DR. TÓTH ANDRÁS

Túlélőkészlet vállalkozóknak

© Dr. Tóth András

JÓMÓDÚAK KÖNYVTÁRA 2.

Minden jog fenntartva, beleértve a sokszorosítás,
a nyilvános előadás, a rádió- és tévéadás jogát,
az egyes fejezetekre is.

Kiadja: Efficenter

Borító: Tóth Tamás
Korrektúra: Báldi Éva
Tördelte: Alinea Kft.
Nyomás, kötés: EFO Nyomda
www.efonyomda.hu

Budapest, 2012

TARTALOM

Bevezetés helyett 9

1. Vállalkozói alapkérdések 12
Miért alapított vállalkozást?! 12
Induló vállalkozások végzetes hibái 16

2. Vállalkozás indítás és működés ellenőrző csekklistája 22
1. Személyes hozzáállás 23
2. Marketing 26
3. A cég működése 30
4. Pénzügyek. 34
5. Gazdaságossági számítás 37

3. A cégfejlesztés alapjai 42
Stratégiai tervezés 42
Rendszer szemléletű cégfelépítés 45
A pénzügyi és háttér rendszer felépítése és működtetése 47
Pénztár 47
Bankszámla 50
A növekedés mérése 53
Kontrolling 56

Cash Flow menedzsment 66
Trükkök a Cash Flow egyensúlyban tartására 67
Gatyaletolás 69
Kintlévőség-kezelés 71
Iratkezelés 77

4. Vállalkozások korszakai 80
Induló 80
Gyerünk-gyerünk 81
Fejőstehén 82
Leszálló ág 84

5. Stratégiai pénzügyek 85
Nyugdíjat a vállalkozóknak! 88
Stratégia pénzügyek és a könyvelők 91

6. Kockázatkezelés 95
Van-e rosszabb, mint ha meghalunk? 98

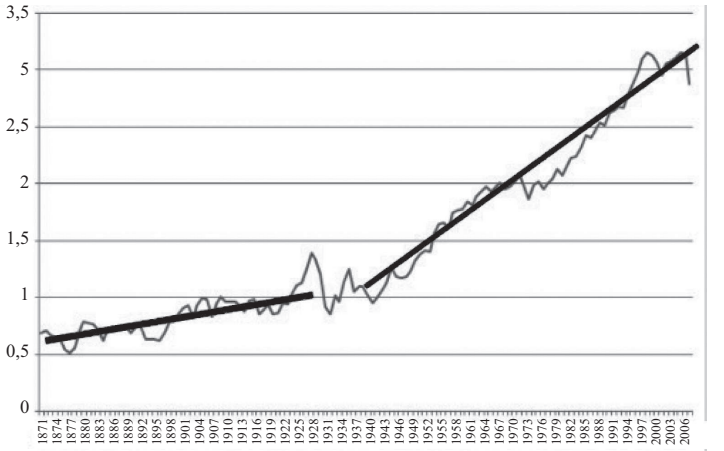
7. A vezetők 7 főbűne 102
1. Nem főnökként viselkedünk 102
2. Rossz embereket veszünk fel 105
3. Nem állítunk fel világos követelményeket 108
4. Nem képezzük az embereinket 109
5. Mindenkit ugyanúgy akarunk vezetni 112
6. Nem a profitra koncentrálunk 115
7. Felelősség nem vállalása 118

8. Túl a marketingen 121
A selejt átka 121
Küldetésed, neked van-e? 124
A mókus is egy patkány – csak jobb a PR-ja 129

Miért ne vegyünk fel üzletkötőket 133
Az értékesítők családfája 136
Az évtized legjobb telefonhívása 139
Az embergép. 141
12+1 mód a bizalom építésére 144
Szeresd a konkurenciád 150

BEVEZETÉS HELYETT

Ebben a könyvben egyetlen ábra van. Sokat kell mesélnem róla, de meg fogja érteni – itt minden vállalkozó élet-halál kérdéséről van szó. És pont ezért írtam ezt a könyvet.



Amerikai cégek hozamnövekedése

Nem tudom mennyire tudják, de a vállalkozásokat alapvetően pénzért csinálják. Így a vállalkozások alapvető paramétere a tőke termelési képesség, azaz, hogy évről évre a belefektetett

pénzből mennyi profitot tud termelni. Ez egy kisvállalkozás esetén durván a nyereség, a befektetett pénz százalékában. (Pl. a cégembe befektettem 5 milliót és hoz évi 1 milliónyi nyereséget, akkor ez 20%.)

Nagy tőzsdei cégekbe befektetve ez egy kicsit bonyolultabb. Itt, ha befektetőként részvényeket vásárlok, két dolgon kereshetek: a részvény árának emelkedésén, és az évenként kiosztott osztalékon.

Ezen az ábrán az USA nagy cégeinek átlagos éves hozamnövekedését tüntettem fel, pontosabban, annak a logaritmusát. Ha csak simán rajzolom fel, akkor egy áttekinthetetlen, a papírról lefutó exponenciális függvény lenne. Így viszont, a görbe nagyon szemléletes.

Nagyon pontosan látszik, hogy az elmúlt 140 év gazdaságának fejlődése két nagyon élesen elkülönülő szakaszra bontható. A nagy gazdasági világválság úgy választja két részre ezt az időszakot, mint Obi-Wan Kenobi lézerkardja. A világválság előtt 60 évig az átlagos tőkemegtérülés 7,9%, míg az azt követő közel 80 évben ez a szám 12,1%.

Azok számára, akiknek a gazdasági statisztika nem kedvenc hobbijuk, hadd magyarázzam el, miért nagyon furcsa ez a dolog. 1870-től a nagy gazdasági világválságig egy átlagos USA cégbe befektetett 100 dollár után minden évben átlagosan 7 dollár 90 centet kaptunk. Aztán jött a válság, és rengeteg cég csődbe ment. Azok azonban, amelyek túlélték a válságot, és azok, amiket utána alapítottak már átlagosan minden 100 dollár befektetés után átlagosan 12 dollár 10 centet hoztak!

Ez azt jelenti, hogy a nagy világgazdasági válság hatására minden cég sokkal hatékonyabb lett. Sokkal több pénzt képesek termelni ugyanannyi tőkéből.

De mitől táltosodott meg hirtelen minden cég? Nos, a dolog nem egészen így történt. Feleségem geológus családból szárma-

zik, így a család érdeklődése az őslények iránt szinte velük született tulajdonság. A geológiából tudjuk, hogy az élővilág története nem egyenletes és töretlen fejlődés, rendszeresen voltak nagy kihalások, amikor rövid időn belül nagyon sok faj szűnt meg. (Ezt általában valami hirtelen változás, pl. egy kisbolygó becsapódása, vagy hirtelen klímaváltozás okozta.) Ezután a kisszámú, hatékonyan alkalmazkodni képes túlélő faj elszaporodott, és az egész kezdődött elölről.

Ugyanígy a nagy gazdasági világválság váratlanul megnehezedő szakaszát csak azok a cégek élték túl, akik hatékonyabbak voltak – és ezek nőttek meg, illetve szaporodtak el. Amelyek nem bírtak hatékonyan működni, azok csődbe mentek és eltűntek.

Miért mesélem el ezt? Azért, mert a mostani válság sok szakértő szerint nagyon hasonlít arra a bizonyos nagyra. Most is csak azok fogják túlélni, akik képesek hatékonyabb működésre. Sok szakértő szerint a válság után az átlagos megtérülés 14-16% lesz majd. (Istenem, de jó lesz majd akkor befektetőnek lenni…)

Most azonban még nyakig bent vagyunk a válságban és a leszámolás zajlik. Aki nem képes hatékonyabban működni, az csődbe megy. Aki viszont képes a hatékonyabb működésre, az nem csak túléli a válságot, de ő örökli a csődbement vetélytársak vásárlóit is.

Ezért most a hatékonyság létkérdés. Jó időkben meg lehet engedni, hogy ne spóroljunk minden költségen, megtűrjünk nem jól teljesítő dolgozókat, vagy csináljunk egy-két presztizs beruházást. Most ilyen dolgokra nincs mód. Aki ezt nem tanulja meg, az beléphet a kihalt állatok, izé, a kihalt cégek csarnokába.

