



Potencsik  
ÜZLETI KONZULTÁCIÓ

## Mese a problémák igazi forrásáról

Kedves Cégvezető!

Szeretnék megosztani Önnel egy tanmesét, ami nemrégiben történt egyik barátom cégében.

*(A cég szinte minden partnerét barátomként tisztelhetem, ezért szerencsére nagyon sok barátom van.)*

A tanmesék azért születnek, hogy akik hallják, tanuljanak belőle, és ne kövessék el ugyanazt a hibát.

**A konkrét mese arról szól, hogy minden cégnek megvan az a néhány pont a működésében, ami szent és sérthetetlen. Ha ezt elveszítjük szem elől, az megbosszulja önmagát.**

Az említett cég egy bő 2 milliárdos nagykereskedő, mintegy 18 alkalmazottal.

Ősz vége felé történt, hogy a barátom megkeresett. Szótlanabb volt a szokásosnál, bár megpróbált magára erőltetni némi „tulajdonképpen nincs is nagy baj” viselkedést - miközben az étteremben az ebédünket fogyasztottuk.

Szó szót követett, panaszkodott a globalizmusra, a politikára és nem utolsósorban az embereire. Elkezdett gyanússá válni a történet, hiszen a barátomat nem úgy ismertem, mint aki külső körülményeket okol a dolgok folyásáért.

*(Nem véletlenül tudott felhúzni egy olyan céget, ami évről évre gyönyörűen fejlődik.)*

Elmondta, hogy a legeredményesebb területi képviselője épp most mondott fel, mellesleg két hónapja le kellett szabályoznia a gépkocsi használatot, mert már nem fért bele a költségvetésbe. Beszélt arról, hogy valószínűleg nem fogja tudni tartani a cége ezt a növekedési ütemet (évi 20-30%), és inkább vissza kellene venni egy kicsit.

Nem akarom nagyon ragozni, végül azzal váltunk el, hogy bejönnek egy alapos üzleti analízisre, és megnézzük, hátha mégis lehet tenni valamit. ☺  
(A szolgáltatás neve: Vállalkozás Termelékenység Analízis)

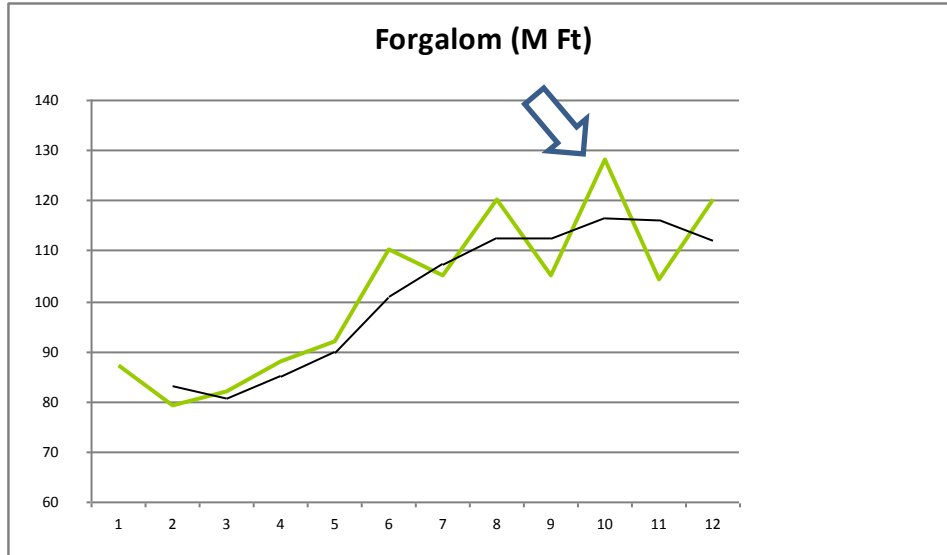
**Mint minden szolgáltatásunk,** ez is egy alapos interjú sorozattal kezdődött. Alaposan kikérdeztem az embereit, megnéztem a cég forgalmi adatait, és megállapodtunk, hogy milyen egyéb adatokra lesz szükségünk, hogy megtaláljuk a baj igazi okát.

A szokásosnál (és a vártnál) picit több időbe került minden adatnak utánajárniuk, de ezzel együtt szép ütemesen haladtunk a konzultációval, sok kisebb problémát azonnal lekezeltünk.

