megvan a termék vagy szolgáltatás, akkor is van esélyünk. A legfontosabb, hogy:

1. Mindig legyen különleges, amit (ahogy) eladásra kínálunk!

Talán a legegyszerűbb - de ennek komoly korlátai vannak - hogy legyen olyan különlegesen olcsó, hogy nagyon akarják megvenni. Velem történt meg, hogy övet szerettem volna vásárolni. A tartóban sok öv volt, így sokat megnézegettem, de végül amellet az öv mellett döntöttem, melyet egy másik vásárló is a kezébe vett közben. Kérdeztem az eladót, hogy van-e belőle originál. Ez az utolsó hangzott a válasz. Egyből sajnálni kezdte a vevőtársam, mondván őt is érdekelte volna egy ilyennek a megvásárlása. Lehet, hogy a többedik utolsó volt aznap? Az utolsót kínálni mindig különleges!

Erős versenyhelyzetben (azaz, ha versenytársainknak is van ilyen vagy helyettesítő terméke, szolgáltatása) valami mással (is) ki kell rukkolnunk.

Igen fontos továbbá, hogy:

2. Ne csak egy reklámformában gondolkodjunk!

Azaz kombináljuk a látható (újság, hirdetőtábla, szórólap stb.), a hallható és az összetett formákat (például tapintható, kóstolható, kipróbálható) stb.

Komoly megerősítést jelent, ha az egyik után a másik is leendő vásárlóink "tudatáig" jut. Ennek talán legnagyobb veszélye, ha nem konzisztens, azaz a különböző formák nem ugyanazt az érzetet keltik.

Egy példát az Euromenedzser Iskolaközpont Rt. életéből.

Mi a jó minőségű, piacképes tudást nyújtó képzéseinkre és tanácsadásainkra vagyunk büszkék, és reklámtevékenységünk is ezt a képet kívánja erősíteni.

Amikor egy-egy új képzésünket beindítjuk, minden érdeklődő számára szeretnénk a hírt eljuttatni. Így gondoltuk ki, hogy Szeged lakosságának nagy része utazik az SZKT járatain, így trolikon és villamosokon is jelentessünk meg információt magunkról.

Elkészítettük a szórólapokat, és felkerültek a hirdetőhelyekre a járműveken. Egy volt hallgatónkkal hetekkel később találkoztam, aki megjegyezte, hogy szerinte nem illik az Euromenedzser image-éhez az, hogy a szórólapok cellux-szal kerültek felragasztásra a járműveken. Igaza van. A változtatás megtörtént.

3. A reklámtevékenység folyamat

Így vegyen ki pénzt a cégéből: <https://cegvezetoknek.hu>

Ami azt jelenti, hogy nem elég egy jó reklámot megvalósítani, rendszeresen jót kell készítenünk. Erre nézve a már nálunk is jól ismert rágógumit gyártó vállalat vezetőjét és tulajdonosát érdemes idéznem Ogilvy A reklámról c. könyvéből:

"Egy Kaliforniába tartó vonaton egy barátja megkérdezte Mr. Wrigley-t: Tekintve, hogy a rágógumipiac oroszlánrészét úgylis uralja, minek hirdet.

"Mennyivel megy most ez a vonat?" kérdezte Wrigley. "Talán óránként száznegyvennel." "Nahát - mondta - javasolná most, hogy leakasszuk a szerelvényt a mozdonyról?"

Úgy gondolom, korábban is hangsúlyosan szó esett arról, hogy a marketing szemléletű vállalkozásvezetés vezet az igazi sikerhez, a reklám ennek csupán egy (bár fontos) eleme. Érdekes most néhány, a nemzetközi szakirodalomban nemrég felbukkant gondolatot megismernünk a marketingről.

22. A marketing néhány új megközelítése

Mivel a marketingszemlélet kialakítását és a korszerű marketingmódszerek alkalmazását nem lehet különválasztani, hasznosnak találtam a legújabb irányzatok néhány fontos megközelítését ismertetni Önökkel.

Csak a következetesség kedvéért: a klasszikus marketing-felfogás a terméket (vagy szolgáltatást), annak árát, az eladását segítő, támogató eszközöket és azt a szervezetet, melyen keresztül a gyártótól "fizikailag" eljut a fogyasztóhoz, egyformán fontos "marketingmix"-nek tartja.

Ez a megközelítés alapvetően a vevő-, illetve a fogyasztó kielégítésének középpontba helyezése esetén vált teljesen elfogadottá. Sok esetben azonban mára a versenytársakkal történő harc (néhány szűkebb piaci területen, mint pl. számítástechnikai, elektronikai termékek eladása) fontossága is előtérbe kerül. Ezt egyrészt a fenti négy elem kiegészítésével, másrészt a piacon történő manőverezés "harcias" szemléletének kialakításával tudjuk megvalósítani.

