



ÓBUDAI EGYETEM

REJTŐ SÁNDOR KÖNNYŰIPARI ÉS KÖRNYEZETMÉRNÖKI KAR

Dr. Horváth Csaba

Nyomdaipari termelés menedzsment I.

ÓE RKK
Budapest, 2011



ÓBUDAI EGYETEM

REJTŐ SÁNDOR KÖNNYŰIPARI ÉS KÖRNYEZETMÉRNÖKI KAR

Dr. Horváth Csaba

Nyomdaipari termelés menedzsment I.

Első kiadás

ÓE RKK
Budapest, 2011

Lektorálta:

Dr. Szentgyörgyvölgyi Rózsa

Tördelőszerkesztő:

Mecsei István
Karlovits Éva

Felelős kiadó: Dr. Patkó István az ÓE RKK dékánja
Elektronikus jegyzet
Jegyzetszám:
Munkaszám:

Tartalomjegyzék

Bevezetés	5.
1. Három nagy irányzat a nyomtatásban	9.
2. Öt alapelv a sikerhez	19.
3. Avassuk a minőséget küldetésünk részévé	55.
4. Tervezéskor mindig a legkedvezőtlenebb eshetőségekkel számoljunk	61.
5. Ráadás az előző négy fejezethez	67.
6. A nyomdavezető szerepe és feladatai	69.
7. Marketing és kereskedelem	107.

BEVEZETÉS

A különálló nyomdai betűk feltalálása óta a nyomtatott szó a nyugati társadalom fejlődésének egyik mozgató rugója. A nyomtatott kommunikáció felgyorsította az ötletek és elképzelések cseréjét, egyúttal lehetővé tette az emberi társadalom modern szervezését. Az „információs társadalom korában” a nyomtatásról, mint az eredeti információs technológiáról beszélünk, de a nyomdák nyereségessége ennek ellenére csökken. Több ezer nyomdavállalkozás tűnik el minden évben. A PIA (Printing Industries of America) adatai szerint több mint hétezer kereskedelmi nyomtatványokat előállító nyomda, közel minden ötödik zárta be ajtaját 1995 és 2002 között az Egyesült Államokban. Magyarországon az utóbbi öt évben mintegy száz nyomdavállalkozás jelentett csődöt vagy adta fel tevékenységét. Kevésbé dramatikus, de mégis jelentős változások történtek a csomagolóanyagokat, az újságok és más nyomdai termékeket előállító nyomdák között is. Mindez egy olyan iparban, amely több mint 10 millió embert foglalkoztat, mintegy másfél százezer vállalkozásban és intézményben. Vajon miért olyan alacsonyak a nyereségek és nagyok a bukások?

A nyomdaiparnak nem egyedülállóak a problémái. Ma szinte minden iparágnak a pozíciói megőrzésének nyomásával, a nemzetközi piaci ár és minőségi versennyel kell szembenéznie. A nyomdák jellemzően egy kivételesen versenyképes környezetben osztoznak. Nekik nincsenek „alternatív csatornáik”, hogy levezessék, vagy segítsék a felesleges kapacitás elnyelését. Csak kis lehetőségük van új termékek tervezésére vagy szolgáltatásukra irányuló igény kiépítésére.

Az új vállalkozásoknak gyakran más nyomdák kárára kell profitot termelniük. Jellemzően hasonló ráfordításokkal dolgoznak és azonos technológiai felszerelés áll mindegyik rendelkezésére. A közgazdász kifejezésekben a nyomtatás a fenntartható versenyképes előnyök limitált lehetőségével majdnem a „tökéletes piac” fogalmát fedi.

Talán a legnagyobb hiba, amit egy nyomda tehet ebben a környezetben, hogy gyártónak képzelet magát. A nyomtatás egy szolgáltató ipar, ahol nincsenek eladásra váró áruk. Gyakorlatilag semmi sincs előállítva, amíg nincs az ügyfél megrendelése a nyomda kezében. A nyomdák összességében a festék papírra való

felhordásának szolgáltatását nyújtják. Ez szolgáltatás a szerzők vagy tervezők elképzelése és a termék végső fogyasztóhoz való eljuttatása között helyezkedik el.

Az olyan nyomda, mely gyártónak gondolja magát, a termelési folyamatokra és a nyomdafesték papírra juttatására fókuszál, arra ítéli magát, hogy árucikkek vállalata legyen. Sok ezer másik nyomda van a világon, aki képes „összefestékezni” a papírt, és mindegyikük „éhes”. Sokuk próbál meg új dolgot eladni csekély összegért. Nagyon kevés az egyedi szakképzettség és még kevesebb az egyedi felszerelés. A nyomda számára az a kérdés, hogy „Hogyan tűnjek ki ebből a környezetből az ügyfeleim szemében és az én alapvonalamon?”.

Sok szó esik mostanában arról, hogyan tartsuk meg egészben az üzemeket, és hogyan adjuk el értéknövelt kiegészítő szolgáltatásokat, mint a nyomtatás profittermelő kulcsszereplőjét. Ezen általánosságok igazak, de még közel sem vezetnek el a sikerhez vezető útra. Sok nyomda vállal el túl alacsonyan megfizetett vagy teljesítőképességét meghaladó munkát. Mások kevesebb kapacitás hasznosításával illetve az ügyfelek és az árazás megfelelő kombinálásával váltak nyereségesebbekké. Egy részük bővítette bevételét a design, az adatbázis menedzsment, a prepress és a terjesztő szolgáltatásokkal. Mások pénzt vagy ügyfeleket veszítettek a befektetésükön vagy szaktudásukon való túlnyúlással.

A folyamatosan változó világunkban sokkal fontosabbá vált, hogyan irányítunk, mint hogyan termelünk, vagy árusítunk. Többé nem elegendő az emberek alapképzése ahhoz, hogy ugyanolyan feladatokat ismételten végrehajtsanak. A munkatársaknak folyamatosan új tudást kell szerezniük, új lehetőségeket felismerniük, új szolgáltatásokat kialakítaniuk. A régi sikereken túl kell lépni, ezeket újakkal kell helyettesíteni.

Ez a jegyzet és az általa képviselt tantárgy egy gondolatmentet és egy menedzselési szemléletmódot ír le. Segíthet abban, hogy a kívánt szolgáltatásokat el tudjuk adni a megfelelő ügyfeleknek. Irányt mutat arra vonatkozóan is, hogy azokba a képességekbe fektessünk be amik lehetővé teszik, hogy a megrendelőket megfelelően és nyereségesen tudjuk kiszolgálni. A jegyzet és a tantárgy felteszi a kérdést „Hogyan tűnjek ki ebből a környezetből az ügyfeleim szemében?” továbbá hogy „Hogyan építsek hírnevet egy folyamatosan változó környezetben?”.

A tantárgy oktatásában mindvégig arra törekszünk, hogy irányítsuk és segítsük a nyomtatott termékek előállításának gazdasági és menedzsment környezetének megismerését és gyakorlati bemutatását, felelősséggel és egy küldetéssel.

Mielőtt azonban az irányítás kérdéseit megtárgyalnánk, szükséges a technológiai változások megértése és figyelembe vétele, valamint ezek kihatása a grafikai üzletágra. Három nagy irányzat követhető nyomon közel ötven éve a nyomtatott kommunikáció fejlődésében. Fontos, hogy ezeknek nyomdákra és ügyfeleire való hatásaival tökéletesen tisztában legyünk.

Öt alapelvet alkalmazhat egy nyomda a nyereség növelésének igen szűk ösvényén. Az a nyomda, mely ezen alapelvek alapján menedzselt vállalkozást, kellően felkészült lesz, hogy nyereségeset termeljen a gyorsan változó környezetünkben. A stabilitás és a növekedés elérhető a minőség irányításával, a kockázatok felbecslésével és a rossz hírekre való felkészüléssel, kiemelten hangsúlyozva a cselekvés fontosságát.

Számos gyakorlat példa is szerepel a jegyzetben. Ezek csak kisebb részben a szerző által megélt események. A többsége mások, elsősorban amerikai menedzserek által ismertett tanulmányok, amelyek akár nálunk, Magyarországon is történhetek volna. Tudatosan törekedtünk arra, hogy a közeli hazai példák ne keltsenek esetleges negatív hatást a tanulás szempontjából.

Végezetül köszönetet kell mondanom e tantárgy hazai „kitalálójának”, Dr. Szentgyörgyvölgyi Rózsának, aki a legtöbbet tette azért, hogy ezek az ismeretek is részei legyenek a felsőfokú nyomdaipari oktatásnak.

1. FEJEZET

Három nagy irányzat a nyomtatásban

Az elmúlt három évtizedben sok, a nyomtatás és az elektronikus média közötti versengésről szóló aggodalmat vitattak meg, amelyek még manapság is aktuálisak. Aggódunk kell-e, hogy a nyomtatás helyettesíthető? Hogyan versenyezhet egymással, vagy hogyan egészítheti ki egymást az elektronikus és a nyomtatott információ? Hogyan befolyásolják a technológiai változások a nyomtatást magát, mint üzletet? Melyek azok az alapelvek, melyek sikeressé és nyereségessé tesznek egy nyomdát vagy a nyomtatott sajtót az elektronikus médiával való versengésben? Miképpen gondoljunk a piacunkra, ügyfeleinkre, munkánkra és szervezésünkre?

Van néhány válasz.

