

A vállalkozásműködtetés 7 eleme

– kizárólag autószervezeteknek

2. rész

Mi az, amit be kell vetni egy autószerelőnek vagy egy autószervezetnek az életben maradáshoz vagy akár a fejlődéshez ma, 2012-ben? A tét az életben maradás, de a cél a fejlődés.

Kedves Olvasóm!

Nagyon sokat gondolkoztam az elmúlt napokban, miközben a tanulmány második részét írtam, hogy mi lenne az a minimális információmennyiség, amivel még nem rettentelek el a feladattól, de már elég információt adok ahhoz, hogy egy új útra lépj. Igyekszem nem magamból kiindulni, mert nekem az ilyen információkból sosem elég. Képzeld el, volt olyan, hogy egy kb. 4000 km-es külföldi utamon 24 teljes üzleti CD anyagát hallgattam meg legalább kétszer. Ezért kérek, ne lincselj meg, amiért az első részben annyi információt zúdítottam a nyakadba.

Sokan írtak nekem, hogy értik és elfogadják, hogy a felgyorsult világhoz csak úgy tudnak jól alkalmazkodni, ha életfogytig tanulnak, de itt nem egyszerűen erről van szó, és önmagában ez nem megoldás.

Régi bölcsesség, hogy a tudás hatalom. Ennek ellentmondani látszanak azok a cégvezetők, akik kevés tudással is messzebbre tudnak jutni, mint azok, akik halmozzák a tudást. A titkuk, hogy ők a tudást alkalmazzák a gyakorlatban, mások pedig nem. Ezért a régi bölcsességet kiegészítve a következő mondat a hitvallásom is lehetne. Az alkalmazott tudás hatalom.

A mai részben további 4 elemmel ismertetek meg, amire én a vállalkozásomban nagy hangsúlyt fektetek. Úgy gondolom, hogy nem tartanék ma ott, ahol tartok, ha ezekre nem figyelek a napi feladataim mellett.

4. elem (Üzleti modell vagy üzleti gyakorlat?)

Elnézést kérek, ha a következő részt már ismered, de biztos te is voltál már olyan helyzetben, amikor olyan vállalkozóval beszélgettél, aki összekeveri az üzleti gyakorlatot az üzleti modellel, vagy akár az üzleti tervvel is. Az ilyen helyzetekben a beszélgetés elég egyoldalú lesz, mert mindenki

a maga igazságát fogja fújni, és nem értik meg egymást. Ezért fontos, hogy tisztázzuk ezeket a fogalmakat.

Az biztos, hogy minden cégnek van nyitva tartása, van hirdetési szokása, kialakult a beszállítói köre, kialakult a vevőköre... Ez csupán a cég üzleti gyakorlata, ami rendszerint szokásokon alapszik, és nem egy előre tudatosan eltervezett az egész cég működését átfogó koncepción alapuló folyamat. Az üzleti gyakorlatot az jellemzi, hogy a részei a működés közben bevett gyakorlat vagy más cégektől ellesett módszerek alapján alakultak ki, és az egyes részek kialakításánál gyakran nincs kapcsolat az egyes részek között.

Az üzleti modell ennél sokkal több. Nem önálló, egymástól elszigetelt elemekből áll, hanem egymásra épülő részekből tevődik össze. Ha jól rakod össze az üzleti modellt, és az elemek tervszerűen kapcsolódnak egymáshoz, akkor ezek egymást fogják erősíteni. Az üzleti modellnek 9 eleme van, amelyek a következők.

a) Milyen vevőid vannak? Ez az első kérdés, amit fel kell tenned az üzleti modell tervezésénél. Akármennyire is szeretnéd, nem tudsz mindenkinek egyszerre megfelelni. Lesz olyan, akinek drága lesz a szolgáltatásod, de lesz olyan, akinek nem. Lesz olyan, akinek nem fog tetszeni a telephelyed, de lesz olyan, akinek semmi baja sem lesz veled.