*(Tüzet oltottunk: sikerült meggyőznie a területi képviselőjét, hogy érdemes még maradnia; visszaállítottuk a cégben az adatszolgáltatási rendszert; kezeltünk néhány vevőt, akik már épp át akartak menni a konkurens céghez, stb.)*

Aztán eljött a nagy nap. Összeálltak végre az adatok, és elkezdtünk végre látni. Amit láttunk az első körben eléggé lehangoló volt:

A forgalom elkezdett stagnálni, igaz egy elég szép tartományban:

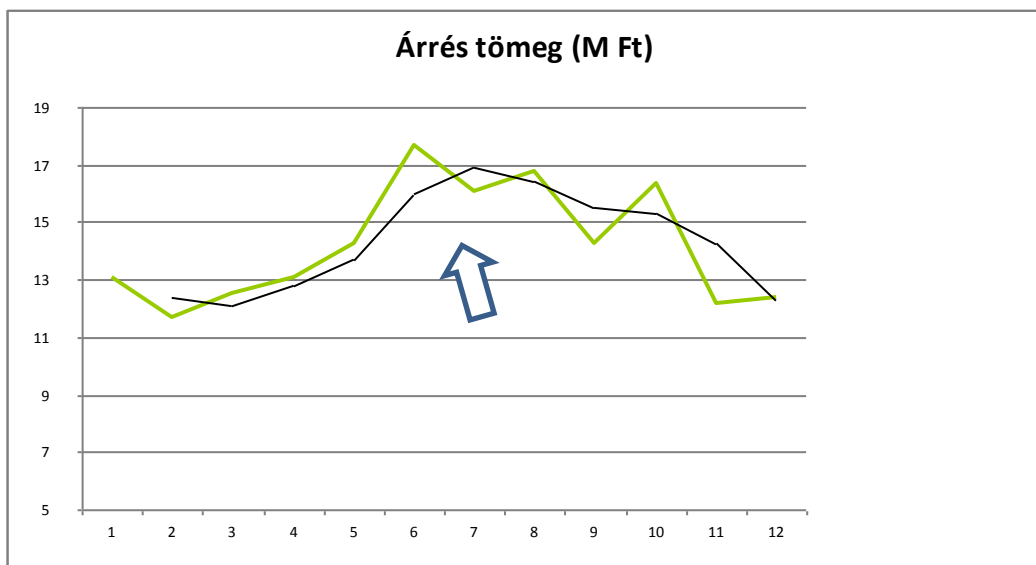


A forgalommal ellentétesen a megtermelt árrés tömeg viszont esett. Nem is kicsit.

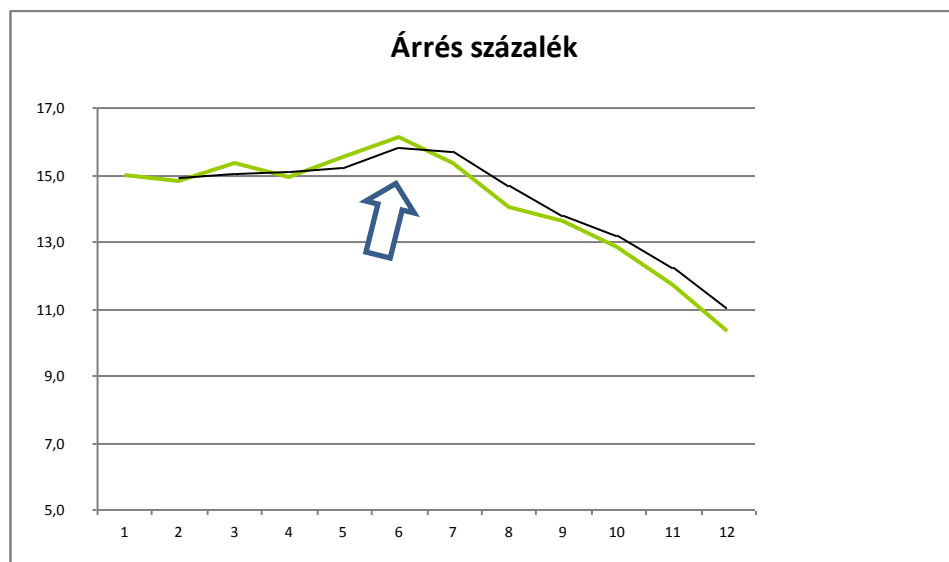
Ez azt jelentette, hogy sok munka mellett egyre kevesebb pénz jut a cégre. Elkeseredve nézegettük a tényadatokat. Most már nem csak a rossz érzés volt, hogy valami nincs rendben, hanem ott voltak a szemünk előtt a tények.

„Ez borzasztó!” – mondta a barátom.

És tényleg. Értelmeztük mit jelentenek ezek a számok a valóságban, és kiderült, hogy a cég az eddigi évek során felhalmozott tartalékaiból kell, hogy kiegészítse a működés költségeit. Szép lassan fogy a cég. Nem csoda, hogy „zizeg” a csapat.