Először is, az elektronikus adattovábbítást folyamatosan korlátozza a rendelkezésre álló végfelhasználói berendezések száma. Az első kereskedelmileg sikeres online információs rendszer a pénzügyi szektorban alakult ki, ahol a kereskedők megengedhették maguknak a legfejlettebb technológiát és sok nagyértékű pénzügyi döntést hoztak a saját számítógépeikről. Az Internet további kereskedelmi- és fogyasztói-információs szolgáltatást juttatott el az asztali számítógépekhez, de e változások nem helyeztek át nagyobb hangsúlyt a nyomtatásról az elektronikus médiára. A többfunkciós mobiltelefonok, az egyre elterjedtebb és költséghatékony vezeték nélküli technológiák, valamint az egyre kisebb, hordozható számítógépek megjelenése az információs szolgáltatásokat mindinkább az elektronikus média felé tolja el.

Például 1980-ban Donelley készített egy hosszú távú értékelést a nyomtatott piac és az elektronikus média viszonylatában. Abban az időben a „videotext” egy divatos hóbort volt és népszerű előrejelzők megjósolták a nyomtatott telefonkönyv közeljövőben történő elbukását. Azonban több elgondolkodtató elemzés is azt jelentette ki, hogy a nyomtatott telefonkönyvre akkor is szükség lesz, ha minden telefon mellé monitort és billentyűzetet helyezünk el.

Donelley arra a következtetésre jutott, hogy a nagy hasznot hozó telefonkönyv vállalkozásuk mindaddig jól fog működni, amíg a

videótelefonálás technológiájának elterjedése nem fenyegeti azt, és valószínűleg erre 2010-ig körül kerül majd sor. Az Internet- és mobiltelefon-használat közelgő kirobbanásának, vagy a végfelhasználói berendezések fejlődésének tudta nélkül, a számítógépek elterjedési sebességének megjósolása meglepő pontosságú volt.

Másodszor, a nyomtatás még mindig hatékonyabb reklámozási és promóciós eszköz, mint az elektronikus média. Ha én, mint egy fogyasztó, információt keresek, gyakran gyorsabban, könnyebben és nagyobb mélységben találok meg azt egy elektronikus forrásban. De ha hirdetőként az üzenetünket a megcélzott közönség elé akarjuk tární és a célba vett egyén figyelmét felkelteni, a nyomtatás még mindig fontos szerephez jut. Az Interneten a fogyasztó gyakran nem találja – és valószínűleg nem is akarja megtalálni – azt, amit nem keres egy darabig, amíg a gép előtt ül. A rádióadásban az üzenetek kényszerből a széles közönségnek szólnak, célzott üzenetek készítése kevésbé elégséges. A nyomtatásban a vizuális reklámüzeneteket meg lehet címezni, és gyakran túlszárnyalja az elektronikus versenytársakat az előrelátható jövőben.

Siker felé mutató irányzatok

A specifikus elemzések alapján, ott, ahol a nyomtatás versenyben van, illetve azokon a területeken, ahol már a lemaradás látszik, három nagy irányzat van, amit az elektronikus média és technológia mozgat előre. Ez – az új elektronikus technológia - az, ami lehetővé is teszi a kiadóknak követni és használni ezeket az irányzatokat, a kreatív folyamatok felgyorsításával. Az új média és az új nyomtatás nélküli kereskedelmi csatornák kényszerítik e trendeket a kiadókra, teszik számukra szükségszerűvé, ha versenyben akarnak maradni.

Ezek a nagy irányzatok közel ötven éve hatnak egyre erőteljesebben. A továbbiakban is a hajtóerejét jelentik majd a változásoknak, és csak a saját felelősségünkre vehetjük őket semmibe. Ha gyorsabban követjük, profitálhatunk is belőle.

Az irányzatok a következők:

1. több szín,
2. több célkitűzés,
3. gyorsabb terjesztés.

TÖBB SZÍN – AZ ELSŐ IRÁNYZAT

1965-ben, amikor Winston Churchill meghalt, a Life magazin felbérelt egy repülőgépet és felszerelte egy fotólaborral. A gépen voltak R.R. Donelley – mai kifejezéssel élve - pre-press munkatársai, hogy elkészíthessék Churchill temetésének beszámolójának anyagát a levegőben, útban London és a Chicagóban lévő Donelley között.

Csak a legnagyobb és legsikeresebb kiadó volt képes ilyen távlatokban gondolkodni. Valójában, csak néhány kiadó engedhette meg magának a színek használatát. Abban az időben, a tipikus nyomtatási számla egy négyszín-nyomatú oldal elkészítéséről több ezer dollárra rúgott, ami mai pénzre átszámítva több tízezer dollárt jelent. A heti kiadványokat csak néhány nagyobb nyomdagéppel tudták előállítani. Voltak színes hirdetések a magazinban, de csak nagyon kevés színes vezércikk. Abban az időben a színes televíziózás, mely növelte a reklámozásra szánt pénzek megosztását, sokakban tette fel a kérdést, vajon mennyire fogja ez a nyomtatást megviselni. A nyomtatás nem szenvedett hátrányt, sőt ez inkább csak erősítette a színek használatának növekedését. A színek hozzáadott értékükkel nagyobb lehetőséget nyújtanak a nyomdáknak, és a kiadók számára is értékesebbé teszik a nyomtatott. A színek használata volt az első nagy irányzat, amit az elektronikus média hozott magával.

A szín előnye

Színek az újságokban, színek az ipari katalógusokban, színek az Arany Oldalakban, és színek a kereskedelmi prospektusokban. Alig tűnik hihetőnek, hogy mindezek csak a huszadik század utolsó negyedének jelenségei. A tekerccsofszet nyomtatás és a magas minőségű színrendszerek fejlődése tette lehetővé 1970 körül a magazin- és katalógusszínek robbanásszerű elterjedését. A késő 1990-es évekbeli alacsony költségű számítógépek színrendszere általánosan elérhetővé tette a színek használatát, mind nyomtatott, mind online formában. Ma már mindenki megengedheti a színek használatát, és mindenki tudja, hogy ez sokkal kifejezőbb, mint csak a fekete-fehér színek alkalmazása.

Sokan vitatkozhatnak, hogy ez az irányzat mostanában kevésbé domináns. A gazdaság lelassulásakor vannak szünetek, amikor az emberek azt teszik, amit meg kell tenniük, hogy költségvetésüket tartani tudják. De minden gazdasági körfolyamatnak egyszer vége van és a következő években a színnek használata még kiterjedtebbé válik.

A Grafikus Marketing Információs Szolgáltatás (GAMIS) 2002-es kiadványa, „A grafikus ipar statisztikai kézikönyve” szerint 1995 és 2002 között több mint hétezer kereskedelmi nyomda tűnt el az Egyesült államokban. Ugyanezen idő alatt körülbelül ezer, tíznél több főt foglalkoztató nyomdaipari létesítmény jött létre ellensúlyozva a tíznél kevesebb főt foglalkoztató, közel nyolcezer nyomda eltűnését. Szintén több mint ezerötyszáz tíznél kevesebb főt foglalkoztató és többszínnyomó nyomdagépekkel dolgozó üzem jött létre. Kevesebbet kell tehát foglalkoznunk a csődbe ment ipari üzemek számával és inkább a nyomdaüzemek bizonyos sajátosságait kell megvizsgálnunk.

Az 1995 és 2002 közötti időszak alatt az Egyesült Államokban:

- többszínnyomó nyomdagépek nélküli kisebb kereskedelmi üzletek (kevesebb, mint tíz alkalmazottal) száma kb. 50%-kal csökkent igazolva az összes csökkenést a kereskedelmi nyomdák szervezetében. Páran ezek közül kinőtték kategóriájukat, vagy színes nyomógépeket szereztek be. Több mint ötezer egyszerűen eltűnt. A megerősödés és a gazdaság növekedése jó jel lehet, de a színkapacitás hiánya uralkodóan a csőd előszele.
- A többszínnyomó nyomógépekkel működő kisebb kereskedelmi boltok száma százötvennel, avagy 12,5%-kal növekedett. „Lehetsz kicsi és sikeres, de ez leginkább akkor lehetséges, ha színesen nyomtatsz.”
- A tíznél több főt foglalkoztató kereskedelmi nyomdák száma kilencszázzal, avagy 9,5%-kal növekedett. Valószínűleg ezek legtöbbször kisebb üzemekből növekedett nagyobb vállalkozássá.

Tisztán látható, hogy azok a nyomdák fognak „kihalni” amelyek nem nyomtatnak színesben. Bár még mindig több mint tízezer nyomda működik az Egyesült Államokban, melyek nem rendelkeznek színt előállító felszereléssel. Mire gondolnak, mire várnak ők?

TÖBB CÉLKITŰZÉS A NYOMTATÁSBAN

A hatvanas években a magazin üzletágat a nagy példányszámban megjelenő nemzeti kiadványok uralták, olyanok, mint Life Look, The Saturday Evening Post, Time, Newsweek, McCall's, Better Homes and Gardens és a Reader's Digest, Magyarországon a Nők Lapja. A kiadványpiac folytatta növekedését és a felsorolt szereplők nagy része túlélte a változások viharát. A mai újságkínálat azonban már sokban különbözik az 50 évvel ezelőtől. Több száz specializálódott kiadvány uralja, melyek színes célzott termékeikkel versenybe szállnak a televízióval.

A katalógusüzlet ágat akkoriban a Sears, a Wards és a J.C.Penney uralta. Magyarországon ilyen kiadványok nem voltak akkoriban. A különféle katalógusok ezrei, amelyek manapság megtöltik postaládáinkat, korábban nem léteztek. Ez az irányzat rámutat arra, hogy célzottan kell a nyomdatermékeket előállítani. Ez a második megatrend. A nyomtatás vonzóbb médium lehet ezen a területen, ami nyomdáknek több lehetőséget kínál a nagyobb érték nyújtásában.