Ez a könyv útmutató a túlélésre. Hogyan kell hatékonyan vezetni egy vállakozást.

1. fejezet

Vállalkozói alapkérdések

Miért alapított vállalkozást?!

Ezt a kérdést, ha feltenném, nagyon sok cégtulajdonos megdöbbenne – ugyanis ezen valószínűleg még sosem gondolkodott el. (Katonakoromban volt egy őrmesterem, ő mondta: *Utálok őrségbe menni, mert ott a csendben magam vagyok, és akkor muszáj gondolkodnom…)* Nézzük sorban a kóros eseteket!

A céggel egy munkahelyet akar magának

Nagyon sokan úgy gondolják: elegük van az alkalmazotti rabszolgaéletből: szabadok akarnak lenni! Saját lábukra akarnak állni, és ennek legjobb módja, ha saját vállalkozást alapítanak. Ennek kedvelt jelszava: *Rúgd ki a főnököd!* Ez a megalapozottnak tűnő felbuzdulás meglepően sokszor fordul tragédiába.

A felállás gyakran a következő: adott egy kiváló szakember, aki alkalmazottként dolgozik. Egyszer csak elkezd számolni: mennyi az ő fizetése és mennyit számláz ki a munkaadó cége az ő munkája után a megrendelőnek. Ennek az aránya nem ritkán 5–10 szeres. Például egy autószerelő szakműhelyben a rezsióradíj 5000 Ft, de maguk a szerelők nemigen kapnak 800–900 Ft-nál nagyobb nettó órabért. *Legyünk függetlenek, és ez a rengeteg pénz a mienk lesz!* – mondják erre a lelkes szakik. Ilyenkor azonban sok mindent nem vesznek figyelembe.

Egyrészt, egy vállalkozás rengeteg más jellegű ismeretet is feltételez, magán a szakmán kívül: könyvelés, szervezés, marketing, jog és még hosszan sorolhatnám. Ehhez honnan értsen szegény szaki. Arról nem is beszélve, hogy mennyi beruházással kell indítani egy vállalkozást: gépek, műhely, bolt, stb. A legszörnyűbb csak később jön: azt veszik észre, hogy sokkal többet dolgoznak, mint korábban és ezt lehetetlen otthagyniuk: nincs szabadság, szabadnap – csak a robot, ráadásul, amit keresnek, az sem több, mint korábban. Igazából ezek az emberek nem vállalkozást akartak alapítani, csak egy saját kiváló munkahelyet akartak maguknak: nagyobb szabadsággal és sokkal nagyobb fizetéssel. E helyett gyakran sokkal nagyobb kötöttséget találnak és kiszámíthatatlan anyagiakat, sőt nem ritkán olyan csődöt, ami a magánvagyonukat is felemészti. Pedig az elején egész jó ötletnek tűnt!

Főnök akar lenni

Ez is igen gyakran előfordul, különösen fiatalok esetében. A beosztottként dolgozó úgy gondolja, az a legegyszerűbb útja, hogy főnök legyen, ha saját vállalkozást alapít. Ez gyors és hatékony módja annak, hogy a friss vállalkozó egész életre szóló mély élményeket szerezzen, csak ezek a legritkább esetben pozitívak…

A vezetőket mindig jobban fizetik, mint a melósokat. Ennek egyszerű oka van: nagyon kevés ember képes jól más embereket vezetni. (A sztárfocistákat is azért fizetik meg annyira, mert kevés ilyen ember van, aki ennyire jól képes focizni.) Annak, hogy a dolgozó nem lett főnök, gyakran az az oka, hogy nem alkalmas rá. Egy rossz vezető viszont hatványozottan több kárt tud csinálni, mint egy rossz melós… Saját vállalkozásában ezt ráadásul saját magának teszi.

Sok pénzt akarnak keresni a pénzükkel

A legtöbb alkalmazottként dolgozó embernek nem csak az a tévképzete, hogy főnöknek könnyű és remek dolog lenni, hanem az is, hogy a vállalkozáshoz nem is kell érteni, és ott aztán dől a lé.

Ügyfélkörömben gyakran vannak olyanok, akikre rászakad az ég, mert hirtelen valami miatt nagyon sok pénzhez jutottak. Ez a legtöbbször egy váratlan örökség, vagy eladott ingatlanból befolyó nagyobb összeg, de előfordul egy-egy lottó ötös is. Ilyenkor, nagyon sok ember, aki sokáig görnyedezett főnökei elnyomása alatt, mint kisfizetésű alkalmazott, úgy látja, elérkezett megváltásuk napja. Azzal a pénzzel, amihez váratlanul jutottak, indítanak vagy megvesznek egy vállalkozást és innentől kezdve életük minden problémája meg van oldva. Ügyfeleim körében szép számmal láttam ilyent, de egyetlen olyant sem láttam, ahol bármilyen korábbi vállalkozási ismeret nélkül belevágva jól sült volna el a dolog. Inkább csőd vagy afelé tendáló vergődés lett az ilyen ügyekből.

A világ tőkepiacán véletlenszerűen befektetve 100 éves átlagban 12,1% dollárhozam érhető el. Amatőrként nagyon nehéz úgy indítani vagy bevásárolni egy vállalkozást, hogy tartósan ezt a hozamot hozza – pláne úgy, hogy egyáltalán ne kelljen benne dolgozni. Akkor meg minek? Rossz élményeket sokkal olcsóbban is lehet szerezni, például minőségi horrorfilmek megtekintésével…

Üzleti lehetőséget akar kihasználni

Nagyon gyakran azért alapítanak vállalkozást, mert valami kiváló üzleti lehetőséget találnak. Árnyaltabban úgy fogalmaznék, hogy valami „kiváló üzleti lehetőségnek *látszó* dolgot” találnak. Ilyenkor gyakran úgy tesznek, mint a bibliai példabeszédbeli ember, aki kincset talált más földjén: ő ugyanis eladta mindenét és

megvette azt a földet. (Akkoriban ugyanis azé lett a kincs, akié a föld volt…)

Sajnos bármilyen kiváló üzleti lehetőséget talál is, ha eleve nem igazán szuper vállalkozó az illető, akkor két lehetőség van. Első – kiderül, hogy annyira nem is szuper az a lehetőség. Kettő – ha viszont tényleg kiderül, hogy szuper, egy pillanat múlva ott lesz a nyakunkon a nagyobb, tőkeerősebb konkurencia. De a remény hal meg utoljára…

A másik sor mindig gyorsabban halad

– mondja Murphy egyik törvénye. Az emberek többsége ezt tapasztalatból igaznak tartja. Miért? Ugyanis ha sorban állunk két dolog lehetséges. Egy – a másik sor halad jobban, ezt látom és dühöngök. Kettő – az én sorom halad gyorsabban, akkor meg rögtön el is felejtjük az egészet és nem rögzül.

Ugyanígy a sikeres vállalkozások mindig szem előtt vannak, bezzeg a rengeteg vergődő és csődbement nincs – legfeljebb a sajátunk…

Akkor nem is lehet jól vállalkozást indítani? De lehet, hiszen számtalan jó vállalkozást lát az ember. Csakhogy ezek mögött mindig sok vér, veríték, könny, és rengeteg tanulás áll. Ez persze messziről nem látszik…

Gyereknevelés és vállalkozás

Milyen hozzáállással lehet egy vállalkozást alapítani? Szerintem a legjobb úgy nekivágni a dolognak, mint egészséges módon gyereket nevelni. A régi mondás szerint a gyerek vendég a családban. Ugyanis jól behatárolható ideig él csak velünk: felnő és kirepül a családból. Senki sem várja el a gyerekektől, hogy még negyven éves korukban is velünk lakjanak. (Minden nagykorú

gyerekemnek, akik még velünk laknak, finoman, de rendszeresen meg szoktam jegyezni, hogy jogilag már csak „szívességi lakáshasználók”…)

Egy vállalkozást, csak azért alapíthat az ember, hogy nagy, erős, független „valakit” neveljen belőle. Akkor most jön egy nagyon fontos alapelv. Szóval: céget, vállalkozást csak azért alapít és épít az ember, hogy az előbb-utóbb eladható legyen. Az már részletkérdés, hogy tényleg eladjuk-e. Bár az eladásból befolyó tengersok pénz utáni évi 12,1% hozam se kutya… A lényeg, hogy eladható legyen.