Ezután megnéztük az árrés százalékot, és „kész” volt:



A cég „havi fedezeti pontja” 13-14% árrés körül van – mint ez kiderült a számításokból. (Havi fedezeti pont: amikor a cég az adott hónapban kitermeli a kiadásait, jut tartalékra és fejlesztésre legalább egy minimális összeg.)

**Még átnéztünk jó néhány grafikont, és azokból is egyértelműen kiderült, hogy valami történt, még hozzá a 6. hónap környékén.**

A legveszélyesebb állapot a „bőség”, amikor a termelés meredeken felfelé ível. Ezt jól tudtam, így elkezdtek megkeresni, hogy mit változtattak meg, ami addig a sikeres működés kulcsa volt.

Elemeztünk és elemeztünk, bontottuk az adatokat, nézegettük a termékcsopontonkénti beszerzési árak változását, kielemeztük néhány adatot (*amihez hozzáfértünk*) a konkurencia működéséről, és egyértelművé vált, hogy nem az értékesítéssel van a gond, hanem a beszerzéssel!

Mindeközben elkezdtem figyelni rá, hogy a barátom gazdasági vezetője, aki szintén részt vett a konzultáción egyre sápadtabbá válik. Előszedte a határidőnaplóját és elkezdett lázasan lapozgatni benne, majd megszólalt:

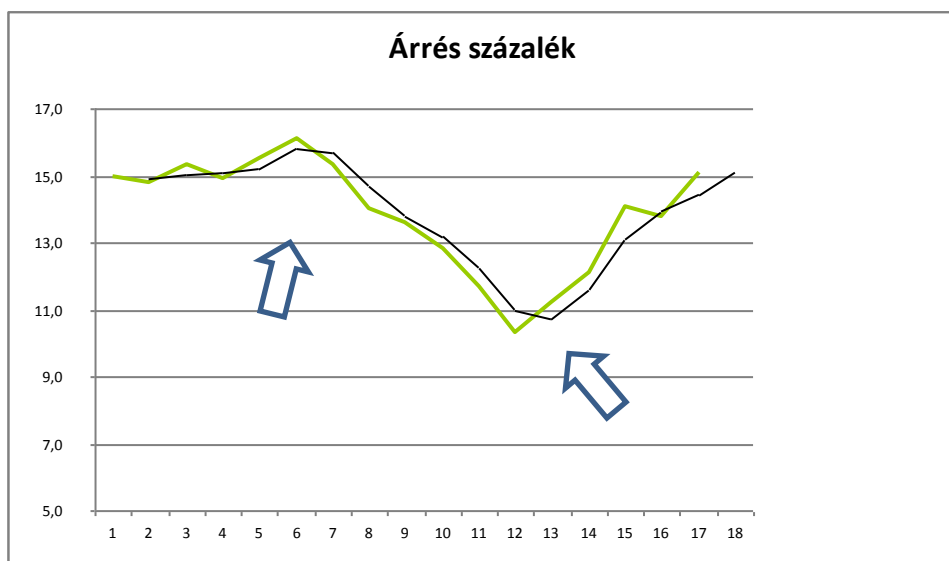
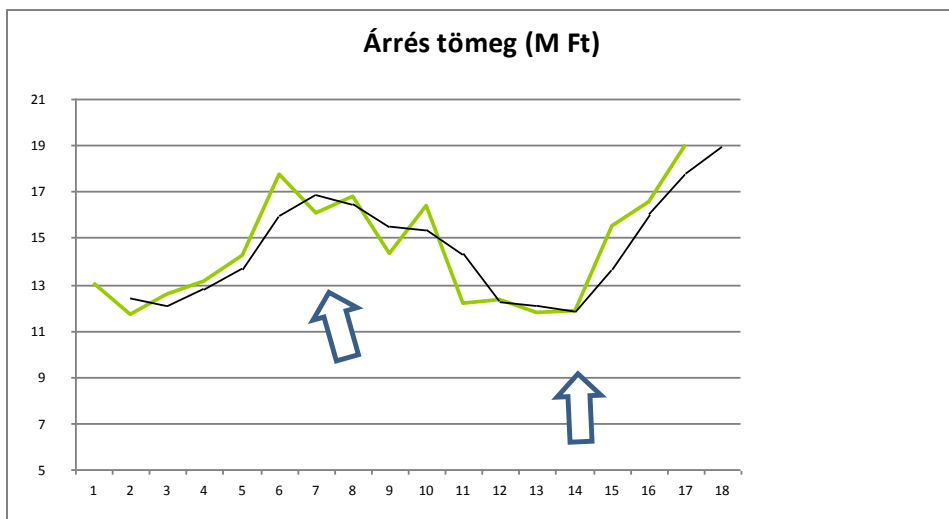
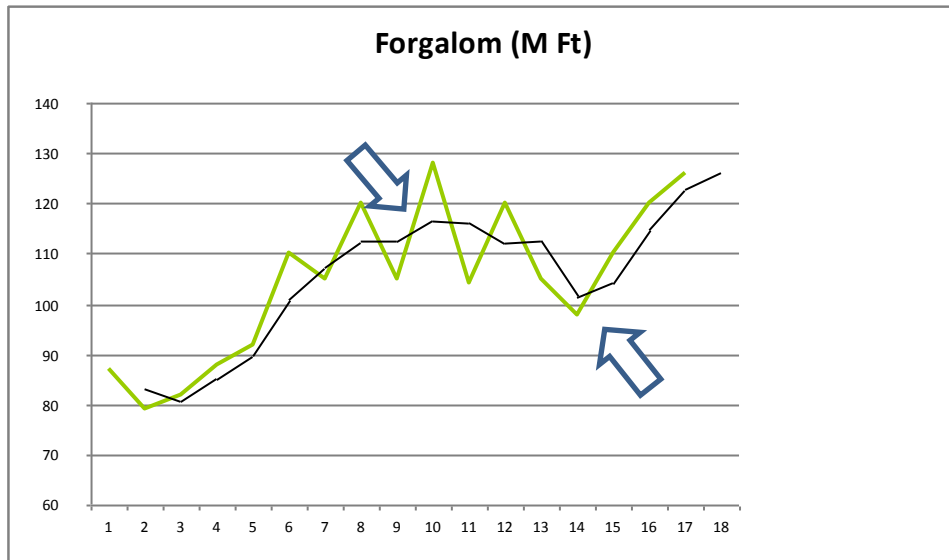
*„Májusig egyedül a beszerzés volt az én dolgom. Minden hónapban végig is látogattam a beszállítókat és nagyon képbem voltam az árakkal kapcsolatban. Minden hónapban készítettem elemzést a konkurencia eladási áráiról, és ez alapján meg tudtam saccolni, hogy mennyiért szereztek be az adott termékeket és nem hittem el a beszállítóinknak, hogy „ez alá már nem tudunk menni”. Meg is volt az eredménye!” – mondta.*