Sorolhatnám még a különböző vásárlói szempontokat, de a lényeg, hogy le kell szűkíteni a vásárlói körét, de ezt csak addig szűkítheted, amíg elég vásárlód marad ahhoz, hogy eltartsa a céged. Olyan vevői csoportot vagy csoportokat kell találnod, akik értékelik azt, amit kínálsz, hajlandók is megfizetni azt és elég sokan vannak, hogy eltartsák a céged.

b) Milyen értéket kínál a vállalkozásod? Lehet, hogy kitaláltál valami fantasztikus dolgot, és azt hiszed, hogy ezzel az új-

donsággal azonnal hatalmasat kaszálsz. Lehet, hogy szerencséd lesz, de lehet, hogy nem. Nem elég neked hinned a portékádban, a piacnak kell értékesnek látni a terméked vagy szolgáltatásod, hogy el tud adni.

Előfordul, hogy szenzációs a kínálatod, csak még nem érett meg arra a piac, hogy megvegye. De az is lehet, hogy az elfogadott normánál drágábban akarsz eladni. Ezt a piac nem fogja hagyni.

A te és a közvetlen környezeted nem számít, a piacod, a valós vevőid fogják kimondani a véleményt a cégedről. Nekik kell értékesnek tekinteni a kínálatodat.

c) Milyen jellegű kapcsolatban vagy a vevőiddel? Itt sem a te véleményed a döntő. Lehet, hogy te nagyon szeretnél a vevőiddel e-mailben kapcsolatot tartani, mert olcsó, gyors és egyszerű, de hiába igyekszel, ha a vevőid nem használnak internetet.

Vannak iparágak, mint a gyógyszerészek, akik nem vevők a laza jópofa stílusra. Ha itt akarsz eladni, akkor hozzájuk kell igazodni.

Nem elég csupán egy kapcsolati csatornát használnod. Az igazán sikeres cégek mindig több csatornán kommunikálnak a piacukkal, folyamatosan kutatják az új lehetőségeket és a bekövetkező változásokat.

d) Milyen tevékenységet végzel? Rögtön felmerül az a kérdés, hogy ezt mennyire tekinti értékesnek a piacod. Az is igaz, hogy a céged egész tevékenysége többféle tevékenységből áll össze.

Másként veszed fel a kapcsolatot a piaccal, másként nyered el a bizalmát, másként válsz szakértővé a szemében, másként adod ki az ajánlatot és másként végzed el a szolgáltatást... Ezeket a kisebb tevékenységeket meg kell szervezned és össze kell hangolnod őket, hogy egymásra épüljenek és egymást erősítsék.

e) Milyen minőségű a tevékenységed? Meg kell találnod az egyensúlyt a terméked minősége, a piac elvárása és az ára közt. Egy kiváló minőségű szolgáltatást vagy terméket nem adhatsz olcsón, mert azt hiszik majd róla, hogy gagyi, és szerencsésebb esetben csak annyi történik, hogy nem hoz nagy nyereséget.

Biztosítanod kell azt a minőséget, amit a vevőid elvárnak. Nem adhatod lejjebb, mert az ígértnél alacsonyabb minőséggel elveszíted a piacod bizalmát és ezzel a forgalmat is, ezért az egész modelled fel fog borulni.

A te feladatod, hogy kézben tartsd és működtesd a minőségbiztosítást a cégedben.

f) Milyen partnereid vannak? Például a beszállítóid minősége nagyon befolyásolja a szolgáltatásod minőségét. Ha minőséget akarsz gyártani vagy szolgáltatni, akkor nem lehetnek alacsony minőségű beszállítóid. Akármit nézel az életben, annak a minősége az őt körülvevő dolgok minőségének az átlaga lesz.

Lehet, hogy ezzel te is tisztában vagy a lelked mélyén, de a gyakorlat azt mutatja, hogy hajlamosak vagyunk róla megfeledkezni. Sokszor csodát várunk, amikor egy közepes minőségű alkatrészt szerelünk be, és azt várjuk, hogy hosszú ideig kitartson.

Nem végezhetesz minden tevékenységet egyedül, mert nem érthetsz mindenhez, és hatékonyabb, ha olyannak szervezed ki, aki profi ezen a területen.

g) Milyen erőforrásaid vannak? Ez sokkal többet jelent annál, hogy mennyi pénz áll a rendelkezésedre. Pénzügyi vonalon fontos, hogy milyen feltételekkel tudsz hitelt felvenni, és milyen egyéb finanszírozási lehetőségeket ismersz és milyen feltételekkel tudsz élni velük.