Milyen egy eladható cég?

Nem más, mint a tulajdonostól teljesen függetlenül működő pénztermelő gépecske. Minden rendben, szépen működik, mindenki tudja a dolgát, nyugi van és dől a pénz. Ha kedve van, elmehet a tulaj pár hónap vakációra, és mire visszajön tele lesz a kassza. Teljesen lehetetlen, elérhetetlen álom? Miért, tényleg azt gondolja, hogy Demján Sándor rohangászik az építkezésein? Vagy Csányi Sándor ellenőrizgeti az OTP fiókokat? Nem hiszem! Ezek a példák mutatják: igenis meg lehet egy céget szervezni, ha kell el is lehet adni, sőt, megvenni is érdemes az így felépített vállalkozásokat. A következőkben – főként pénzügyi szempontból – megmutatom, hogy is megy ez.

Induló vállalkozások végzetes hibái

Kezdő vállalkozó koromba minden alkalmat megragadtam, hogy tanuljak, így például még a WC-re is be volt készítve a kötelező olvasmány a „13 végzetes hiba, amit menedzserek elkövetnek”. Jó könyv volt, ronggyá is olvastam. Azon viszont eltöprengtem, miért pont a hibákról szól a könyv, miért nem arról, hogy hogyan

kell a dolgot jól csinálni. Azóta már megtanultam, a legjobban a hibákból lehet tanulni – pláne ha más követi el őket.

Ez a téma nem vidám. Ugyanis nagyon sok vállalkozás csődjére van rálátásom, és ez nem valami vidám dolog. Ennél azonban sokkal gyomorszorítóbb látvány, amikor egyesek nagy lelkesedéssel menetelnek a csőd felé, és erről a leghalványabb tudomásuk sincs. Ezért most megmutatok néhány tipikus csőd okot. Mindenki, aki nem nagyon öntelt, tanuljon belőle.

A cégek kudarcainak alapvetően két fajtáját látom. Egyik típus, amikor eleve nem kellett volna a dologba belevágni. A másik csődfajta olyan cégeknél következik be, akik látszólag megfogták az Isten lábát. Kiderült, jó dologba vágtak bele, megy az üzlet. És ebben a környezetben egyszer csak beüt a csőd. Nézzünk mindkét fajtából néhány tipikus esetet.

Nincs is üzlet

Ha az induló vállalkozó nem mérte fel alaposan a vállalkozás lehetőségeit, akkor gyakran ébred arra, hogy amit kitalált, arra nincs is kereslet. Láttam például zöldséges boltot nyitni 150 méterre a piactól. Pedig minden vállalkozás indítása előtt kötelező lenne egy piackutatás. Ez azonban a gyakorlatban olyan ritka, mint a fehér holló…

Valami másként működik, mint ahogy terveztük

Amikor előkészítünk egy céget, igyekszünk mindent felmérni. És amikor az egész elindul, kiderülhet, hogy valami apróságról megfeledkeztünk – és ez az egész üzleti modellt képes romba dönteni.

Mesélek egy példát a saját életemből. Egyszer, több mint egy évtizede, elindítottunk egy ezüstékszer importáló nagykereske-

dést. Remek árunk volt, olcsó áron, végigvergődtük a nemesfém ékszer import összes szabályozási kalamajkáját. Tudtuk, ki a piacunk. És akkor egyetlen kereskedő sem akart vásárolni tőlünk. Ugyanis azt az apróságot nem vettük figyelembe, hogy az ékszerkereskedelem egy elképesztően konzervatív szakma, és lehet bármilyen szép és jó áruja az új fiúknak, mindenki csak a régi bejáratott partnerétől vásárol. Ez nagyon nagy pofon volt – és kínunkban meg kellett tanulnunk a direkt értékesítést…

Nincs elég pénz

A pénzügyi tervezés Magyarországon szinte ismeretlen, senki sem tanítja. A vállalkozás konkrét indításakor döbbennek meg sokan, milyen sok költséggel is jár egy üzlet. És ilyenkor, ha még csak a saját összes pénzünk megy rá, az a kisebbik gond. Ha viszont nagy lelkesen kölcsönkérünk minden rokonunktól és barátunktól, akkor életünk végéig rejtőzködhetünk.

Vállalkozói farkasvakság

A vállalkozónak nincs főnöke és ez néha nagyon nagy baj tud lenni. Ugyanis senki sem mondja meg neki, ha valami nagyon nagy marhaságot talált ki. És ez végzetes tud lenni. Egyszer amerikai mintára én is részt vettem egy MasterMind csoportban. Ilyenkor 10–12, kb. azonos méretű, de nem konkurens cég vezetője összejön és egymásnak beszámolnak és ötletelnek. Számtalan ilyen esetben előfordult, hogy valaki hatalmas lelkesedéssel előadta új, megvalósítani szánt ötletét, ami mindenki számára nyilvánvalóan biztos kudarc volt. Ő azonban beleszerelmesedett az ötletébe, és teljesen vak volt a mindenki más előtt teljesen nyilvánvaló tényekre. Az induló vállalkozások csődjei mögött gyakran áll ilyen vakság.

A szakember csapdája

Ez talán a leggyakoribb eset. A vállalkozás indításához, amint ezt már nagyon sokan elmondták, három ember kell:

1. A **Vállalkozó,** aki kitalálja, ötleteket ad
2. A **Menedzser,** aki rendet tart
3. És a **Szakember,** aki megcsinálja

A magyar vállalkozások döntő részét „Szakemberek" alapítják, mit sem tudva arról hogyan kell megcsinálni és működtetni egy vállalkozást. Egyszerűen felháborodtak rajta, hogy mennyit keres rajtuk a főnökük. Összehasonlították, hogy mennyit kapnak készhez, és hogy mit számláz ki a főnök a megrendelőnek – és ettől szívükhöz kapnak. Nekiállnak saját céget alapítani és akkor jönnek rá, hogy mennyi költség jár ezzel, és mi mindenhez kellene még érteniük. És ilyenkor vagy evickélnek és tanulnak, vagy, ami gyakoribb, visszamennek alkalmazottnak.

Miért mennek csődbe a már beindult cégek?

Még szomorúbb látvány, amikor egy vállalkozás elindul, profitot termel, vevői vannak, fejlődik, nem ritkán robbanásszerűen – és egyszer csak összeomlik az egész. Miért?

A kontroll hiánya

Akár *Vállalkozó,* akár *Szakember* is alapította a céget, valakinek rendet kellene tartania. Valakinek nyilván kellene tartania a bevételeket és kiadásokat, valakinek be kellene hajtani a kintlévőségeket. Ez a valaki lenne a *Menedzser* – csakhogy ő nagyon ritka szereplő a kisvállalkozásokban. Egy ideig lehet bravúroskodni a rendetlenség felett, lehet mondogatni, hogy „a zseni átlát a káoszon". Csakhogy egyszer csak összeomlik az egész.

Életem első cégét, három társammal, két év alatt vittük

csődbe, rendkívül sikeresen, dinamikusan növekvő forgalommal. Ugyanis nem volt rend – főként a pénzügyekben. Csak egy kicsit költöttünk mindig többet, mint amennyi bevételünk volt. És a végén nagyon meglepődtünk, hogy hova lett az a rengeteg pénz, amit kerestünk?!

A tartalékok elhanyagolása

Aki alkalmazottként dolgozik, az megszokja, hogy minden hó elején megkapja a „fix" fizetését, akár esik, akár fúj. A cégek bevétele meg teljesen esetleges: ha beesik egy nagy megrendelés, akkor tele a kassza, máskor pedig megrendelő egy szál se, viszont a kiadásokat ugyanúgy fizetni kell. Aki nem képes tartalékolni, az egy gyengébb periódusban teljesen kivérzik. Ráadásul a vállalkozások többségének forgalma szezonálisan változik. Ezt megfelelő pénzügyi tervezéssel remekül lehetne előre jelezni – csak ilyet a kisvállalkozások 90%-a nem csinál (mert nem tud csinálni.) Egyszerű pedig: amikor jól megy, feltöltjük a tartalékot, amikor meg kevésbé, akkor felhasználjuk.