Senki ne ijedjen meg, a tényleges fegyvereknek ehhez semmi közük, csupán a jó stratégiák tapasztalatai miatt, illetve a jó analógia kedvéért használják a szakemberek ezeket a szavakat.

A kiegészítésnél két igen fontos terület: a **mennyiség** és a **minőség** kerül még a "mix"-elemek közé. A mennyiség szoros összefüggésben van az árral, hiszen az értékesített áru vagy szolgáltatás mennyiségéről van szó. Erről már a fedezeti pont számításánál volt szó, sőt az ott bemutatott grafikonok tükrözték is illeszkedését és fontosságát, de egységes mix-elemként csak a legújabb szakkönyvek tárgyalják (lásd: Tim Ambler: Need To Know Marketing).

Ehhez a fogyasztókért vívott csatában logikusan illeszkedik a minőség, amihez a magyar vásárlói magatartás még nem egészen illeszkedik (inkább árcentrikus), de nagyon rövid idő múlva szerves része lesz a vásárlási szempontrendszerünknek. Egy példát a mai magyar piacról: 3-4 évvel ezelőtt én személy szerint egyszerűen nem értettem, miért nem alkalmazták az autókereskedők a vásárláskönnyítő (készpénzkönnyítő) konstrukciókat. Mára igen sok formája alakult ki, így komoly vásárlóerő-elvándorlás következett be az alacsonyabb árfekvésű és (gyártási hagyományait ismerve) gyengébb minőségű autóktól, hiszen az eladási ár 10-30 % -át befizetve olykor 3-6 évre részben ingyenes, részben minimális áruszervizt igénylő autót van lehetőségünk vásárolni. Ha egy kicsit kalkulálunk, bizony ezt a garanciát csak olyan autóra lehet adni, melyeknek **minősége igen magas** - és ez a vásárlóknak is megéri, hiszen nincs javítási költség, használati időkiesés stb.

A **mennyiség** és **minőség** mellett a konkurensokkal folytatott harc miatt kiemelten fontossá vált a **személyes eladás**, amely a **személyre szóló és jól felkészült** eladási helyzeteket, illetve személyzetet jelenti.

Úgy érzem, itt óriási előnyre tehet szert ma Magyarországon, aki (vállalat, vállalkozás) ezt a módszert erősíti, mert komoly előnyre tehet szert versenytársaival szemben.

Ehhez még logikusan kapcsolódik a következetes és harmonikus **kapcsolatépítés** a környezettel, mely már nem csupán a fogyasztót jelenti, hanem pl. a bankokkal, melyek pl. likviditási gondokat segíthetnek áthidalni, vagy az önkormányzattal, mely a helyi kezdeményezések aktív vagy passzív támogatója lehet, vagy az alvállalkozóimmal, akik a minőség irányába történő elkötelezettségemet támogathatják saját erejükből, de ilyen lehet az APEH, a TB, a helyi médiák stb.

Fentiek értelme és előnye a tudatos, átgondolt, harmonikus marketingmunka. Időzzünk még el a "harcias marketing" fogalmánál.

23. Ha harc, legyen szelíd

A marketing általános megközelítése mellé már nekünk is célszerű megismerni a legújabb irányzatok főbb mondanivalóját, így jutottunk következő témánkhoz.

Egyik új irányzat sem egészítette ki talán jobban a klasszikus megközelítést olyan mértékben, mint a "marketing-hadviselés", így érdemes egy kis kitérőt tennünk itt is.

Talán nem árt a "klasszikus marketing" fogalmát újból felidézni, hogy a továbblépést jól felismerjük. A vevők, ügyfelek **igényeinek hosszú távú kielégítését** és a vállalat vagy vállalkozás **nyereséges működtetését** illeszti a jó marketingtevékenység.

Ehhez képest egy alapvetően új elem, hogy mindezt kemény versenyhelyzetben teszi vállalkozásunk, így jól kell ismernünk a versenytársakkal folytatandó "hadviselés" eszközeit, eredményességét befolyásoló tényezőit.

Vegyünk egy példát. A Pepsi-Cola és a Coca-Cola öldöklő harcot folytat, különösen az amerikai piacon. Bár a Coca-Cola a nagyobb, komoly eredményeket ért el a Pepsi az utóbbi években. Ugyan az 1930-as években szinte egyedül volt a kóla-piacon a Coca-Cola, a "hadviselés" eszközeit alkalmazva feljött a Pepsi-Cola. Csak egy olyan szabályt hadd említsek, mely komoly sikert jelentett a Pepsi számára.