A testreszabás előnyei

A nyomtatásban nagy előnye az elektronikus kommunikációval szemben, hogy nem kell „folyamatosan sugározni”. A nyomdák, kiadók és a kereskedők közel fél évszázada át kezdték el koncentrálni látóterületet a célközönségre. A korai 1960-as években a Farm Journal, a Time és a Look már területi és demográfiai reklámokat árultak. Kezdetben a legnagyobb problémájuk a nyomólemez cseréjének magas költsége és a kötészetben végrehajtott sok változtatás volt, mellyel alkalmazkodtak a földrajzi és néha a demográfiai kiadvány verziókhöz.

A Donelley újabb találmánya, a „válogatott beillesztés” vagy „belövés”, lehetővé tette a Farm Journal számára, hogy stratégiáját átvigye nagyobb méretekbe is. A Farm Journal létrehozott egy adatbázist, mely tartalmazta az előfizetők termőföldjeinek méretét, állapotát és más kulcsfontosságú információkat, melyek 8896 egyedi verziót eredményeztek az 1984-es kiadványban. Azt követően a Farm Journal különleges kiadványokat adott ki a „legfőbb termelőknek” és a különböző állatállománnyal rendelkező tenyésztőknek.

Az innovatív meglátásuk és az, amit megvalósítottak a célzott marketingben, a legfontosabb agrárüzleti kiadvónak tette őket nyomtatásban és weben egyaránt. Egy olyan időszakban, amikor a vásárlói alap összeszűkült és sok versenytárs megbukott. A Farm Journal demonstrálta a nyomtatás megnövekedett értékét, mint célzott mondanivalójú média az internettel kiegészítve.

A direkt marketing, beleértve a fogyasztói katalógusokat is, húsz éve a nyomdaipar leggyorsabban növekvő ágazata, több ok miatt is. A közvetlen értékesítők adatbázisok és listák használatával növelték üzletüket, amelyek információt adtak a leendő ügyfelekről. A választási listák és tesztek eredményei a demográfián, az életmódon és az elsődleges vásárláson alapultak, melyek jelentősen növelték a visszajelzések arányát. Régen a vállalkozások a hagyományos kereskedelem módszereire koncentráltak, ma azonban a legtöbb kereskedő a boltok, a közvetlen marketing és az internet kombinációját alkalmazza. Ez egy szövetségnek is tekinthető, amelyben majdnem minden kereskedő ismeri ügyfeleit, és könnyebben megtalálják őket, mint a vevők a kereskedőket. Ez célzott kommunikációt és a nyomatok, illetve az internet használatának kiegészítését jelenti.

A célzott kommunikáció alapja a testre szabott és egyedi kiadványok készítése. Ez ma a számítógépes levelek előkészítésben létezik a közvetlen értékesítőknél. A toner-alapú technológiák új generációja (ideértve a HP-Indigo, a Heidelberg és Kodak féle NexPress és a Xerox féle iGen gépeket) kiterjesztette a potenciális alkalmazhatóságot. Az egyedi kiadások, annak ellenére, hogy nem ők jelentik a nyomtatási piac hajtóerejét, mégis vezetik és formálják az egyéni tartalomra épülő szolgáltatás egyre bővülő lehetőségeit.

A Farm Journalnak szüksége volt egy, az előfizetők jellegzetességét tartalmazó adatbázisra, amely utat nyitott az újság testreszabhatóságához. A hirdetőknél is szükségük volt egy adatbázisra, mely meghatározta a testre szabott marketing és az eladási programok lehetséges ismertetőjegyeit.

Egy egyedi dokumentum nyomtatásának képessége csak akkor hasznos, ha azt intelligensen tervezik meg, hogy hatásos üzenetet közvetítsen a vásárlók számára.

Az olyan szolgáltatásokhoz, amelyek egyéni képeket tartalmazó dokumentumokat kínálnak és képi adatbázisokat dolgoznak fel, igen erős szaktudásbeli támogatás is kell, a megfelelő oldal formátumokhoz tartozó képek kiválasztásában.

Fontos, hogy legyen olyan technológiai és szervezési modellünk, amely lehetővé teszi a nagyon gyors könyvkiadást és kereskedelmet. A rendszer, működése alacsony lebonyolítási költségeket eredményez a megrendelésben és a számlázásban egyaránt. A Lightning Source, az Ingram Industries leányvállalata, egy olyan szolgáltatást nyújt, hogy egyszerre csak egy megrendelt könyvet nyomtat ki. A megrendelhető könyvek a rendszerükben elektronikusan raktározásra kerültek. A könyvkészítő nyomdagépeik hagyományos tintasugaras nyomtatók. A borítókat toner nyomtatási technológiával készítik és a tartósság kedvéért laminálják.

Ami a folyamatot hatékonyá és eredményessé teszi, az az új címek a rendszerbe való bevitelének egyszerűsége és az egyedi nyomtatási megrendeléseknek alacsony költségű automatizált folyamata. Ha hagyományosan módon csak másolatot készítenének egy könyvről úgy, hogy manuális folyamattal küldenék a fájlokat nyomtatásba, majd végeznék el a kötészeti műveleteket, továbbá feliratoznának, postáznának és számláznának, ezen adminisztratív részletek sokkal többbe kerülnének, mint amennyit a termék ér.

Célzott kommunikáció

Több jól ismert felhasználási területe van az egyedi lapkiadásnak és nyomtatásnak, de a nyomtatás piacának kiterjedésében ezek még mindig mikroszkópikus méretűek. Folyamatosan növekedni fognak, de nem olyan mértékben, mint ahogyan azt a tudósok és a berendezésgyártók remélik. Az igazi piacnövekedés abban a kommunikációban van, amely a kisebb csoportokat célozza meg az egyéniek helyett.

A NYOMATOK GYORSABB TERJESZTÉSE

1980-ra az elektronika és a betűszedő rendszerek fejlődése már jelentős hatással voltak a kiadási folyamatra. A kiadók számára sokkal olcsóbb volt akkor még a fekete-fehér nyomtatás. A színes elektronikus képfeldolgozó rendszerek újak voltak és még mindig drágák. Alkalmazásuk megdrágította és lelassította a kiadási folyamatot. Az mégis látszott azonban, hogy a gyors fejlődésben lemaradnak azok,

akik későn lépnek az új technológia alkalmazásában. Látszott az új veszély is, a képűjságok formájában

A nyolcvanas évek végére az Apple lehetőséget mutatott egy gyorsan fejlődő, kisköltségű kiadási csatornára. A kilencvenes években a CD-ROM és az Internet nagyban kiterjesztette az információk elektronikus kiadásának lehetőségeit a nyomtatott média számára és az információ elektronikus média útján történő terjesztésére. A technológiák mindezen fejlődései gyorsabbá tették az információ terjesztését lehetségesen mind elektronikusan és nyomtatottan. A harmadik megatrend, a gyorsabb terjesztés, szintén értékesebbé tette a nyomtatást és lehetőséget nyújtott a nyomdák számára, hogy növeljék szolgáltatásukat és további értéküket.

A gyors milyen gyors?

Hányszor ment már egy hirdetési értékesítő menedzser a termelési részlegre, hogy „Álljatok le a nyomással, eladtam még egy hirdetést!” vagy hogy „Egy új termék vagy információ miatt meg kell változtatni a hirdetést!”. Szeptember 11-ről már 2001 októberében könyvek voltak a könyvesboltokban. Talán a Kinkokra úgy kellene gondolnunk, mint a nyomtatás új modelljére.

A Kinko missziója, „Dokumentációs megoldás. Jól végezve bárhol, bármikor”, a szolgáltatásukban is tükröződik. Kisebb vagy nagyobb munkákkal bátorítják ügyfeleiket, hogy ma küldjék el adatállományaikat és még a mai napon, de legkésőbb holnap kapják is meg a terméket.

Az oda-vissza út időtartamának óriási szerepe van. 1981-ben Stew Wittes a Macy's California hirdetési menedzsere volt. Rájött, hogy kevesebért vásárolhat színes helyet az ő saját újságjában, mint fekete-fehér hirdetést a West Coast hírújságban. Az volt a problémája, hogy több mint egy hónapba telt előállítani és szétterjeszteni egy mélynyomtatással előállított imprimatúrát a jóváhagyással, pedig egy újsághirdetésre csak egy hét áll rendelkezésre. A szövetkezeti hirdetők nem alkudtak volna meg hosszabb ütemtervvel. Wittes ellentmondott R.R. Donnelley-nek azzal, hogy a színes imprimatúra ütemtervét minimum két héttel csökkentette. Donnelly a kihívásra új mélynyomtatási technológiával válaszolt, beillesztett a formakészítésbe

egy forradalmian új programot és ez a nyomtatásból eredő dollárok tízmillióit eredményezte Donnelley-nek.

Mi volt olyan forradalmi, ami mára hétköznapivá vált? Ma a tipikus élelmiszerbolt-lánc végső kereskedelmi döntésüket a visszatérőkről (imprimatúrákról) pénteken hozzák meg, hogy az a következő héten eljusson az otthonokba.

Az USA-ban harminc évvel ezelőtt már sok városban volt a pénzügyi szektor nyomtatvány igényeit kielégítő nyomda és szinte minden betűszedésre szóló finansziális ajánlatuk a hagyományos ólomszedés és magasnyomtatás technológiájára vonatkozott vonatkozott. A pénzügyi szektor rendelései régóta a legigényesebb szegmens a gyors oda-visszaút, imprimálás menetideje iránti szükséglet miatt. A betűszedő rendszerek, az összehasonlító proofolás és az internet hálózaton elérhető lézernyomtatók megjelenése lehetővé tette az ügyfelek saját konferenciatermében történő kiszolgálását akárhol a világon. Bárhol levezethetik a tárgyalásokat, egyetlen funkcionális nyomdagép segítségével kommunikálhatnak. Az oldalak vagy dokumentumok kinyomtatásának ideje percekben mérhető. A végső dokumentumok elektronikusan veszik állományba.