Az erőforrások közé tartoznak a szolgáltatáshoz szükséges gépek és berendezések is. Nehéz hibakódolvasó nélkül elektronikával telepakolt autót precízen szervizelni.

A munkatársakra is tekinthetsz erőforrásként. Ez igazi aranybánya lehet a cég számára, ha jól kiképzett emberei vannak. A technika csak pénzkérdés, azt a versenytársaid is meg tudják venni. Az igazi különbség, ahol felül tudsz kerekedni a versenytársron, ha igazán képzett szakembereid vannak.

h) Milyen a költségstruktúrád? Fontos, hogy mindig a lehető legkisebb kiadással ter-

melj vagy szolgáltatass. Ezért megéri alaposan megtervezni a szükséges kiadások körét, és érdemes a jó beszállítókat megversenyeztetni.

i) Milyen bevételi forrásaid vannak? Lehet, hogy a te iparágadban az általános elfogadott fizetési norma az átutalás, de az a baj, hogy senki sem fizet a másoknak. Éppen ezért, ha ezeket a fizetési feltételeket alkalmazod te is, akkor egyenes utad van a csőd felé. Nem tudom, hogy ebben ráismertél-e az építőiparra? Ilyenkor más fizetési módot kell választani, ami nem veszélyezteti a forgalmat.

Az is elképzelhető, hogy a cégedben van még olyan érték, amit el tudnál adni, de eddig nem foglalkoztál vele. Ha megteszed, akkor a konkurencia egyszerűen nem fogja érteni, hogy mi-ből telik neked erre.

Remélem, nem lepődtél meg, hogy csak akkor tudsz jó megoldást találni az egyes elemekhez, ha az általad kitalált megoldásokat letesztelod a piacodon. Ne vedd sértésnek, ha a piacod nem értékeli azt, amit kínálsz. Helyette módosítsd az elképzelésed, és találg olyan megoldást, ami neked is elfogadható, és kielégíti a piac igényeit is.

5. elem (Több bevétel, kisebb nyereség)

Nem tudom, hogy veled előfordult-e már, de velem megtörtént pár éve, hogy jelentős mértékben megnőtt a vásárlások száma, és ezzel a forgalom is, de ennek ellenére az év végi elszámolásnál azt tapasztaltam, hogy a nyereségünk sokkal kisebb volt a vártnál. Szóval csak illúzió volt az, hogy minden jól megy. A valóságban sokat dolgoztunk alacsony és kevés profitért.

Ennek az egyik tanulsága számomra az volt, hogy nem elég évente egyszer ellenőrizni az iránytűt. Hetente kell foglalkozni vele.

Év végén, mikor a két ünnep közt nem dolgoztunk, megvizsgáltam az okokat, és a megoldást az üzleti modellben találtam meg. Eltértem attól a modelltől, amit felállítottam több helyen is, és ez okozta a gondot.

A bővülés miatt elkezdtem kiszolgálni a tervezett vevőkörön kívül másokat is, és olyan munkákat is elvállaltam, amihez nem volt meg a teljes felszereltségem.

Egy és öt között értékelttem az üzleti modell egyes elemeit, és azt tapasztaltam, hogy egyes részek eredménye nagyon lecsökkent.

Az üzleti modellt úgy lehet értékelni, hogy az egyes elemek értékeit össze kell szorozni. Az összeadás nem jó, csak a szorzás hoz használható eredményt.

Ha összeadnám az egyes részeket, akkor mindig kapnék valami pozitív eredményt, de ez nem lenne valós eredmény. Ugyanis, ha bármelyik elem nem működik a cégedben, annak az eredménye nulla lesz, ezért az egész üzleti eredménynek nullának kell lennie.

Ezért az üzleti modellnél nagyon fontos az arányosság. Ha egy elem épp csak egyes, és felfejleszted kettőre, akkor egyből megduplázódik az üzleti eredményed.

Ezért nem a magasabb bevételre, hanem a magasabb profitra figyelj, akkor nem fogsz mellé.

6. elem (Drága vagyok-e?)