"Támadd versenytársadat az erőssége leggyengébb pontján!"

Hogyan valósult ez meg? A Coca-Cola, mely arra volt büszke és hirdetéseiben is egyértelműen hangsúlyozta: "A Coca az igazi Cola" és a receptje változatlan a kezdetektől. Ezzel együtt a kissé édesebb Pepsi-Cola miatt kijött a piacra egy "új Coca-Cola"-val. Ez komoly támadási lehetőséget adott a Pepsinek, hiszen "Amit meg kell változtatni, az nem is lehet valami jó" szöveg szólt a támadás.

Ezt a gondolatot széles körű támadó hadjáratral erősítette a Pepsi, így olyan győzelmet aratott, melyet még azóta sem hevert ki a Coca-Cola. Honnan tudni? A piaci részaránya az USA-ban azóta nem emelkedett olyan magasra, mint ezelőtt a "támadás" előtt volt.

Természetesen a Coca-Cola is meglépte a maga stratégiai húzását a régi Cola-t elnevezte "Classic Coke"-nak, ami nemcsak hogy klasszikus, de a "klassz" és "eredeti" jelzőt sugallja. Azután következett a cukormentes verziók harca, majd a koffeinmenteseké. Itt a 7 UP és a koffeinmentes Coca-Cola-k versenyeznek.

Anélkül, hogy részleteznénk, fussuk át a "marketing- hadviselés" szakirodalma által kidolgozott taktikákat:

1. A támadó hadviselés (pl. Pepsi-Cola)
2. A védekező hadviselés (pl. Coca-Cola)
3. Az ejtőernyős hadviselés (mindkettő alkalmazhatja)
4. A gerilla hadviselés (pl. Tropi-Cola)

Úgy érzem, érdemes lesz ennyi marketingismeret után magára az üzletkötésre is koncentrálni, folytassuk tehát ezzel a témával, hiszen egy vállalkozó rendszeresen köt üzletet cége képviselőjében.

24. Az üzletkötés

Eddig áttekintettük egy vállalkozás indításának főbb tennivalóit. Különös figyelmet fordítottunk a vállalkozás gazdaságos beindítására és működtetésére, melynek megalapozását a jó és alapos **üzleti terv** elkészítésével, majd következetes végrehajtásával, megvalósításával érhetjük el.

Egy vállalkozási szakértő úgy fogalmazott a közelmúltban az Euromenedzser Iskolaközpont Rt. diplomaátadásával kapcsolatban:

"A vállalkozás hiper-realisztikus!"

Értelmezzem magunk számára?

Nincs helye a mellébeszélésnek, a tervszerűtlen, szervezetlen munkavégzésnek, mert **a vállalkozás maga a nyers valóság**, költségeit fizetni, eladásait realizálni - "pénzesíteni" kell.

A korábbi (különösen a marketingről szóló) fejezeteink jó előkészítést adtak mostani gondolataimnak, de hadd idézzem fel az ide leginkább tartozóakat:

"A vevőnek mindig igaza van!"

(Ez alól nincs kivétel.)

"Nem én mondom meg, mi a jó termék, hanem a vevő."

Ez azt is jelenti, hogy nem az a vállalkozás marad életben, amelyiknek jó a terméke, hanem amelyiknek megveszik a termékét, illetve szolgáltatását.

Fentiek mind erősítik a gondolatot: gondoskodnom kell a termékem, szolgáltatásom megismertetéséről és értékesítéséről.

Emiatt igen sok ügynökre volna szükség ma Magyarországon, ami pedig nincs! Most lehet, hogy sokan felhördülnek, "hisz naponta több is felkeres!"

Én csak azokat tartom ügynöknek, illetve üzletkötőnek, aki jó ügynök, illetve üzletkötő, mert

- nem akar olyan terméket vagy szolgáltatást rám sózni, ami engem nem érdekel,
- nem akarja eladni, amije van, hanem azt hoz, amire szükségem van.

Elvárható tulajdonságai között találni:

- kellemes beszélgetőpartner,
- felkészült szakember,

- megbízható partner.

Ha valaki most úgy gondolja, hogy ilyen "angyal" márpedig nincs, akkor hadd nyugtassam meg, mindez tanulható!

Ha valaki a gyors meggazdagodás érdekében fog vállalkozásba vagy lesz egy termék vagy szolgáltatás "ügynöke", akkor nem sok sikert jósolok neki.

Természetesen ha **a megfelelő jövedelem érdekében** végzendő **kitartó és állandó önfejlődést segítő** munkát akar végezni, akkor jó helyen jár. Viszont ha mindazt, amit tudni kell a sikeres üzletkötői munka érdekében, nem a saját kárán kívánja megtanulni, **a megfelelő képzést javaslom neki.**

Milyen a megfelelő képzés?