*„Júniustól kezdve viszont gazdasági vezetővé léptem elő, és ez teljesen kikerült. Azóta arra sincs jóformán időm, hogy egyáltalán meglátogassam a beszállítókat!” – folytatta.*

Mondanom sem kell, döbrent csend lett a szobában, majd megnéztük a pontos tényeket ezzel kapcsolatban és kiderült, hogy valóban így történt!

Azonnal leszedtük róla a gazdasági igazgatói tennivalókat és visszatettük a régi posztjára – erősen eredmény érdekelt fizetési rendszerrel, mellyel többet is tud keresni, mint gazdasági vezetőként.

És hát a puding próbája az evés, nézzük valóban a jó okot kezeltük-e a cégnél. Azóta eltelt fél év, és nyomon követtem a termelés változását:



Úgy tűnik, igen.

Valós okot, igazi „miértet” kezeltünk a cégben, hiszen a **termelés újra felment.**

A cég vezetői, azóta minden hónapban kielemezik a cég működését, és azonnal korigálnak, ha kell.

A területi képviselő boldogan „képviselem a céget a területén” és esze ágában sincs elmenni a cégtől.

A gépkocsi használatot visszaállította a cégvezető, és havi célprémiummal biztosította, hogy az emberek folyamatosan motiváltak legyenek.

És mivel tanmeséről van szó, le kell szűrni a tanulságokat is az utókor számára:

- 1. Amikor valaki benne ül egy problémában, nagyon kicsi az esélye, hogy ki tudjon emelkedni belőle, rá tudjon nézni a szituációra úgy, ahogy az van, és így minimális az esélye, hogy jó dolgot kezeljen.**
- 2. Ha rossz „miértet” kezelünk, egyre rosszabb lesz a helyzet.**
- 3. Ha megváltoztatunk működő felállást, ne csodálkozzunk, ha rosszra fordulnak a dolgok.**
- 4. A jó kezelés egyetlen mércéje, hogy jóra fordította-e a dolgokat, felvitte-e a termelést.**
- 5. A hiba oka mindig belül, a cégben keresendő! Bármilyen rossz is a helyzet, mindig lehet valamit tenni azzal kapcsolatban a cégen belül.**

Baráti üdvözlettel:

**Potencsik Szilárd**

Cégvezető, konzulens