A piac csak néhány szereplője képes ezzel a fejlődéssel lépést tartani. Fontos vállalatok, melyeknek az USA-ban mindenütt voltak irodái, úgy, mint a Sorg, Pandick és a Charles Young, mind eltűntek. Számos nyomda vállalkozási tevékenységében, a korábban nagy szerepet játszó a pénzügyi nyomtatványok, már nem meghatározó jelentőségűek. Ma a Bowne és a Donnelley nemzetközileg is élenjáró cégek, mert ők meglátták a lehetőséget és törekedtek a korábbi modell megváltoztatására.

A gyors imprimálás lehetőségének értéke

A kommunikáció minden aspektusában vannak példák. Ami korábban elfogadható oda-vissza út, imprimálási időtartam volt, az ma már nem az. Ami ma elfogadható, az a jövőben nem lesz az. Értéke mindig a rövidebb ütemtervnek van. Ez adódhat a technológiai ellenőrzésekből, későbbi kereskedelmi döntésekből, az ügyfelek igényeire való gyorsabb reakcióból, új termék gyorsabb piacra kerüléséből, időt igénylő ajánlattevésből vagy a kreatív folyamatra szánt hosszabb időből.

Igaz az előbbi állítás - de kevésbé intuitív - ha a termelési folyamat egészét tekintjük át. Ekkor szinte mindig kevesebb költségű a gyorsabb oda-vissza út, imprimálás időtartama. Ha a folyamat lépéseit, a leállások és újraindítások számát, a folyamatban technológiai lépéseinek mennyiségét csökkenteni tudjuk, ezek segítenek a költségek csökkentésében és az ügyfelek elégedettebbé tételében. Ha időt próbálunk nyerni a rövidebb úttal, elkerülhetetlenül elbukunk. A munkafolyamat újraértékelésével azonban gyakran felfedezhetünk egyszerűbb eljárásokat, amik eredményesebbé és kevésbé költségessé tesznek minket. Ösztönösen azt gondoljuk, hogy a gyorsabb munka valahogy többbe is kerül. De ha megszakítás nélküli folyamatra és folyamatában a „gyorsabb” és „egyenletesebb” munka költségére fókuszálunk, gyakran hatékonyabb és kevesebb költségű megoldásokra jutunk.

MEGATRENDEK ÉS STRATÉGIÁK

Ezek a megatrendek - több szín, több célkitűzés, gyorsabb terjesztés – nincsenek leszűkítve a nyomtatás egy-egy szegmensére. Ezek receptek a folyamatos változásra a kommunikációs média egészére kiterjedően.

Ha egy grafikai vagy kiadói vállalkozást nézünk, az első mérce a cég egészségességére, ha feltesszük a kérdést, „Mennyire vagyunk felszerelvek, hogy egy olyan világban vezessünk, ahol a versengő termékeknek és szolgáltatásoknak folyamatosan nagyobb lesz a grafikai és színértéke, a kezdetektől a terjesztésig gyorsabbá válik, és egyéni üzenetekkel célozza meg a közönség kisebb szegmenseit?”.

Ha a válasz nem egyértelműen pozitív, az első feladat a stratégia újrapozícionálása, hogy valóban nyerhessünk ebben a környezetben.

2. FEJEZET

Öt alapelv a sikerhez

Ha a versenysportok mögötti stratégiák mélyére nézünk, ráébredhetünk a reflexek fontosságára. Az üzleti életben mégis oly sokszor hagyjuk figyelmen kívül, mennyire nagy az igény a váratlan helyzetekre történő reagálásra. A sportban annyival előnyösebb a helyzet, hogy egyértelmű a küldetés. Mindenki tisztában van azzal, mi a siker fokmérője. Tudja mindenki, az ellenféltől meglepetések várhatók, hősiesség és spontaneitás kellene a győzelemhez. Mindenkinek képlékenyek a feladatai, amik a küldetés teljesítésének az adott pillanatban jelentkező szükségszerűségein alapulnak. Vegyük az amerikai futballt, például a futó játékosok blokkolnak, a rúgó játékosok egyben védők, szerelők is; mindenkinek kell támadást és védelmet is játszania, és egy pillanat alatt képesnek kell lennie e szerepek közötti váltásra. Mindenkinek figyelnie kell a másokra és azonnal kell reagálnia.

Az üzleti élet nagyban hasonlít a sportversenyekre. Ahhoz, hogy sikeresek lehessünk, tisztában kell lennünk a küldetéssel. Az egész csapatnak felkészülnie és rugalmasnak kell lennie, valamint teljesen elkötelezettnek a küldetés iránt. Ebből a szempontból a nyomdászat nem különbözik más üzleti tevékenységektől. A nyomdásznak ki kell jelölnie a piacát és meg kell szereznie majd meg kell tartania vevőkörét. A nyomdásznak új termékekkel és szolgáltatásokkal kell versenyképesnek maradnia és közben kell tartania a költségeket. Karban kell tartania szakértelmét és embereit és fókuszálni kell lennie.

A szervezet méreteitől függetlenül a legnagyobb kihívás a szervezet olyan módon való irányítása hogy az egész szervezet egységesen, egyként tevékenykedjen – azaz a vállalat egésze számára annak megtanítása, hogy egy szervezatként reflexszerűen úgy végezze tevékenységét, hogy vevőit, ügyfeleit minél hatékonyabban szolgálja, gyorsabb reagálást lehetővé téve az üzleti verseny kihívásaira és profitot termelve a cégnek.

Nem létezik egyedüli helyes módszer egy ilyen reflexív, egységes szervezet felépítéséhez, de van néhány alapelv vagy tétel. Alkalmazásuk és szorgalmas követésük esetén ezek lehetnek a siker

és a nyereségesség mozgatórugói. Egyaránt alkalmazhatók kis és nagy, új és régi cégekre. Egyformán jól alkalmazhatók a többi iparágban is, de itt most valamennyi alapelvet a nyomdászati ipar és a nyomdászati vállalatok vonatkozásában tárgyaljuk. Az alapelvek a következők:

1. Definiáljuk gondosan a küldetésünk.
2. Gondoskodjunk a teljes számon kérhetőségről a küldetésre vonatkozóan.
3. Válasszuk ki a küldetésünkhöz illeszkedő ügyfél- illetve vevőkört.
4. Integráljuk a szervezetünket az ügyfeleinkkel.
5. Fektessünk be az ügyfeleink érdekében, illetve vállaljuk velük a kockázatokat.

DEFINIÁLJUK GONDOSAN A KÜLDETÉSÜNKET

A küldetés kijelöli a mozgásteret és a siker fokmérőjét. Elég egyszerűnek és érthetőnek kell lennie ahhoz, hogy a szervezet minden tagjának viselkedésére hatással lehessen. A teljes vezetőségét meg kell nyerni – de még jobb, ha ők maguk állítják össze. Egy jó küldetés elmondja, mi az, amit teszünk, kiért tesszük, és mi tesz bennünket a legjobb választássá versenytársaink között. A teljes szervezetnek és az ügyfeleknek nem csak azt mondja el, mit teszünk, de – ami ugyanilyen fontos lehet – azt is: mivel nem foglalkozunk.

Nézzünk meg néhány küldetés nyilatkozatot az iparból.

Kinko

A Kinko küldetését az előbbiekből már idéztük:

Dokumentum Megoldások – Jól, Bármikor, Bárhol.

A küldetés egy ambiciózus és univerzális célt határoz meg a társaság számára: „Bármikor, Bárhol”. Ugyanakkor minden egyes Kinko's alkalmazottat felhatalmaz arra, hogy valamit újra elvégezzen, vagy megcsináljon, ha az nem „Jól”, vagyis a vevő, az ügyfél elégedettségét szolgálva készült. A Kinko's gyakori ügyfelei így

rájönnek, hogy a „Jól (elvégezve)” iránti elkötelezettség kiterjedhet arra is, hogy akkor is újra csinálnak valamit, ha maga az ügyfél az, aki tévedett. A minőség a Kinko's-nál egyebek közt azt jelenti, hogy a képesség minőségének könnyűnek és magától értetődőnek kell lennie, hogy még akár az újdonsült ügyfél által elvégzett dolgok is „Jól elvégzettek” legyenek.

Century Graphics

Ez volt a Century Graphics küldetése 1994-től 1998-ig, amikor felvásárolta a World Color:

A Century Graphics küldetése, hogy kivételes Minőség, innováció, szolgáltatás és érték nyújtásával biztosítsuk ügyfeleink hatékony reklámkörlevél programjait. Azt az alapelvet valljuk, hogy az ügyfélnek nyújtott következetes, kiemelkedő színvonalú szolgáltatás alapozza meg a foglalkoztatási biztonságot, a profitot és annak beruházásokba történő visszaforgatását.

Vegyük észre, a nyomdászat szó elő sem fordul a küldetés nyilatkozatban. A szorosan körülhatárolt célpiacon a kiskereskedelmi reklám körlevelek piaca. A Century nemcsak a papírra nyomtatott tintáért, de az ügyfelek programjainak sikeréért is elszámoltathatónak tekinti magát. Ezen küldetés nyilatkozat megfogalmazása folyamán egyetértés volt abban, hogy az innováció a vállalati kultúrának nemcsak hogy fontos, de nélkülözhetetlen és elsődleges értéke. A Century ügyfelei új ötleteket és megközelítéseket vártak, és ez egyike volt azon okoknak, amiért a Century-val való üzleti együttműködés mellett döntöttek. A Minőséget mindig nagy kezdőbetűvel írták, annak jelzésére, hogy azt tágabb értelemben használják, és nem csak a képek minőségét értik alatta.