Soha nem szabad egy kereskedőcéget sem összehasonlítani a szolgáltató, vagy a gyártócégekkel. Nem szabad szem elől téveszteni azt a tényt, hogy a kereskedő cég nem állít elő terméket vagy szolgáltatást, ezért az ő üzleti ciklusa sokkal rugalmasabb és gyorsabb, mint a másik kettőé. Nála a forgalom növelése jóval kevesebb beruházást kíván, és az emberierőforrás-igényét is egyszerűbb megoldani.

A gyártó- és a szolgáltatócégek, így az autószervez működtetésénél is nagyon fontos szerepet kap a kihasználtság. A szolgáltatást először el kell adni, és csak utána lehet megvalósítani, ezért az üzleti ciklusa sokkal időigényesebb, mint egy kereskedésé. Tovább bonyolítja a helyzetet, hogy egy autószervezhez sokkal specifikusabb és nagyobb értékű gépekre van szükség. Az emberierőforrás-igénye is speciálisabb, hiszen jó és gyakorlott szerelőt nem találni minden bokorban. A tanulók képzésével időnként kinevelhető egy-egy jó szakember, de ez nagyon hosszú távú, munkaigényes és költséges folyamat.

Mivel az autószervez kapacitása csak lassan és nagy anyagi befektetéssel bővíthető, a jó jövedelmezőséget csak akkor lehet fenntartani, ha a kapacitás a lehető legoptimálisabban van kihasználva.

Ezért azokat a megrendeléseket, melyek nem hoznak hasznot, meg kell vizsgálni, hogy miként lehetne jövedelmezőbbé tenni. Ha ez semmiképp nem lehetséges, akkor ki kell venni a kínálatból.

Ezzel a módszerrel elérhető, ha kellő mennyiségű érdeklődő van a cégünk iránt, hogy

ugyanaz a műhely minden bővítés nélkül jövedelmezőbb legyen.

Nagyon fontos ez abban az esetben is, ha nem akarunk bővíteni, és inkább az életben maradás a tét. Lehet, hogy pont az éppen jövedelmező munkák miatt nem lehet a cég átszervezését végrehajtani, hiszen folyamatosan dolgozni kell, de eredménye minimális lesz.

7. elem (Szerinted a jobb legyőzi a jót?)

Ha picit is ismered a marketinget, akkor tudod, hogy az egyik nagy alapigazsága az, hogy azzal sosem fogod legyőzni a konkurenciád, ha jobb vagy nála. Micsoda igazságtalanság ez, de így van.

A cégek a saját csoportjukon belül valamilyen rangsort képviselnek, és köztük mindig van egy erősebb. Ezt a saját csoportjában legyőzni gyakran nagyon nehéz.

Az emberek ítélőképessége ugyanis nagyon szubjektív, ami komoly nehézséget okoz, ha két dolgot, a mi esetünkben például szervizszolgáltatást kell összehasonlítaniuk. Az

egyiknek távol van a cég, a másiknak nem szimpatikus a tulajdonos, a harmadiknak minden megfelel... . Nehéz etalálni azt, amivel sikerülne a vezető cég fölé kerülni.

Éppen ezért ne arra törekedj, hogy jobb legyél, inkább legyél más. Klasszikus példa a Volvo esete. Megteremtette a biztonságos autók kategóriáját, mert ő kezdte ezt el tudatosan reklámozni. Annak ellenére sikerült neki, hogy a Mercedes már előtte elkészült jó néhány forradalmi újdonsággal a biztonság terén, csak ő nem ezt kommunikálta. Ma már sok autó jobb a törésteszteken, mint a Volvo, mégis sokan még mindig a világ legbiztonságosabb autójának hiszik.

Biztos sok hasznos információt lehetne még írni ezekről az elemekről, és további elemeket lehetne hozzájuk csatolni, de azt hiszem, gondolatindítóan épp elég volt ennyi.

Biztos benned is felmerült a kérdés, hogy miért pont 7 elemről írtam.

Az én célom nem egy gazdasági szakkönyv megírása. A célom az, hogy megosszam veled a saját tapasztalataimat, mert él bennem a remény, hogy lesz még Magyarországon

jobb lehetősége a magyar kis- és középvállalkozásoknak. Ehhez azonban először mindenkinek a saját portáját kell rendbe tenni, és nem várhatunk a politika segítségére. Ebből a helyzetből magunkat kell a saját hajunknál fogva kihúzni, és ehhez segítenünk kell egymást a tapasztalatainkkal.