A visszaforgatott jövedelem, avagy a gyerünk-gyerünk csődje

Nekem mindegyik közül ez a fajta fáj a legjobban. A cégek növekedése a szakirodalom szerint több fázisra bontható. Ezzel önálló pontban is foglalkozom majd. A sikeres indulás utáni szakasz neve: *gyerünk-gyerünk.* Ez egy mámorító időszak: a cég nagyon dinamikusan fejlődik. Remek az üzlet. Minden beleforgatott pénz 3–5–10 szeresen térül meg. Ilyenkor mit csinál mindenki? Összeszedi mindenét és belerakja, kölcsönt vesz fel fűtől és fától. Hiszen egy ilyen üzletet nem lehet kihagyni! Bármilyen hihetetlen, pont ebben az időszakban szokott a cégek nagyon nagy része csődbe menni, annak ellenére, hogy tényleg megcsípték a nagy üzletet. Miért?

Egyrészt a gyors növekedés velejárója a hatékonyság csökkenése. Mondok egy példát. Tegyük fel, hogy nyit egy boltot 10 millió forint nyitó költséggel, és a bolt havi nettó három millió forint profitot termel. Mit tenne? Nyilván összeszedné mindenét és nyitna egy második, harmadik, n-edik boltot is. Csakhogy a második bolt már csak másfél milliót termel havonta, a harmadik csak hétszázezret, a negyedik meg, már nem kizárt, hogy veszteséges. Az indító pénzt meg beletette. És akkor egyszer csak van nagy csodálkozás: hova is illan el a rengeteg pénz ebből a remek üzletből?

A leggyomorszorítóbb mondat amit csak hallani szoktam egy vállalkozóktól: én minden jövedelmem visszaforgattam (visszaforgatom) a cégembe. Ez ugyanis a következőt jelenti: felraktam a pénzem a ruletten a pirosra és kijött. Most mindent, amit nyertem, újra felrakom. És így tovább. Csakhogy a rulettben, ahogy az életben, nem mindig jön ki a piros. És akkor jön a sírás-rívás. Mert ugye minden pénzt erre raktunk fel, mert ehhez képest minden banki kamat, tőzsdei nyereség csak pipafüst volt. Az életben azért – ha nem is olyan gyakran, mint a rulettben – jön a fekete: egy tőkeerős új konkurens, szabályzóváltás, piaci igények fordulása, gazdasági válság, és még hosszan sorolhatnám. Fekete mindig jön – ez csak idő kérdése. És akkor, akinek mindene fent van a játékmezőn, az nagyon megszívja. De ezt a gyerünk-gyerünk korszak eufóriájában nagyon nehéz elmagyarázni egy cégvezetőnek.

Megoldás persze lenne: a jövedelem egy részét ki kellene csatolni a cégből és valóban befektetni a rossz napokra. (Mert a saját cégbe visszarakni a pénzt az nem befektetés, akárhogy is annak látszik). Csakhogy ehhez már-már spártai szilárdságú jellem kellene. Ez meg általában csak a második-harmadik csőd után szokott megjönni… Ezért mondják, hogy érdemes fiatalon vállalkozni kezdeni, mert akkor az első egy-két csődön hamar átmegy az ember, és utána van ideje már okosan felépíteni a cégbirodalmát.

2. fejezet

Vállalkozás indítás és működés ellenőrző csekklistája

Ez most egy nagyon unalmas fejezet. Ez most egy nagyon izgalmas fejezet. Mindez attól függ éppen gondolkodik-e egy új vállalkozás indításán. Ha nem, át is ugorhatja. Bár végig is gondolhatja, mit kellett volna másként csinálnia, már a legelején.

Idáig annyi szörnyűséget leírtam, most szeretném megmutatni, hogyan is kell jól elindítani és megszervezni egy vállalkozást. Ezért összeállítottam ezt a vállalkozás indítási ellenőrzési listát. Ez öt részre tagozódik, úgymint:

1. Személyes hozzáállás,
2. Marketing,
3. A cég működése
4. Pénzügyek
5. Gazdaságossági számítások.

Az ellenőrző lista rendkívül fontos dolog: légi baleseteknél gyakran előfordul, hogy utólag kiderül, a pilóták hibáztak: a csekklistából kihagytak egy lépést. Mondjuk például elfelejtették kiengedni a futóművet, mint tíz éve Thesszalonikiben.

Köztudott, hogy a magyar kisvállalkozások halálozási aránya igen magas, az első öt év alatt átlagosan 60-80%-uk fuccsol be. Ha a rengeteg csődbement céget nézem, döntő részük már a kindulásnál elszúrt valamit. És ha ezen a listán végigmegyünk, a gyilkos problémákat már az elején kiszűrjük.

Van egy másik előnye ennek a listának: lehet vele gyakorolni. Folyamatosan keressük az ötleteket, lessük a többieket. Aztán gyakorlásként menjünk végig a listán. Hihetetlen sokat lehet vele tanulni, és egy más – racionális – gondolkodásmódot sajátíthatunk el. Mert az egyik legnagyobb baj, ha vállalkozást érzelmi alapon, tudatos végiggondolás nélkül alapítanak.

1. Személyes hozzáállás

- *Milyen céljaim vannak az életben? Mennyire fontos, hogy gazdag, hogy szabad legyek? Mennyire gazdag és mennyire szabad szeretnék lenni? Mikorra akarom ezt elérni?*
- *A tervezett vállalkozás megkezdéséhez mennyi pénzem, milyen már meglévő eszközöm van? Mit tudok még hozzá szerezni, és ez milyen kötelezettségekkel jár? Mennyi időm, energiám van erre?*
- *Támogat-e a családom ebben?*
- *Milyen társakkal, milyen formában kívánok társulni? Milyen elkötelezettségekkel jár ez?*
- *Mi az a szaktudás, ismeret, ami rendelkezésemre áll?*
- *A hiányzókat hogyan akarom pótolni (társak, alkalmazottak, alvállalkozók)?*
- *Mennyi az a minimális összeg, amiből meg tudok élni? Mikorra tervezem, hogy a vállalkozásom ezt fedezni tudja (+TB, adó stb.)? Addig miből fogok élni?*
- *Milyen módon megyek majd szabadságra? Mi lenne a vállalkozással, ha hosszabb időre lebetegednék? Mi lesz, ha megunom az egészet?*
- *Mit csinálok akkor, ha a vállalkozás csődbe megy és minden belefektetett pénzem, energiám, időm elúszik?*

Nézzük kicsit részletesebben!

Minden dolognak a személyes célok kitűzésével kell kezdődnie. Egy vállalkozás nagy megterhelést jelent, ezért „csak úgy” nem szabad belevágni. Égő vágynak kell égnie bennünk magunk megvalósítására és kibontására. Ha ez nincs meg, akkor vergődés lesz az egész.

A következő dolog, hogy leltárt tartunk: mink van? Ezek közül vannak anyagi dolgok: pénz, eszközök. Ezek összeszámolása létfontosságú. Mindenki számára nyilvánvaló, hogy nagy őrültség, ha az ember egy szál gumimatracon akar átkelni a tengeren. Ennek ellenére rengetegen vágnak bele úgy vállalkozásba, hogy nincsenek meg a megfelelő forrásaik. Innen aztán életveszélyes vergődés az egész.

Az idő és energia azonos fontosságú. Aki még soha nem csinált vállalkozást el sem tudja képzelni, hogy az mennyire leterhelő tud lenni. Ezért mindenki gondolja végig, mennyi saját energiája van erre a kalandra.

Támogat-e a családom ebben?