A küldetés a határokat is megvonta. A vállalat korábban könyvek és telefonkönyvek nyomtatásával próbálkozott, de botladozott, mivel nem voltak tisztában az összes szabállyal és követelménnyel. Ez a szolgáltatás a küldetésen kívül esett. A Century nem volt egy csúcstechnológiát alkalmazó, világháló orientált vállalat. Invesztáltak az információs, informatikai rendszerekbe és folyamatokba, de nagyon is

célzott módon, ebben az vezette őket, mi az, amire szükség van a kiskereskedelmi ügyfelek inwert melléklet programjaihoz.

Ezt a küldetés nyilatkozatot a Century vezetőségárda 1994-ben írta, röviddel a tőkeáttételes kivásárlást követően. Kevesebb mint 4 év múlva a World Color vásárolta meg a vállalatot, az offset inwert üzleti tevékenységük megalapozásául. Ezen időszak alatt a vállalat értéknövelt szolgáltatásai értékesítését évenként 24 %-kal növelte, a kamatfizetés, adózás és értékcsökkenés levonása előtti (EBIDTA) eredményt évente 38 %-kal. A Century volt a harmadik legnagyobb kiskereskedelmi inwert mellékleteket előállító nyomda, de a növekedését döntően két, nálánál ötször illetve tízszer nagyobb méretű versenytársa rovására érte el. Természetesen a siker mozgatórugói között más tényezők is voltak a küldetésen kívül, de egy jelentős és célzott „küldetési hév” nélkül ilyen siker nem lett volna elérhető.

R.R. Donneley

A küldetés megfogalmazása egy kis, célzott üzleti vállalkozás számára sokkal könnyebb, mint egy mamutvállalat kereteiben. A Donneley időről időre megpróbálta. A tizenkilenc változat egyike így hangzik:

Az R.R. Donneley & Sons Company küldetése, hogy a tulajdonosok, kiadók, információ felhasználók számára világszerte a nyomdászati szolgáltatások és a kapcsolódó információk és értéknövelt szolgáltatások és termékek kimagasló szolgáltatója legyen.

A világméretű és kimagasló szolgáltatás jó szemléletet tükröz, viszont szinte semmilyen tevékenység nincs kizárva a küldetésből. Ha egy küldetés mindenre kiterjed, az nem fogja tudni segíteni a szervezetet a célzott tevékenységben. Ha arra szolgál, hogy a szervezetnek elmondja, az mit szeretne elérni, akkor meg kell jelölnie számára egy célt. Jelenleg a Donneley honlapján a következő küldetés megfogalmazás olvasható:

A Donneley integrált kommunikációs megoldásokat készít, gyárt és szállít többféle csatornán keresztül az információ tulajdonosoknak... Mint az értékláncban fölfelé és lefelé egyaránt

irányuló szolgáltatások egyedüli forrása, a vállalat kiemelkedik... az ügyfelei célzott kommunikációs és szállítási igényeihez igazodó hatékony megoldásaival.

Itt elkezdődik egy központi ötlet kommunikálása. Ami egy sztenderdet teremt, az ügyfelek többféle csatornán történő kiszolgálására. Az információ birtoklása ezen meghatározás szerint nem tartozik a Donneley küldetése körébe.

A nyilatkozat azt is illusztrálja, mennyire nehéz egy szoros küldetést megalkotni egy nagyméretű és sokoldalú vállalkozás számára. Világszerte sokféle piacot kiszolgáló, kétszáz helyszínen dolgozó, harmincezer ember számára egy közös kultúra számos vetülete megalkotható. De jóval nehezebb feladat mindannyiuk számára osztozni egyetlen, szorosan meghatározott küldetésben. Ahogy a szervezetek növekednek és sokoldalúbbá válnak, a vállalati missziójuknak időnként ernyőszerűen kell maga alá gyűjteni az egyes mozgásterekre és területekre (piacokra), továbbá üzletágakra, üzleti egységekre specifikus elhatároltabb küldetéseket. A küldetésnek a működés szintjén egy tevékenységre szóló felhívásként kell szolgálnia.

Solar Communications

A Solar Communications „üdvözlőkártya/képeslap sorozat csomag” gyártó vállalként épült fel. Hosszú éveken át azt tekintete küldetésének, hogy a piacvezető üdvözlőkártya üdvözlőkártya/képeslap sorozat csomag előállító vállalat legyen. Az 1990-es évek végén a piaca beszűkült és a vállalat többféle direkt marketing szolgáltatásba kezdett. A vállalatnak hagyományos korlátain túl kellett nőnie, de új területet is kellett találnia, amire összpontosíthat. 1998-ra kibővült a szolgáltatási paletta és az ügyfélkör. Ennek a sokoldalúságnak megvoltak az előnyös hatásai, de meg kellett húzni a határokat.

Az új küldetés világosan kijelölte, mit tesz a Solar, kiknek nyújtja azt, és mivel szándékoznak megkülönböztetni magukat a piaci versenytársaktól:

A Solar Communications küldetése, hogy a kiadókra, direkt marketing tevékenységeket végző és fogyasztói termékkel

foglalkozó vállaltokra koncentráló preferált termelési szolgáltató vállalat legyen. Célunk, hogy:

- Ezen ügyfelek piacvezető előállítási és kivitelezési programjaihoz nyomdászati, csomagolási, postázási és interaktív média szolgáltatást biztosítsunk;*
- Ezen ügyfelek számára minden szolgáltatási területünkön tevékenységünk a világon egyedülállóan csúcsmínőségű legyen;*
- Kommunikációnk, reagáló képességünk és sztenderdjeink folyamatos innovációja és fejlesztése révén elébe menjünk ügyfeleink igényeinek;*
- Biztosítsuk alkalmazottaink és részvényeseink személyes gyarapodását és pénzügyi biztonságát.*

Döntő jelentőségű volt, hogy a küldetés az átalakulás időszakában fenntartsa a körülírt célokra történő összpontosítást. A küldetés a gyártási, előállítási szolgáltatásokra fókuszált, kirekesztve a marketing információs adatbázis fenntartását, amit korábban fontolgattak. Három piaci szegmensre koncentrált, egy régire és két éppen kialakulófélben lévőre. Nagy piacok, például pénzügyi szolgáltatások vagy a gyógyszeripar kimaradtak, ezek kevésbé illeszkedtek a Solar szakmai profiljába. A küldetés a lemérhető, értékelhető programok előállítására koncentrált és arra, hogy minden egyes ügyfelüknek szolgáltatások egész tárházát kínálják. A piaci verseny és a vállalati kultúra szükséges elemeiként a minőségi értékeket, a szolgáltatásokat és az innovációt emelték ki.

Ezen küldetés elfogadását követő 18 hónapon belül három, a Solartól korábban elpártolt jelentős ügyfél visszatért, s ez komoly forgalomművekedést eredményezett. A vállalat ügyfélszolgálati weblapját is jelentősen bővítette, ügyfeleinek egy 24/7 (a hét minden napján 24 órában elérhető) ablakot biztosítva, amin keresztül azok nyomon követhették a vállalat termelésének, készleteinek és kiszállításainak aktuális jellemzőit. Drámai mértékben megváltoztak az attitűdök, az intézkedések és az ügyfelekkel kapcsolatos felfogás, ami

az értékesítést erősítette, és ez új, jelentős bevételekhez és haszonhoz juttatta a vállalatot.

A küldetésünk meghatároz bennünket

Tekintsük úgy a küldetést, hogy az valójában azt kommunikálja, kik is vagyunk. Kijelöli a versenypályát. Az összes alkalmazottunknak, munkatársunknak elmondja, hogy győzni akarunk és hogyan kívánjuk ezt elérni. Egyszerűnek és tömörnek, de ugyanakkor eléggé érthetőnek és világosnak kell lennie ahhoz, hogy a szervezet összes tagjának viselkedésére hatással lehessen. A küldetésnek gondosan kimunkálnak kell lennie, de attól fogva, hogy megfogalmazódott, csak olyan mértékben hasznosul, amilyen mértékben megéljük, megvalósítjuk. Állandóan szem előtt kell lennie. Mindenkinek ismerni kell a küldetést, hinnie kell benne és olyan reflexeket kell kifejlesztenie, amik a szervezetet a küldetés elérésében sikerre vezetik.

TARTSUNK FENN TELJES KÖRŰ SZÁMON KÉRHETŐSÉGET A KÜLDETÉSRE VONATKOZÓAN

Gyakran halljuk, a siker forrása az, hogy kiváló embereink vannak. A sportban mégis sok olyan példával találkozunk, hogy a csapatok évről évre jórészt ugyanazokkal a játékosokkal és egy új edzővel jelennek meg. A remek emberek alkalmazásának jelentőségét soha nem becsülhetjük alá. Ugyanakkor sokkal inkább dolgoznék egy „mindennapos” tehetségekből álló energikus és koncentrált csapattal és egy jó edzővel, mint egyénileg motivált szupersztárok csoportjával. Amikor embereket, munkatársakat keresünk, mindig igyekezzünk megtalálni a legjobbkat – de meglévő munkatársainktól is mindig a legjobbat, legtöbbet várjuk el.

Munkatársainkkal szemben számos elvárást támasztunk, például legyenek becsületesek, érdekelje, foglalkoztassa őket a feladatuk, fejlesszék a megfelelő szaktudásukat. Amikor a küldetésre vonatkozó számon kérhetőségről beszélek, sokkal inkább a fentek együttesére utalok, mint mindezekre külön-külön. A cél a küldetés teljesítése. A cél a győzelem.

Három alapvetéssel kell tisztában lenni annak, aki bármilyen csapatversenyben győzelemre tör. Az első a küldetés: mi jelenti a

győzelmet. A második az egyes egyénektől megkövetelt szerepek és képességek, ismeretek megértése. A harmadik mindenekfelett annak tudatosítása, hogy minden változásban van, amikor egy vállalkozást kihívás ér. Változnak a szerepek. Változnak a folyamatok. Új képességekre, ismeretekre lehet szükség. Az egyedüli konstans tényező a küldetés. A küldetés a fókuszpont és a rugalmasság forrása. Egy eszköz arra, hogy a szervezetben az összes alkalmazottat képessé tegye arra, hogy tevékeny részese legyen sikerünknek. Ez nem csak a vezetőség küldetése. Ez a küldetés mindenkié.