Tudod ez 7 elem az én hét elemem. Az évek alatt megszerzett tudást és tapasztalatot én így rendeztem magam számára érthető és alkalmazható csomagba. Ezek a vezérelvek mentén építem tovább a vállalkozásom, és lehet, hogy 1-2 év múlva, ha megkérdezel már több elem lesz a saját rendszeremben, ha az újabb tudás és tapasztalat miatt ez szükségessé válik.

Lehet, hogy te a saját utad során más bon-tásba fogod tenni a tudásod és a tapasztalatod, de ez nem baj. Ne félj saját rendszert felállítani, mert a lényeg csak annyi, hogy működjön, és eredményt hozzon a számodra.

Jó munkát és sok sikert kívánok.

NAGY LÁSZLÓ

HATÉKONYSÁG-SZAKÉRTŐ

WWW.NAGYGEPMUHELY.HU

„Hogyan irányítsam az alkalmazottakat?”

Egy cégvezető életében egészen biztosan legalább egyszer felvetődik ez a kérdés

Könnyedén megtörténik, hogy dacára a legjobb szaktudásnak és a munkafolyamatok összehangolásának, mégis ezer apró hiba becsúszik, vagy elég csak egyetlen ahhoz, hogy elűzze a régi jó vagy akár új ügyfelet.

Ezek a hibák sokszor a munkatársak apró oda nem figyelései. A feszültséget tovább növeli az, hogy „elmondtam már neki, de mégsem úgy csinálja”, esetleg „leírom és nem olvassa el”.

Mit lehet ilyenkor tenni?

Első gondolat általában az, hogy nagy ívben ki kell rúgni a sokat hibázó munkatársat. A gordiuszi csomó ugyan meg lett oldva, de előfordul, hogy az újonnan felvett lelkes munkatárs pár hónap múlva pont ugyanolyan lesz, mint az előző. A régi problémák újra előjönnek, csak épp a munkatárs fizimiskája más. Akár örömmel nyugtázzhatnánk is, hogy újra minden a régi. DE!

Mit tesz ilyenkor a cégvezető, aki soha nem adja fel?

Új megoldásokat keres. Nagyszerű képzésekre viszi a munkatársakat, tréningekre járattja őket vagy elhív egy tréneret a céghez belső képzést tartani. Ezek jó megoldások, ha a hatásuk tartós.

Sokszor miért nem tartós a hatásuk?

Itt van a kutya elásva. Minden olyan cégnél, ahol megvan a szaktudás, rendben van a cég, de a munka mégsem úgy halad, ahogy kellene, a munkatársak között megbújik egy munkamorál-romboló személy. Ezek az emberek „fejben rombolnak” és nem biztos, hogy szándékosan teszik ezt, de hogy ártanak a cégnek, az forintban mérhető. Elég egy-egy apró megjegyzés részükről – amikor a főnök nem hallja – és máris felszívódott a precizitás és az együttműködés. Sokszor ez a személy pont nem

az, akire Ön most elsőre gondol, mert a hiba sokszor nem náluk jelentkezik. Sőt, egészen bámulatos módon tudják magukat fényezni, ha arról van szó. Mit lehet velük tenni? Na, itt kell elválni a gordiuszi csomót. Ami ennél nehezebb, hogyan lehet őket kiszűrni?

Ennek is megvannak a módszerei. Az egyik az, hogy össze kell hívni az összes munkatársat, és beszélni nekik a cég rövid és hosszú távú céljairól. Lássuk, ki tud azonosulni vele. Aki nem tud, azzal biztosan baj lesz. Milyen módszerek vannak még? Erről is lesz szó június 2-án a Pro Auto nyílt tréningjén, amire Ön is jelentkezhet, akkor is, ha nem tag. Mert évente kétszer jöhetnek nem tagok is. Érdekelné? Bővebb információt a www.nagygepmuhely.hu/nyilvanostréning oldalon talál.

NAGY LÁSZLÓ

A NAGY GÉPMŰHELY TULAJDONOSA,
A PRO AUTO HÁLÓZAT ALAPÍTÓJA