A család támogatása különösen az elején nagyon fontos. Nagyon kevés dolog van, ami annyira megterhelne egy kapcsolatot, mint egy új vállalkozás. Ugyanis ebben az esetben rengeteg idő megy el, és ez nagyon bántó lehet. Egy induló vállalkozásnál a tulajdonosok átlagosan napi 12 órát dolgoznak. Fel kell hívnom mindenki figyelmét, hogy a Munka Törvénykönyvének előírásai a vállalkozókra nem vonatkoznak. Ha lenne szakszervezete a vállalkozóknak, folyamatosan tüntethetnének… Mit mondjunk a következő kérdésre: „*Rendben drágám, mostantól csak késő este jössz haza, meg a hétvégéken se nagyon látlak. De meddig?”*

Általános szabály, hogy ha valamit be kell raknunk a vállalkozásba (pénzt, időt, stb.) akkor igyekezzünk pontosan megbecsülni és ezt szorozzuk meg kettővel. Ellenben ha valamit elvárunk

(forgalom, vevők száma, bevétel, stb.), azt pontos becslés után osszuk el kettővel. Körülbelül ebben az esetben leszünk reálisak. Tehát, ha úgy gondoljuk, hogy egy évig kell sokat dolgoznunk, akkor nyugodtan mondjunk kettőt.

A társak kiválasztása ismét csak kulcsfontosságú. Például az ember hajlamos a családtagjaival, vagy a barátaival közös céget alapítani. Egy vállalkozás azonban nagy mennyiségű problémát termel, és nagy eséllyel akár csődbe is mehet. Marad-e a barátság egy csőd után? Hogy jön össze a család egy közös vállalkozás csúfos kudarca után? Jó ezen elgondolkodni… Pedig jó egy társ az üzletben. Már csak azért is, mert akkor néha el lehet menni szabadságra.

Régi tanács: ha üzlettársat választasz, úgy tedd, mint a teniszben – ha te vagy jó a fonákban, ő legyen jó a tenyeresben. Az üzlet nagyon sokoldalú vezetői képességeket igényel, ezért olyat válasz-szunk, akiben azok a szükséges képességek vannak meg, amik belőlünk hiányzik. Én például kreatív, ellenben rendetlen vagyok, mellém mindig jók voltak a menedzser szemléletű precíz üzlettársak. Ha nem üzlettársként, de a szükséges hiányzó tudást valahogy mindenképpen pótolni kell.

Minden kezdő vállalkozás nagy áldozatokkal jár. Ezt az árat először meg kell határozni. Egyébként a legtöbb tervezett vállalkozás itt hal meg: nem éri meg a szükségeset belerakni, mert nem jön ki belőle annyi eredmény. Ez a racionalitás győzelme az álmok felett.

Mit csinálok akkor, ha a vállalkozás csődbe megy és minden belefektetett pénzem, energiám, időm elúszik? Mindenkinek kell B tervének lennie. Ez az a pont, ahol muszáj végiggondolni, mi lenne, ha mégis befuccsolna az egész. Ha az ember felkészül a legrosszabbra, akkor legalább már nem éri váratlanul a dolog.

2. Marketing

Az ellenőrző lista második főpontja a marketing. Nem véletlenül: minden cégnek egyetlen és ugyanaz a fő célja: elégedetté tenni a vevőiket. A marketinggel később még sokat foglalkozom, itt csak az alapkérdéseket tesszük fel. Minden ellentétes véleménnyel szemben a marketingnek igenis az a célja, hogy a vevők elégedettek legyenek: már akkor, mielőtt megveszik a terméküket/szolgáltatásunkat.

- *Mit szeretnék eladni?*
- *Kik a potenciális vevőim?*
- *Mekkora a piac? Nem túl kicsi a piac? Van-e esetleg a piacnak abszolút plafonja, amit esetleg túl hamar elérhetek?*
- *Kik a konkurenseim? Hogy van a piac felosztva? Ki a piacvezető?*
- *Hogyan akarom megtalálni potenciális vevőimet?*
- *Miben akarok hasonló vagy más lenni, mint a konkurensek, különösen, mint a piacvezető?*
- *Milyen formai és tartalmi jegyeket szeretnék a vállalkozásomról a vevők felé megjeleníteni (arculat, berendezés, egyenruha stb.)?*
- *Milyen kép szeretném, ha a vevők fejében kialakulna a vállalkozásomról?*
- *Milyen konkrét marketingmódszerekkel fogom a vevőket megszerezni induláskor és később?*
- *Később milyen irányban tudom majd továbbfejleszteni a vállalkozásomat?*

Hát itt van miről beszélni!

Mit szeretnék eladni?

Ez önmagában nagyon hosszú történet. Mert ha valamit el akarok adni, akkor az csak olyan dolog lehet, amire valakinek szük-

sége van. És az néha nagyon más, mint azt az ember gondolná. Az egyik nagy kozmetikai cég vezetője mondta: *„Mi vegyi anyagokat gyártunk és álmokat adunk el!”* Hogy mit akarunk eladni az a mi magánügyünk, viszont, hogy mit akarnak a vevőink megvenni, az már központi kérdés. Ezért minden vállalkozásalapítást meg kell előznie egy piackutatásnak: lesznek-e akik megveszik ezt a holmit majd? Mennyien? Miféle emberek ezek? Mit adnának érte?

Kik a potenciális vevőim?

Erre van egy nagyon rossz válasz: mindenki… Akinek mindenki a vevője, annak a legeslegnehezebb a helyzete. Hol fogja megtalálni őket? Mindenhol? Hol fogok hirdetni? Mindenhol? Jó nagy hirdetési számlám lesz… Az a jó vevő csoport, ahol mindent tudok róluk: hol laknak, mit csinálnak, mit olvasnak, mit hallgatnak, néznek, kik a barátaik, hova járnak mulatni, milyen autót vesznek. Na jó, ez kicsit túlzás, de egy-kettőt ezekből lézer pontosan kell tudnom. És a legfontosabb: kik azok, akiknek olyan problémájuk van, amire én tudok megoldást nyújtani?

Mekkora a piac? Nem túl kicsi a piac, van-e esetleg a piacnak abszolút plafonja, amit esetleg túl hamar elérhetek?

Ez a másik rákfene: ha túl nagyra méretezem a piacom, nem tudom elérni őket, ha meg túl szűkre, nem tudok megélni belőle. De ha még induláskor elég nagy is a piac, később nem lehet tovább fejlődni. Minden piacnak van egy lehetséges legnagyobb mérete, és ha lehet, ne akarjuk annak a 100%-át elérni. A piac utolsó harmadát mindig nagyon drága megszerezni…

Kik a konkurenseim? Hogy van felosztva? Ki a piacvezető?

Ez a másik oldala a piackutatásnak: kik azok a fiúk, akik már ott vannak a pályán. Nem kell megijedni tőlük, de tudni kell róluk mindent. Ma már minden nyilvános a neten, cégkivonat, mérlegek – tessék alaposan tájékozódni a konkurensekről. Ha például mindegyik pénzügyileg vergődik, akkor komolyan gondoljuk, hogy pont mi fogunk rengeteget keresni?

Hogyan akarom megtalálni potenciális vevőimet?

Ez a marketing egyik alapkérdése. Ha jól válaszoltunk a „Kik a potenciális vevőink?" kérdésre, akkor erre félig meg is válaszoltunk. Ha erre nincs jó válaszunk, akkor – amint Obi-Wan Kenobi mondta – mennünk kell és át kell gondolnunk az életünk, de legalábbis még egyszer végig kell gondolnunk a célcsoportunkat.

Még egyszer összefoglalom mi az ideális vevőcsoport jellegzetessége:

- Olyan problémája van, amire én tudom a megoldást
- Van pénzük engem megfizetni
- Jól behatárolható csoport, akiket könnyű elérni
- Elég sokan vannak, hogy úriasan megéljek belőlük

Miben akarok hasonló vagy más lenni, mint a konkurensek, különösen, mint a piacvezető?

Eddig a mi oldalunkat néztük, most nézzük a vevők oldalát, miben leszünk mi mások, mint a többi konkurensünk? Erre nagyon jó választ kell adnunk, mert ez a mondat lesz minden hirdetésünk címsora!