Feltétlenül személyesen kell a képző intézményt és tananyagait megnézni, és csak olyan képzésre beiratkozni, ahol a munkatársak, a képzési, irodai környezet sugallja, hogy olyanok fognak tanítani, akik maguk is sikeres "eladók", "vállalkozók".

Tanulni ugyanis csak attól lehet a "hogyan"-t, aki maga is sikeres módszereket alkalmaz.

Ha már idáig jutottunk, nézzük meg, mit kell tudni az üzletkötőnek.

25. Mit kell tudni az üzletkötőknek?

Az előző fejezetek során a sikeres vállalkozás beindítása és "menedzselése" érdekében végzendő tevékenységeket tekintettük át, így eljutottunk az árbevétel realizálásának, azaz az üzletkötési munkának megismeréséig. Bizonyára vannak olyanok, akik önmaguk "egyéni vállalkozók", de tevékenységük nem egy "klasszikus" vállalkozó munkáját öleli fel, hanem "csupán" ügynöki, üzletkötői jellegű, így hát több réteg érdeklődésére tarthat számot ezen téma.

Az előző fejezetben leírt három fontos követelménynek megfelelően, könnyen áttekinthetjük, mit kell tudnia az üzletkötőnek, de mindezt részekre is kell bontanunk, hogy az ismeretek, készségek elsajátítására vonatkozó természetes érdeklődést is kielégítsünk.

1. Legyen megbízható partner

Ez mindenekelőtt személyiségére, az általa képviselt vállalkozás üzletfilozófiájára és az eladni kívánt termék vagy szolgáltatás értékére vonatkozik, az azzal arányos szolgáltatásokra (pl. alkatrész-utánpótlás, különleges esetek kezelése stb.), hiszen a "kibővített" termék már tartalmazza az illeszkedő szolgáltatást is.

Ez egy nagyon érdekes elvárást vet föl a jó üzletkötővel szemben: tudja megválasztani azt a vállalkozást, vállalatot, melyhez elszegődik. Igen, ez joga és kötelessége egyaránt. Ehhez viszont jó marketingfelkészültséggel kell rendelkeznie, és sikerorientált, kiegyensúlyozott személyiséggel is. Jóllehet személyiségünk és neveltetésünk önálló felnőtté válásunkig sok olyan elemet tartalmazhat, mely ennek a feltételnek a gyenge teljesítését eredményezheti, de önfejlődésünk lehetősége igen nagy.

2. Legyen kellemes beszélgetőpartner

Gondolom egyetértenelek velem, hogy csak a belső kiegyensúlyozottságra épülhet a beszélgetőpartner "kellemes" stílusa, de több is annál, mégpedig jóval! Ismernie kell a kommunikáció sajátosságait, azokat felismerni a mindenkori helyzetben, és továbblépés (néha konfliktusoldás) eszközeit ismerve, ügyesen alkalmazni azokat.

Mikor idejutunk üzletkötőképző tanfolyamainkon, hallgatóinkban felötlik a kérdés: "..... és ha tárgyalópartnerem is felkészült, akkor észreveszi a módszereket, amiket alkalmazok!" Miért volna ez baj? - kérdezem én. A szándékaim nem tisztességtelenek, nem rásózni akarok valamit partneremre, hanem (marketing!) egy számára is előnyös cserét ajánlok, pénzt az árumért vagy szolgáltatásomért. Ez ugyan újból visszavezet a vállalkozás üzletfilozófiájának és a személyiségemnek harmonikus kapcsolatához, de ez így természetes.

3. Legyen felkészült

Az előző fejezetet elsősorban a szakmai (termékismeret és az üzletkötő szakma) felkészültségére szűkítettem, de szélesebb értelemben is felfoghatjuk.

Ismeri pl. a termékével, szolgáltatásával kapcsolatos jogszabályokat, ügyfelének szokásait stb.

Míndez természetesen sok információgyűjtést, rendszerezést, és azok tudatos felhasználását jelenti - s ez nem kis feladat, tudom. Igen (...mármint az esetleges kérdésre adott válaszom ...) ezt meg lehet tanulni - sőt jól jön egy kis "eredeti készség" erre a típusú munkára, de nemcsak hogy lehet, hanem kell is tanulni mindezt - állandóan.

A szakma bármely nagy eredményt elért üzletkötőjéről kiderült, hogy rengeteg tanulás és önfejlesztés révén jutott el a "csúcs"-ra - ha van olyan egyáltalán.

Készült a kilencvenes években internetes anyagok alapján.

Hasznos információk ügyvezetőknek:

<https://cegvezetoknek.hu/kisistvan.html>