Az alkalmazottak számonkérhetőségének megvalósítása

Amikor a tulajdonossal vagy a menedzserrel végigsétálunk egy nyomdaüzemben, a felhatalmazás és elszámoltathóság vizsgálatának legegyszerűbb módja az, ha megfigyeljük, hogyan reagálnak az emberek a főnök jelenlétére. A kölcsönös személyes üdvözlések nagyon sokat elmondanak. Ha az üdvözlést, a párbeszédet az alkalmazottak kezdeményezik, az arra utal, hogy úgy érzik, a vezető megközelíthető. Ha korábbi beszélgetésekre hivatkoznak, az azt bizonyítja, hogy létezik tényleges párbeszéd. Ha azonban a munkát elvégző emberek kényelmetlenül érzik magukat a vezető jelenlétében, gondolhatunk –e arra, hogy a küldetést vagy az ügyfeleket ismerik és ezekkel törődnek is?

Ezen séta során figyeljünk oda az üzemben meglévő általános rendre is, az sokat elárul a szervezetben uralkodó sztenderdekről. Mindegyik gyermekemnél azt figyeltem meg, hogy amikor első autójukat megvették, azt mindig sokkal inkább rendben, tisztán tartották, mint amikor még az én autómot használták. Amennyiben az üzemben magas szintű a fegyelem és az alkalmazottak önértékesek és büszkék munkahelyükre, az általános rendre való odafigyelés szinte magától értetődően kialakul. Az általános rend az önérték és az összeszedett gondolkodás természetes eredménye. A rend hiánya az alacsony sztenderdek vagy az emberek nemtörődésének, avagy mindkettőnek a következménye.

Az általános rend fenntartása többet jelent a felszínnél, nem történhet csak a látszat kedvéért. A friss festésnél, tiszta padlóknál és tisztán tartott berendezéseknél többet jelent. Az eszközök, szerszámok

a megfelelő helyükön található? Jól szervezett a leltár/készletezés? Sok a felesleges papír halom vagy cigarettacsikk? Jól szervezett a raktár? Mindennek helye és célja van az üzemen belül? Ha valamiről úgy tűnik, nincs helye és célja az üzemben, valószínűsíthető, hogy azért van ott, hogy a küldetést szolgálja?

Más látható jelek a számon kérhetőségre utalnak. Látható a küldetés vizuális megjelenítése? Ki vannak téve a célokat és az előrehaladás mérésére szolgáló eszközöket megjelenítő feliratok? Az ilyen célok vonatkozhatnak a termelésre, a minőségre, a biztonságra/munkavédelemre és a jelenlétre. Ha a célok és az eszközök meg vannak jelenítve, az arra utal, hogy léteznek közösségi célok és értékek. Ha ezek nincsenek megjelenítve, hogyan tudnák az alkalmazottak a saját értéküket és hozzájárulásukat felmérni? Honnan tudhatják meg, mik az elvárások?

A munkaerő küldetés és közösség iránti elkötelezettségének kialakítása folyamatos és következetes kommunikációt igényel. A számon kérhetőség megerősítéséhez a kommunikációnak személyesnek, nyílnak és közvetlennek kell lennie. Az értékek megerősítéséhez olykor kifinomult, aprólékos és példákkal operáló kommunikáció szükséges. A kommunikációnak mindenképp következetesnek kell lennie.

Volt egy főnököm, aki cigarettázva sétált végig az üzemen, noha a dohányzás csak a pihenőhelyeken volt engedélyezve. Milyen üzenete volt ennek, nemcsak a dohányzást illetően, de a szabályok és egymás tiszteletben tartására vonatkozóan is?

Milyen gyakran ássuk alá megvallott értékeinket azzal, hogy az életünkben nem követjük azokat? Hány minőségi program kapott végzetes léket olyan döntésektől, melyek szerint annak reményében, hogy az ügyfelünk nem kap rajta bennünket, rossz minőségű munkát azért adunk ki, mert „ez alkalommal” a költségek vagy az ütemterv fontosabbak?

Az elszámoltathatóság feltételeinek megteremtése

A személyes elszámoltathatóság üzenetei számos látható úton célba juttathatók, de időnként erővel és egyénileg kell ezeket kommunikálni. Ahhoz, hogy mindenki elszámoltatható legyen, a vezetőségnek késznek kell mutatkoznia az alkalmazottakért dolgozni és egyensúlyt kell

tartania a fegyelem és az elnézés között. Ha nem bocsátjuk az emberek rendelkezésére a szükséges eszközöket, nem várhatjuk el tőlük, hogy produkálják a kívánt eredményt. Ha nem tesszük nyilvánvalóvá, hogy elfogadjuk, vállalhatónak tartjuk a kockázatviselés költségeit, az emberek nem fognak kockázatokat vállalni. A szervezetnek igenis el kell fogadnia, hogy a hibáknak ára van, és a legfontosabb ár, hogy a hibákból mindig tanulni kell. A szervezet vezetőjének kell megadnia az alaphangot, és ezt személyesen kell megtennie az összes szinten. A küldetés iránti elkötelezettség és az arra vonatkozó elszámoltathatóság megalapozásának feladatát nem lehet továbbdelegálni. Ezt közvetlenül a felső szintekről kell kezdeni.

A szakértő munkám során egy alkalommal rettenetes rémálomhoz hasonlítható feladatot kaptam. A vizsgált nyomdai munka (egy termék előállítás) nehéz volt, de megfelelő előkészítés mellett egy napnál rövidebb idő alatt el lehetett volna készíteni. Ehelyett egy hétig tartott. Kézzel kellett szortírozni. A papírt ki kellett egészíteni, mert elhasználták a teljes mennyiséget. Több ügyfélnek megajánlott ütemtervet is módosítani kellett. Tapintható volt a frusztráció.

A munka második napjára világossá vált, hogy nem rendelkezünk magas szintű problémamegoldó képességekkel. Megkértem a nyomda vezetőjét, nyisson egy részletes naplót az észlelt problémákról és az orvoslásukra szolgáló tevékenységekről. A munka végeztével arra kértem a vezetőt, állítson össze egy utólagos emlékeztetőt ezekből a naplófeljegyzésekből, hogy valamennyi résztvevő a lehető legtöbbet tanulhasson a történelemből és eképp ez ne ismétlődhessen meg többet. A jelentés egy siránkozó beszámoló volt arról, milyen keményen dolgozott mindenki és mennyire nehéz volt ez az időszak. Nem fogadtam el a jelentést, mert egy szóval sem említette, mit kellett volna másképp tenni, ha vissza tudtuk volna forgatni az idő kerekét. Ehelyett azt állította, hogy senki nem hibázott és ebből semmit nem tanultunk. A nyomda vezetőjének fogalma sem volt arról, hogyan tudná teljesíteni az igényeimet, ezért eldöntöttük, hogy az összes érintett bevonásával megbeszélést tartunk.

Egy nagy konferencia teremben gyűltek össze mindkét műszakból a nyomdászok, a szerelők, a művezetők valamint a nyomda vezetője és az ügyfélszolgálat képviselője. Mindannyian arra készültek, hogy ízekre lesznek szedve, hiszen tudták, hogy nem értékelem önmagában azt, hogy milyen keményen dolgoztak. De az én edzői feladatom a tanítás volt. Nem törekedhettem arra, hogy még

rosszabbul érezzék magukat a bőrükben, mint ahogy ténylegesen érezték. De a felelősséget sem vállalták volna magukra, ha nem látják be, mit lehetett volna másként tenni. Néhány órán keresztül műszakról műszakra végigvettük a tapasztalataikat: mit láttak, mire gondoltak, mivel próbálkoztak, mi látszott jó megoldásnak, mit adtak át a következő műszaknak, mit halottak az előző műszaktól. A megbeszélés végére néhány dolog mindenki számára világossá vált.

Először is a probléma viszonylag egyszerű volt, egy elromlott csapágó egy papírvezetőben. Másodszor, a probléma leszűkült a megfelelő területre az első napon, de a vizsgálat nem jutott elég mélyre. Harmadszor, a kommunikáció csapnivaló volt. A legtöbb dolgot, amivel az egyik műszakban megpróbálkoztak, újra megpróbálták a következő műszakban is. A szerelők tisztában voltak olyan dolgokkal, amikről a nyomdászoknak nem volt tudomásuk. Végül, a nyomdai (hiba) távkijelző rendszernek azonnal ki kellett volna szűrnie a hibát, de erre nem volt képes.

A legfontosabb, hogy a teremben mindenki megtudta, hogy egyenként javíthatták volna és javítaniuk is kellett volna a problémamegoldó és kommunikációs képességeiket, és ezt a jövőben meg kell tenniük. Arról is értesültek, hogy vállalat beruház az eszközeik fejlesztésébe: a (hiba) távkijelző program frissítésre kerül.

A megbeszélés e csoport számára egy új és drámai tapasztalatot jelentett, az eseményről még sokat beszéltek, és pozitívan befolyásolta a termelékenységet és a munkamorált. De egy ilyen megbeszélésnek nem kellene szokatlannak számítnia.