Mondok ilyen példákat (most hallom a TV-ben):

Az [*én termékem neve]* az egyetlen a [*termékkategória*]-ban amely [valami *nagyon ütős tulajdonság]*.

Az [*én szolgáltatásom neve]* az egyetlen, ami ha ne teljesül [valami *komoly elvárás]* akkor [valami *nagyon ütős garanciát]* adunk.

Milyen formai és tartalmi jegyeket szeretnék a vállalkozásomról a vevők felé megjeleníteni (arculat, berendezés, egyenruha stb.)?

Ma már az kevés, hogy jó terméket szolgáltatást adunk, jól is kell kinézni. Ez a kezdőknek az egyik legnehezebb feladat: ugyanis ahhoz, hogy egy cég, bolt, akármi, jól nézzen ki, ahhoz pénz kell, és főként rendnek kell lenni…

Milyen kép szeretném, ha a vevők fejében kialakulna a vállalkozásomról?

Megrögzött idealista vagyok, és a modern menedzserirodalom is ebből indul ki: a dolgok először fejben dőlnek el. A meghatározó: mi legyen a vevők fejében. Már csak ezt kell utána megépíteni.

Milyen konkrét marketingmódszerekkel fogom a vevőket megszerezni induláskor és később?

Majdnem leírtam: ez egy kulcskérdés. De már az elején rájöttem, itt a marketing szekcióban minden kérdés kulcskérdés…

Szerintem a legjobb, ha végül kitaláltuk, milyen marketing módszerrel fogunk nyomulni, akkor mielőtt a vállalkozásba belevágunk, csináljunk egy tesztet. Ha weblap + adwords, akkor csináljunk egy óra alatt egy összedobott lapot és költsünk pártízezer forintot egy teszt kampányra. Ha kapunk eredményt, akkor érdemes belevágni. (Nyilván egy óriásplakát vagy TV kampányt nehezebb előtesztelni, de általában nem is kellenek ilyen eszközök egy kisvállalkozáshoz.)

Ha a leendő fő marketing eszközünket már teszteltük, akkor nem jutunk abba a rendkívül kínos helyzetbe, hogy felépítjük a céget, ott a sok eladandó holmi, beleöntjük az induló kampányba a pénzt – és a vevők nem jönnek. A marketing teszt lényege – van-e ott igazából vevő. Ha nincs – akkor csak álmodtuk az egészet.

Később milyen irányban tudom majd továbbfejleszteni a vállalkozásomat?

Ha az ember valamibe belekezd, akkor egy kicsit gondolkozzon azon is, hogyan léphet tovább. Ennyi.

3. A cég működése

A múltkor láttam az egyik tudományos csatornán egy dokumentumfilmet egy kombájngyárról. Ebben elmesélték a mérnökök, hogy milyen nehéz is kombájnt tervezni. Ugyanis az egy dolog, hogy megtervezzük a gépet, és ha össze lenne rakva, akkor az működne. De a nagyobb baj, hogy ezt össze is kell rakni, és nem biztos, hogy minden alkatrészt be lehet rakni a helyére (mert például befér a lyukon) és akkor még a megfelelő szerszám is férjen hozzá, és legyen hely betekerni a csavarokat.

Ezért a gyár kitalálta a virtuális műhelyt, ahol a virtuális szerszámokkal összerakják a virtuális alkatrészeket és megnézik, mimivel ütközik. És ha valami nem megy, akkor mennek, és áttervezik az egész gépet. Itt most pontosan ezt tesszük: először gondolatban kitaláljuk, milyen is lesz a cégünk, amikor teljesen felépül, amikor minden a helyén lesz. Aztán utána kezdünk gondolkodni, hogy milyen módon rakjuk össze ezt az egészet.

Lássuk a listát:

- *Mi az, amit létre akarunk hozni, amit el akarunk adni?*
- *Mi lesz a munkamenet, technológia?*

- *Hogy fog a fejlődés végén kinézni a cég?*
- *Milyen munkakörök (pozíciók) lesznek? Mi lesz az egyes munkakörök tartalma, feladatai, felelőssége, ellenőrzési paraméterei és ki fogja számon kérni ezeket?*
- *Mennyi és milyen szaktudású dolgozóra lesz szükség induláskor, és ezt ,várhatóan a forgalom emelkedésével,hogyan kell bővíteni?*
- *Mennyi munkaidőt igényel egységnyi termék (szolgáltatás) létrehozása?*
- *Milyen feltételei vannak annak (ingatlan, gépek, szerszámok, irodatechnika, bútorok, stb.), hogy a vállalkozás elinduljon, ill. a vállalkozás kibontakozásakor?*
- *Mindez mennyibe kerül, ill. honnan kerül beszerzésre?*
- *Honnan fogom az alapanyagokat, árukat beszerezni? Ezeknek mennyi az ára? Hogy fogom szállítani?*
- *Kik lehetnek az alvállalkozóim? Milyen árakon dolgoznak, ezért mit nyújtanak?*
- *Milyen olyan pénzügyi ellenőrző rendszert kívánok használni, amivel a vállalkozás költségeit és eredményességét folyamatosan ellenőrizni tudom?*

Nagyítsunk most is!

Mi az, amit létre akarunk hozni, amit el akarunk adni?

A marketing után már tudjuk, hogy mi az az igény, amit ki akarunk elégíteni. Most konkrétan ki kell találnunk, mi az a termék, mi az a szolgáltatás, amit majd árulunk. Ez a helyes sorrend és sosem fordítva! Nem először gyártunk egy terméket és az után próbálkozunk, hogy ugyan kinek lehet ezt elsózni…

Az egész cégnek a célja a termék, ezért először a célt határoz-

zuk meg, és utána lehet megtervezni, mi lesz az a struktúra, ami ezt képes létrehozni.

Mi lesz a munkamenet, technológia?

Itt gyártjuk a virtuális szerszámokkal, a virtuális alkatrészekből, a virtuális kombájnt. És itt derül ki, hogy mihez mi kell. És itt derül ki, hogy a cég, úgy ahogy elképzeltük, nem képes legyártani azt, amit szeretnénk. És akkor vissza kell menni és át kell gondolnunk a cégünk életét.

Hogy fog a fejlődés végén kinézni a cég?

Ha van kulcspont, akkor az ez: látni kell minden részében a jövendő kis zakatoló cégünket minden részletében. Szun Ce híres mondása szerint: „*A tigrist először fejben kell elejteni, a többi csak formalitás.”* Ha fejben van egy jól működő cégünk, akkor azt megvalósítani már nagyon könnyű.

Milyen munkakörök (pozíciók) lesznek? Mi lesz az egyes munkakörök tartalma, feladatai, felelőssége, ellenőrzési paraméterei és ki fogja számon kérni ezeket?

Ez még a virtuális kombájngyáron is túltesz: nem elég, hogy a folyamatot megtervezzük, még azt is meg kell tervezni, ki fogja ezeket végezni. Külön szeretném felhívni a figyelmet az ellenőrzésre. Az emberek szeretnek dolgozni, ha mérik őket, ha versenyezhetnek magukkal és másokkal, korrektül meghatározott paraméterek alapján. De a minden paraméter és ellenőrzés nélküli, „tudod *mi a dolgod, csináld és jó lesz!*” mentalitás a végén igazából sosem lesz jó.

Mennyi és milyen szaktudású dolgozóra lesz szükség induláskor és ez várhatóan a forgalom emelkedésével hogyan kell bővíteni?

Most sorra járjuk a szűk keresztmetszeteket: az egyik ilyen, hogy például túl sokféle szakember kell a cégünkbe.

Mennyi munkaidőt igényel egységnyi termék (szolgáltatás) létrehozása?

A másik kritikus szűk keresztmetszet, hogy túl sok munkaerő óra kell, ezzel együtt iszonyatos bérköltség. Ma már lámpással is alig lehet találni olyan céget, ahol a rendszeres költségeknek ne lenne több mint a fele bérköltség. Másrészt, aki azt hiszi, hogy a dolgozók naponta 8 óra hasznos munkaidőt dolgoznak, az a fogtündérben is hisz…

Milyen feltételei vannak annak (ingatlan, gépek, szerszámok, irodatechnika, bútorok, stb.), hogy a vállalkozás elinduljon, ill. a vállalkozás kibontakozásakor?