A csapatoknak folyamatos edzésre, edzői vezetésre van szükségük. Rá kell vezetni őket, hogy kritikusan tekintsenek a „játékfilmekre”. Rá kell őket venni, hogy nézzenek a tükörbe és vegyék észre, hogy a problémákat csak egyféleképp tudják megoldani, ha rákérdeznak: „Mit tudnék másként tenni vagy mit kellene másként tennem?” A számon kérhetőség kultúrájában megbocsáthatunk, de nem felejthetünk. A hibák, tökéletlenségek megismétlése csak akkor kerülhető el, ha szembesülünk azokkal. Az egész szervezetnek meg kell tanulnia, hogy győztes reflexeket alakítson ki, főként olyanokat, amik olyan személyes cselekedeteket váltanak ki, amik győzelemhez segítik a vállalatot.

Lehet azzal érvelni, hogy ezen a szinten az elszámoltathatóság a felügyelet első vonala, és valóban az is. De több is annál. Túl gyakran beszélünk az embereknek képességeikről, szakértelemről vagy

tevékenységekről. Azonban ha van egy küldetésünk és a teljesítményt mindig a küldetés szempontjai szerint elemezzük, a szervezetben a hangsúly a tevékenységekről az eredményekre tevődik át. Egy bürokratikus és egy versengő szervezet között a különbség az, hogy a bürokratikus szervezetek a tevékenységekre összpontosítanak, míg a versengő szervezetek az eredményekre. A küldetés a szoros összpontosítás az elérni kívánt versenyeredményre.

A célok és szerepek világossá tétele

Az elszámoltathatóságnak gyakran a küldetésnél specifikusabb sztenderdekre kell vonatkoznia, de minél szélesebb körű a megcélzott piac, annál inkább ösztönzünk minden egyes személyt arra, hogy átfogóbb ügyekben kreatívan gondolkozzon.

Tanulságos példa erre, amiről Michael D. Moffitt (2003.) számol be.

Az 1970-es évek elején, amikor a Donneley glasgowi üzemének nyomdáját vezettem Kentucky-ban, a Donneley nagyon óvatosan járt el a berendezésekre és az ügyfelekre vonatkozó mérlegadatok nyilvánossá tételében. Sztenderdet használtunk és a teljesítményt számos változóval, például előkészítési idő, nyomtatási sebesség, selejt, papírszakadás, stb. segítségével vizsgáltuk. Mindegyik brigád büszke lehetett arra, hogy valamiben ők a legjobbak, de senki nem tudta, kinek a munkája a legnyereségesebb.

Minden műszakra és minden nyomdagépre kidolgoztunk egy *pro forma* mérlegkimutatást. Ezeknek sztenderd díjakon „fizettünk” az előkészítésért és a gyártási jellemzőkért, illetve „felszámítottuk” a papírköltségeket és a géphasználat költségeit. Felszámításra kerültek a tényleges fizetések, az (anyag)ellátási és karbantartási költségek. Ha költségvetési rátákkal teljesítettek, a *pro forma* nagyjából a fedezeti pontot mutatta.

A kimutatásokat nagyon nehéz volt összeállítani, de hihetetlenül könnyű volt értelmezni. Mindegyik nyomdász láthatta az előkészítési, gyártási és selejt költségek és a teljesítmény viszonyát. A nyomdászok így fel lettek vértézve ahhoz, hogy minden nap jobb döntéseket hozzanak azt illetően, hogyan lehetne több profitot termelni, és meg is tették. Abban az évben, amikor ezeket az információkat rendelkezésükre bocsátottuk, messze az addigi legjobb eredményt

értük el, és én ekkor kaptam a legnagyobb összegű, terven felüli teljesítésért járó prémiumot.

Ezen tapasztalatom óta soha meg sem kíséreltem alábecsülni az emberek intelligenciáját és kreativitását, amivel általuk megértett célok elérésére képesek, és ritkán ért csalódás.

Ilyen példák a legtöbb szervezetnél előfordulnak. A Century Graphics híres volt a minőségi munkáitól, de a költségek és a selejt aránya magasak voltak. Nyilvánvalóan látható volt, hogy a minőség túlságosan is gyakran az ellenőrzés szelekciója révén biztosítható, ahelyett, hogy eleve beépült volna a termelési folyamatba. Egy széleskörű belső vita kezdődött azzal kapcsolatban, ki tehető felelőssé a minőségért. Az ügyfélszolgálat néhány képviselője olyan eredményeket várt a nyomdászoktól, ami szerintük teljesíthetetlen. Az ügyfélszolgálati munkatársaknak meg kellett válaszolnia az ügyfelek kérdéseit, de úgy érezték, nincs hatalmuk a minőség javításához. Az ellenőrök húzták le a mintákat, de nem voltak olyan szakismeretek vagy szellemi kaliber birtokában, amivel instruálni tudták volna a nyomdászokat. A nyomdászok a termelési kényszer nyomása alatt időnként a nyomólemezeket, a tintát vagy a nyomdagépet veszélyeztették vagy hibáztatták. Az emberek nehezen tudták kezelni, hogy a minőségért mindenki elszámoltatható.

Talán az első és legfontosabb lecke az elszámoltathatóság terén az, hogy a vezetői és beosztotti szerepek állandóan változnak, áttolódnak.

A nyomdász felelős a nyomtatásért és azért, hogy az ügyfél minőségi igényeit kielégítse. Ő a nyomdagépnél a vezető. A Century-nál az ügyfélszolgálati osztály azt a kérdést tette föl: „Hogyan lehetünk mi a felelősek a minőségért, ha nem állíthatjuk le a nyomdagépet?” Ez a hatalmas (vállalat)méretes vitája volt, de könnyű a válasz. Amikor a nyomdagép üzemel, a gépet irányító nyomdász a vezető és az ügyfélszolgálatosok a beosztottak. De amikor az áru elkészült és szállításra vár, az ügyfélszolgálaté a vezetői pozíció és a nyomdagépkezelő a beosztotti. Amennyiben az ügyfélszolgálat megítélése szerint egy nyomdagép elfogadhatatlan minőséget állít elő, nem kapcsolhatják le a gépsort, de közölhetik és közölniük is kell a gépkezelővel vagy a főnökével, hogy ez a munka nem kerül leszállításra.

Hasonlóan, amikor a nyomda vezetője kiad egy munkát egy nyomdagéphez, ő a vezető és a nyomdagépkezelő a beosztott. De

amint elkezdődik a nyomtatás, ha az anyagok vagy képek hibásak, a szerepek felcserélődnek. Most a nyomdagépkezelőnek kell elmondania: „Ha a főnök azt akarja, hogy ez a munka megfelelően készüljön el, ezekre van szükségem magától, hogy a feladatot elvégezhessem.” Ilyenkor a vezető dolga az, hogy a csoportját támogassa, az igényelt erőforrások megszerzésével vagy a dolgozóinak nyújtott útmutatással: hogyan boldogulhatnak a rendelkezésre álló eszközökkel.

Ez nagyon egyszerűnek hangzik, de bámulatos, hogy az emberek milyen gyakran nem értik meg, miért elszámoltathatóak vagy éppen fogadják el azt a nézetet, hogy a mulasztás rendben van, ha az személy szerint másnak róható fel. Mivel mi vezetők nagy valószínűséggel nem leszünk képesek a fontos döntéseket az összes kérdésben meghozni, beosztottainknak át kell adnunk az eredményekre vonatkozó elszámoltathatóság érzését és meg kell tanítanunk őket a részletek megtárgyalására.

VÁLASSZUK KI A KÜLDETÉSÜNKHÖZ ILLESZKEDŐ VEVŐKÖRT

Ugyanúgy, ahogyan a küldetés meghatározza az elérni kívánt célt, kijelöli a versenypályát is. Ebben a nyomdász egy kényes stratégiai mérlegeléssel szembesül. Sok nyomdász túlzott mértékben függ egyik-két kiemelt ügyféltől. A kevésbé kiegyensúlyozott, szűk vevőkör egy fontos kockázati tényező, amit a későbbiekben tárgyalunk.

A nyomdászoknak gyakrabban nagyon sok ügyfelük van, akikre nem összpontosítanak a kellő mértékben. A legnagyobb cégek kivételével a bevételek kétharmada és a nyereség csaknem egészében a legfeljebb 25 legfontosabb ügyféltől származik. Ezek a kiemelt ügyfelek nélkülözhetetlenek a vállalat számára és részükre kivételes minőségű szolgáltatást kell nyújtani.

Ha nem illeszkednek a cég küldetésébe, végeredményben nem kapnak majd elég jó szolgáltatást és meg foglaltják találni azt a helyet, ahová jobban illeszkednek. Ha nem illeszkednek a küldetésünkbe, mégis emberi és pénzügyi erőforrásokat fektetünk be a kiszolgálásukba, ezzel a küldetés teljesítésére szolgáló erőforrások egy részét vonjuk el.

Az ideális ügyfél egyértelműen a célpiacunkhoz tartozik. Éppen arra a szakértelemre van szüksége, amiben kiemelkedők vagyunk, és

értékelni fogja azokat a képességeket, amik megkülönböztető jegyeink lehetnek a piacon. Érteni fogjuk az ügyfél üzletmenetét, és a teljes szervezet olyan reflexeket fog kialakítani, amelyekkel jobban kiszolgálhatók ezen üzleti tevékenység szükségletei, hiszen küldetesként ezt definiáltuk az alkalmazottaink számára.

Ha az 'A' nyomdász a dokumentum kezelésre, 'B' nyomdász a kiadásra, 'C' nyomdász pedig az eladóhelyek tájékoztató tábláira specializálódott, képes lesz ezen cégek bármelyike hatékony versenyre a másik üzletágában? Tisztában lesznek a versenytársuk szakterületének árnyalatnyi részleteivel? Nyilvánvalóan mindegyikük számára az hoz több nyereséget, ha arra koncentrálnak, amiben ők a legjobbak, és az erősségeikre összpontosítva gyarapítják szakértelmüket és javítják verseny pozícióikat.