Ez a következő szűk keresztmetszet a tárgyi feltételek. Ismét gazdag tárháza ez azon terveknek, amiket ennél a pontnál szoktak feladni – korrekt átgondolás esetén.

Honnan fogom az alapanyagokat, árukat beszerezni? Ezeknek mennyi az ára? Hogy fogom szállítani?

Gyakran mondják, hogy egy idő után egy cég értéke inkább a know-how mind a benne lévő eszközök értéke. A jó beszerzési források és az ezekkel kiépített jó kapcsolat hihetetlen sokat ér.

Kik lehetnek az alvállalkozóim? Milyen árakon dolgoznak, ezért mit nyújtanak?

Ez a másik know-how titok. Az egyik barátom lakás felújítással foglalkozó építési vállalkozó. Elkápráztatott, amikor láttam, hogy antialkoholista, intelligens kőművesekkel, burkolókkal, szobafestőkkel(!) dolgoztat. Mielőtt ugyanis önállósította magát, tíz évig alkalmazott építésvezetőként dolgozott, és így alkalma volt kiválogatni az aranyrög értékű alvállalkozókat.

Milyen pénzügyi ellenőrző rendszert kívánok használni, amivel a vállalkozás költségeit és eredményességét folyamatosan ellenőrizni tudom?

Erről még majd a következő fejezetekben sokat írok: az optimális, ha a kontrolling rendszert már a cég indulásakor elindítjuk.

4. Pénzügyek

A következő lélekborzoló kérdéssor a pénzügyekről szól:

- *Mennyi induló tőkém van és milyen formában?*
- *Milyen módon fogom követni a kiadásokat és bevételeket?*
- *Mennyit szeretnék kivenni a keletkező jövedelemből? Milyen formában?*
- *Társas vállalkozás esetén a társak milyen módon fognak osztozni az indulás és az üzemelés költségeiből és a jövedelemből? Erről milyen előzetes megállapodás fog születni?*
- *Milyen formában fogunk könyvelni, bérszámfejteni, és az egyéb hivatalosan előírt adminisztrációnak megfelelni?*

Essünk neki iziben:

Mennyi induló tőkém van és milyen formában?

Show me the money – virítsd a lóvét, mondja a köznyelv. Lehet, hogy ezt a kérdést kellett volna a legelejére tennem, és akkor sokaknak nem kellett volna sokat olvasniuk. Igen, a vállalkozás indításához pénz kell, mégpedig gyakran nagyon sok pénz. Hiába van egy jó ötletünk, ha nincs pénzünk, süthetjük az egészet. (Minden hónapban kapok ilyen leveleket, hogy „*Van egy remek vállalkozási ötletem, ugyan nem mondhatom el, de eladnám, mert sajnos nekem nincs pénzem megvalósítani.”* Rossz hírem van, ötletekkel mindenkinek tele van a padlás… Pénzzel már kevésbé.) Szóval az első kérdés, hogy megnézzük, miből kezdhetünk gazdálkodni.

Milyen módon fogom követni a kiadásokat és bevételeket?

Erről majd később külön pontban részletesen mesélek – ezt hívom én kontrollingnak. Még mindig a kisvállalkozások riasztóan nagy százaléka képtelen nyomon követni a pénzeiket. Saját példámból kiindulva, azt szoktam mondani, hogy pénzügyi kontrollingot az ember csak a második cégénél vezet be – miután az első cégét csődbe vitte. (Nálam ez annak idején szóról-szóra így történt…) Ha ez lesz az első vállalkozása, próbáljon mások példáján okulni. Hadd idézzem ismét apukámat: „*Mindenkinek az élete lehet példa, legfeljebb elrettentő…”*

Mennyit szeretnék kivenni a keletkező jövedelemből? Milyen formában?

Ravasz pont. Mert egyik oldalon az a kérdés áll, hogy mennyit szeretne rendszeresen kivenni a cégéből. Ez egy teljesen jogos igény, és ha jól csináljuk, zömében itt dől el a dolog, hogy belevágunk-e vagy sem, hogy tudja-e termelni majd azt a pénzt, ami-

re áhítunk, vagy sem. Ugyanis sokan ennek a kérdésnek a végiggondolása nélkül egy idő múlva ráébrednek, vállalkozásukban annyit keresnek napi 12 órás munkával, mintha mellékállásban WC-t pucolnának egy gyorsétteremben…

Másrészt sokan, különösen a kezdő vállalkozók, hajlamosak azt hinni, hogy a saját vállalkozásuk pénze az ő pénzük. Az állam egy hatalmas országos apparátust alakított ki ennek a tévhitnek a felszámolására, nagyon komoly költségvetéssel. Ezt úgy hívják, hogy NAV, leánykori nevén APEH. Aki a kalkulációkból kihagyja az adózást, az bele se fogjon…

A „Hogyan vesszük majd ki a pénzt a cégből?" kérdés kulcsfontosságú. Ezért céges tanácsadásnál mindig titoktartási nyilatkozattal kezdjük a munkát, pontosan azért, mert ezeket a kérdéseket alaposan meg kell beszélni. Minden szakmának megvannak az erre vonatkozó trükkjei, és ha ezeket nem ismerjük, nagyon nehéz dolgunk lesz.

És még valami. A tehenet nem csak fejni kell, de etetni is. A keletkező nyereség egy részét muszáj visszaforgatni fejlesztésre. Mennyi lesz ez az arány? – ezen mindenképpen el kell gondolkodni.

Társas vállalkozás esetén a társak milyen módon fognak osztozni az indulás és az üzemelés költségeiből és a jövedelemből? Erről milyen előzetes megállapodás fog születni?

Istenem, ahogy öregszem, már mindenhez kapcsolódik valami rémes élményem. Erről hosszasan mesélhetnék, családok és barátságok széthullásáról, mivel közös vállalkozást alapítottak, és nem állapodtak meg előre az egymás közötti szabályokban – különösen a pénz tekintetében. Mindenképpen ajánlom ezt végigbeszélni egy rutinos öreg vállalkozóval, vagy egy jó ügyvéddel, és amiben megállapodnak, azt leírni!

Milyen formában fogunk könyvelni, bérszámfejteni, és az egyéb hivatalosan előírt adminisztrációnak megfelelni?

Erről jut eszembe a klasszikus vicc, amikor borhamisítással vádolják az öreg paraszt bácsit. A bíróságon odafordul a tárgyalás vezetőjéhez:

– *Bíró úr, ért ön a kémiához?*

– *Nem. Én jogász vagyok.*

Aztán a szakértőhöz fordul:

– Uraságod ért a joghoz?

– *Nem. Én vegyész vagyok.*

– *Csak pont nekem, a szegény parasztnak kell, hogy értsek mind a kettőhöz?*

Van egy rossz hírem, egy vállalkozónak nem két dologhoz, de rengeteg mindenhez kell értenie: jog, adózás, foglalkoztatás, munkavédelem és még millió más dolog. Ha nem értünk valamihez, akkor vagy meg kell tanulnunk, vagy kell keresni valakit, aki helyettünk némi pénzért megcsinálja.

5. Gazdaságossági számítás

A barkácsolók közmondása így szól: „*Hétszer mérni, egyszer vágni!*” A vállalkozói változatban ez így szól: „*Hétszer számolni, egyszer belevágni!*” Lássuk tehát a lista legvégét.

A vállalkozás fejlődésének tekintse négy lehetséges pillanatát:

1. Elindulás (első vevő)

2. Null szaldó (már nem veszteséges a működés)

3. Tervezett működés (amiről reálisan úgy gondolom, el lehet érni)

4. Álom (ez, ami maximum kihozható)

- *Mennyi és milyen eszköz (ingatlan, gépek, szerszámok, irodatechnika, bútorok, stb.) kell az egyes pontokon és milyen értékben?*
- *Mekkora lesz a forgalom az egyes pontokon (eladott termékek, szolgáltatások mennyisége ill. értéke)?*

- *Hogyan fognak kinézni az egyes pontokon az állandó költségek (ingatlan bérlet, lízing, kölcsön törlesztés, bér és járulékai, telefon, gépkocsi, alvállalkozók, közművek stb.)?*
- *Ezen belül milyen lesz a bérköltség? Mennyi és milyen képzettségű ember kell az egyes pontokon? Mennyi lesz a jövedelmük?*
- *Milyen marketing eszközök kellenek az egyes pontokhoz, és ezeknek mennyi az egy hóra, illetve egységnyi forgalomra vetített költsége?*
- *Mekkorák az egyes pontokban a változó költségek (egy termék, áru alapanyag ára, beszerzési ára)? Mennyi lesz az árrés?*
- *Mennyi lesz a profit ez alapján az egyes pontokban havonta? Mennyit hagyunk bent ebből, és mennyit és milyen módon kívánok kivenni belőle?*
- *Mikorra érhetők el az egyes pontok?*

Húúú, ez bizony nem könnyű, itt számolni kell. Sőt tervezni! A valóságban még durvább a dolog: meg kell határozni, melyek cégünk leendő állapotai, és mi kell ezekhez a pontokhoz. És ami még keményebb, minden pontban meg kell határozni, mit hoz majd a cég, mennyire lesz gazdaságos.

Nem titkolom, véleményem szerint a legtöbb vállalkozást körülbelül annyira megfontoltan kezdik, mint a *„ha úgy is jön a gyerek, akkor elveszlek feleségül”* felkiáltással kötött házasságokat.

Akkor nézzük részletesen. Ha egy cégről álmodunk, akkor négy időpontot kell megvizsgálnunk:

1. Elindulás (első vevő)

Ez kulcs fontosságú pont, ekkor nyit a bolt. Itt azt kell felmérnünk, mit kell beraknunk addig, amíg kinyithatunk, és mibe fog kerülni a működés, ha még egy fia vevőnk sincs.

2. Null szaldó (már nem veszteséges a működés)

Innen kezdődik az élet napos oldala, innentől ugyan ingyen dolgozunk, de legalább már nem kell folyamatosan beletolni a pénzt. Önkritikánk szép példája, ha képesek vagyunk korrektül meghatározni ezt a pontot.

3. Tervezett működés (amiről reálisan úgy gondolom, el lehet érni)

Ez megint teszteli a realitásérzékünket – mit is lehet igazán kihozni ebből a cégből.

4. Álom (ez ami maximum kihozható)

Sajnos nagyon gyakori, hogy a jövendő vállalkozásnak eleve van egy plafonja, amíg terjeszkedhet. Itt ezt próbáljuk felbecsülni.

Mit nézzünk az egyes pontokban? Először is az eszközigényt:

Mennyi és milyen eszköz (ingatlan, gépek, szerszámok, irodatechnika, bútorok, stb.) kell az egyes pontokon és milyen értékben?

Ha mondjuk, már az induláshoz horribilis eszközigény kell, és nekünk erre nem futja, akkor esetleg lehet esélyünk lekésni a Titanic-ot. (Szegények, pedig hogy dühönghettek…)

Mekkora lesz a forgalom az egyes pontokon (eladott termékek, szolgáltatások mennyisége ill. értéke)?

Ez az igazmondás próbája. És ez a kulcspont. Hogyan lehet megbecsülni ezt? Például, hogy picit ipari kémkedünk – mérjük a már működő konkurens vállalkozások forgalmát. Megnézzük

az ingyenesen letölthető mérlegükből a forgalom rovatot. Elmegyünk a boltjuk elé és egy napig számoljuk a vevőket, kikérdezzük őket. Magyarul, csinálunk egy piackutatást.

Hogyan fognak kinézni az egyes pontokon az állandó költségek (ingatlan bérlet, lízing, kölcsön törlesztés, bér és járulékai, telefon, gépkocsi, alvállalkozók, közművek stb.)?

Ez annyira nem nehéz, csak lelkiismeretesen mindent össze kell írni. Viszont érdemes egy olyan székben ülve írni, amiről nehéz lefordulni…

Ezen belül milyen lesz a bérköltség? Mennyi és milyen képzettségű ember kell az egyes pontokon? Mennyi lesz a jövedelmük?

Ha tényleg komoly vállalkozást akarunk építeni, akkor meg kell határozni a munkaköröket és fel kell térképezni, miféle emberek lesznek képesek ezt ellátni. Ja, és hogy mennyiért…

Milyen marketing eszközök kellenek az egyes pontokhoz, és ezeknek mennyi az egy hóra, illetve egységnyi forgalomra vetített költsége?

Az utóbbi két évben visszatérő történet, hogy olyan vállalkozások, akik reggel kinyitották az ajtót és a vevők ott álltak sorban, most panaszkodnak: eltűnt a sor. Nincs mit tenni, meg kell tanulni a marketinget, el kell érni a potenciális vevőket. És ennek költsége van. Másik gyakori gond: mindent mindenki összeír, berendezik a boltot – csak éppen a kezdő marketingkampányra nem jut egy vas sem…

Mekkorák az egyes pontokban a változó költségek (egy termék, áru alapanyag ára, beszerzési ára)? Mennyi lesz az árrés?

Hajaj, itt számolni kell! Mégpedig sokat! Itt dől el ugyanis, mi és mennyi pénzt hozhat egyáltalán.

Mennyi lesz a profit ez alapján az egyes pontokban havonta? Mennyit hagyunk bent ebből, és mennyit és milyen módon kívánok kivenni belőle?

Tudták, hogy a vállalkozások többségét azért alapítják, hogy ezzel pénzt keressenek? Tudom, hogy ez nem mindig látszik, pedig így van. És itt ugrik a majom a vízbe, ha már végül eljutottunk az összes ponton keresztül ide, akkor végre jobb esetben kiderülhet, fogunk-e keresni valamit ezen az egészen és mennyit.

Mikorra érhetők el az egyes pontok?

A népszerű mondás szerint nem gyorsan kell meggazdagodni, hanem nagyon. Ha már látszik, hogy meg fogunk gazdagodni itt kell végiggondolnunk, hogy mennyi idő is kell majd ehhez.

Összegezve: mindenkinek a legmelegebben ajánlom, hogy mielőtt belevágna egy új vállalkozásba, alaposan felkészülve válaszolja meg ezt a kérdéssort. Elborzasztóan magas arányban mennek tönkre a friss vállalkozások – egyes felmérések szerint az újonnan induló magyar vállalkozások 80%-a belebukik 5 éven belül. Ha csak néhányukat megmentem ettől a sorstól, nem éltem hiába. (Mert vállalkozást csődbe vinni nem nagy élmény – gyakorlott vállalkozóként volt benne részem, tapasztalatból állítom!) Tehát sok sikert!

3. fejezet

A cégfejlesztés alapjai

Stratégiai tervezés

A vállalkozás ellenőrzési lista alapján el lehet indítani a céget. De hogyan fejlesszük folyamatosan? Erre megoldás a stratégiai tervezés. Ha van valami, amiben ugyanis a magyar kisvállalkozások lemaradnak a nagy multikhoz képest, akkor ez a tervezés. Még soha sem láttam egyetlen multit sem, ahol ne lettek volna éves és több éves stratégiai tervek. Ezzel szemben a hazai kiválallkozások 90–95%-ban semmilyen terv sem készül. Seneca híres mondása mondja: *„Semmilyen szél sem jó annak a hajósnak, aki nem tudja hova akar eljutni.”*

Azzal, hogy készítünk egy tervet, az máris elkezdi megvalósítani önmagát. A kisvállalkozások számára elég egy egyszerű modell, ami négy lépésből áll. Ez azonban ne tévesszen meg senkit, ennek kidolgozása, csiszolása nem kevés időt vesz igénybe, ugyanakkor egy ilyen terv az, ami talán a legnagyobb előrelépést eredményezheti.

1. Stratégia célok kitűzése

Először is beszéljük meg, mi a stratégiai távlat. A népszerű mondás szerint: *„Az emberek többsége sokkal kevesebbet tud teljesíteni egy év alatt, mint amit betervez, viszont sokkal többet, mint amit képzelne – 3–5 éves távban.”* Mondok egy példát. Három