Kínáljunk speciális, szakosodott szolgáltatást

A specializálódás és a cégméret is lényeges. Nem feltétlenül fontos nagynak lenni. Valójában a technológia a fő befolyásoló tényező. Mint látni fogjuk, a kis vagy közepes méretű nyomdák bárkivel versenghetnek, ha olyan technológiát használnak, amivel több színt, több célt gyorsabban és nagyobb érzékenységgel tudnak ajánlani szolgáltatásaikban. A nagyobb nyomdának gyakran kell azzal szembesülnie, hogy megkötik a régi eljárások, szokások, vagy prioritási konfliktusok jelentkeznek, emiatt nem képes gyorsan reagálni. A méret önmagában még nem a végcél, de egy szállítónak elengedhetetlenül fontos, hogy elég nagy, eléggé szakosodott vagy elég rugalmas legyen ahhoz, hogy az ideális ügyfelei rátaláljanak illetve megfelelőnek találják.

Manapság a nyomda(i szolgáltatás) vásárlást illetően egy átható téma a szállítók konszolidációja, összevonása. A nyomda(i szolgáltatás) vásárlási mitológia szerint megtakarítások azáltal érhetőek el, ha a teljes üzleti tevékenységet kevesebb szállító között osztjuk fel. A mennyiség alapján alacsonyabb árak érhetőek el, és egy nyomdairányítási rendszer segíthet lefaragni a tranzakciós költségeket.

Mit jelent egy nyomdásznak a győzelem saját környezetében? Nincs egyedüli válasz, de a téma óhatatlanul felmerül. Az ügyféllel kapcsolatba lépő egységeink munkatársainak valahogy így kell reagálniuk: „Magára van szükségem, mert megkönnyíti a munkám és oly módon takarít meg pénzt, hogy azt egy alacsonyabb ár nem

kompenzálhatja.” Ha ez a reflex működik és jó az értékesítési kommunikáció (erről részletesen szólunk később), az ügyfelünk vagy a távlatok megmutatják nekünk, hogyan lehetünk nyertesek.

Ezen reflexnek és az ügyfél azon óhajának, hogy mi is nyertesek legyünk, számos különféle oka lehet. Lehet olyan határidő, ütemterv, amit más nem képes nyújtani. Lehet a kapacitás és a készség az ügyfél munkamenetében jelentkező csúcsidőszakok kezelésére – bármikor is jelentkezzenek azok. Lehet a benyújtandó anyag rendszerezetlen formában történő elfogadása és az ügyfélnek tulajdonítható tévedések kijavítása még a nyomtatás előtt. Lehet az a tudás, képesség, amivel előre nem látható, váratlan szükségletekre reagálunk.

Az ügyféllel ápoltt kapcsolatok gyakran személyes kötődések. Volt egy értékesítési munkatárs beosztottam, aki a termelési igazgatót helyettesítette a szülési szabadsága idején. Minden nap megjelent az ügyfélszolgálati irodákban és meggyőződött arról, hogy az összes ügyfélszolgálati munkáját elvégezték, a személyzet minden kérdését megválaszolták, úgy, hogy a termelés folyamatosan zajlott a mi üzemünkben és a többiben is. Ezalatt kapott egy alkalmazotti biztonsági kitérőt, amit éveken keresztül megtartott. Még hosszú évekig a cégnél maradt, noha sok versenytárs magasabb fizetést ígért neki.

Az ügyfélszolgálati irodában dolgozó ügyfélszolgálati munkatársak szintén részeseivé válhatnak az ügyféllel kapcsolatba lépő szervezetnek és értékes információkkal és ötletekkel szolgálhatnak. Minél erősebbek ezek a speciális kapcsolatok, annál több segítséget kaphatunk ügyfeleinktől ahhoz, hogy a versenyhelyzetekből mi kerüljünk ki győztesen.

Ismerjük jól ügyfeleinket

Bármilyen is legyen az – rendkívüli képességek, teljesítő képesség vagy rendkívüli emberek – minden ügyfelet kezelni kell tudni, ha megszeretnénk tartani. Tudnunk kell, hogy fenyegető veszély esetén ki az az ügyfélkapcsolati szervezetben, aki bennünket győzelemre akar segíteni és miért. A kezelési módot aláhúzással, az ügyfélnek azt kell éreznie, hogy eléggé nagyok, komolyak és eléggé speciálisak vagyunk ahhoz, hogy a saját üzleti tevékenysége számára is fontosak lehessünk. Nem szükséges óriásvállalatnak lenni, de létfontosságú,

hogy akkorának látsszunk, amitől már az ügyfél számára is fontosak lehetünk.

Ez fordítva is igaz. Az ideális ügyfélnek eléggé nagyoknak kell lennie vagy azzá kell válnia, hogy számunkra fontos legyen. Nyilvánvalóan néhány kisebb ügyfél természetesen illeszkedik az általunk kiépített piacba, a kifejlesztett szaktudásunkhoz és reflexeinkhez, de nekünk arra kell összpontosítanunk, hogy évről évre olyan felhalmozást érijünk el, ami üzleti tevékenységünk alapjait szélesíti és biztosítja.

Ha egy ügyfél vagy egy távlat nem rendelkezik olyan potenciállal, hogy az 'A' listánkra felvegyük és üzletmenetünk megalapozásában kiemelt szerepet játsszon, nos, ilyenkor nagyon gondosan kell mérlegelnünk, mennyi erőforrást szánunk rá. Egy bevételi küszöbértéket is szükséges meghatározni, ami alatt már nincs értelme a munkát elvégezni. Szinte mindegyik vállaltnál, ahol eddig dolgoztam, a nyereségesség javult azzal, hogy a kisebb ügyfeleknek új helyet találtunk a küldetésen kívül és helyükre olyan nagyobb ügyfelek kerültek, akik a küldetésbe illeszkedtek.

Értékeljük nehéz ügyfeleinket

Talán a legnehezebben felfogható tény, hogy a legkövetelőzőbb, legingerlékenyebb, és legnehezebb ügyfelek rendszerint a legjobb ügyfeleink. Egy követelőző vásárló magasan tarja a sztenderdjeinket. Magas minőségi elvárásokat támaszt és a versenytársainktól sem fogad el alacsonyabb szintű kivitelezést.

A legkeményebb ügyfelek igényeit használjuk arra, hogy azokkal tökéletesítsük üzleti folyamatainkat és reagálásunkat az üzleti versenyre. Ne fogadjuk el a szervezetükből a „nehéz” vásárlókra érkező panaszokat. Ne hátráljunk meg vagy ne tekintsük sértésnek, ha egy ésszerűtlennek tűnő igényel találkozunk. Teljesítsük az ilyen igényt és tegyük sztenderdjeink részévé.

Az alábbi személyes élmény is Michael D. Moffitt-től származik.

A Donneley 1970-ben Glasgowban, Kentuckyban nyitotta meg tekercsnyomógépes offset nyomdaüzemét. Ziff Davis volt az az ügyfél, aki ezt indokoltta tette. Ziff termelési igazgatója – Art Buzow megrögzötten nehéz ügyfélnek számított. Art többet követelt, mint amit

tudomásunk szerint nyújtani tudtunk volna minőségben, ütemtervben, kommunikációban és problémamegoldó képességben, de szerencsénkre Bill Laichas volt a vezetőnk. Bill felszólította a vezetőgárdát, hogy az mindig vegye tudomásul, mit kért Art, miért kérte azt és találja ki, hogy az igényei hogyan teljesíthetők. A Zifftól kapott munkák díjszabása a lehető legalacsonyabb volt és a fiatal vezetőgárda gyakran úgy érezte, hogy kihasználják.

A leckét végül öt év múlva tanultuk meg, amikor az üzemet másodszor bővítették. Még mindig Ziff volt a legnagyobb és legigényesebb ügyfelünk. Akkorára a vezetőgárda érettebb lett és megtanulta, hogyan lehet Ziff igényeit teljesíteni és hatékonyabban termelni: Ziff továbbra is folyamatosan emelte a léceket, de ekkorra már ők lettek az üzem legtöbb nyereséget hozó ügyfelei.

A Wal-Mart megrögzötten nehéz ügyfél. Nagyon ritka, ha előfordul egyáltalán hogy a Wal-Mart prémium áron vásárol – de a Wal-Mart jegyzi az eredményt és tudatja azt velünk. A nyomdászaik ugyanúgy, mint a többi szállítók, eredménykártyát kapnak és elvárják tőlük, hogy folyamatosan fejlődjenek. A Wal-Mart az értékre és az összköltségre valamint az árakra koncentrál.

A Century-nak a Wal-Mart szállított papírt és a Century-nak 30 napon belül kellett fizetnie ahhoz hogy a Wal-Mart árendedményt számoljon el. Amikor a papírt idő előtt szállították, a Century rámutatott, hogy a papírra vonatkozó számlák már azelőtt esedékessé váltak, hogy a Wal-Mart rendelése beérkezett volna. A problémát a Wal-Mart azzal oldotta meg, hogy pontosan időzített papírszállítást követelt, a költséget kivonva a rendszerből, ahelyett, hogy a (számla)nyomtatásnál az alsó sort törölték volna.

A legnehezebb, leginkább költségtudatos ügyfelek élnek legnagyobb valószínűséggel azokkal a lehetőségekkel, amikkel költségeket vonhatnak ki a rendszerünkből. Ha egy ilyen megoldásnak mi is a részesei válunk, a csökkentett költségek hozzájárulnak versenyelőnyünkhöz.

Furcsán hangozhat annak a célnak a kinyilvánítása hogy „gondosan válasszuk meg ügyfeleinket”, de ennek követése kritikus jelentőségű a hosszú távú nyereségesség érdekében. Az az ügyfél, aki legjobb képességeinket, szaktudásunkat igényli, látja azt, hogy fontosak vagyunk számára, és ő ügyfélként fontossá válhat számunkra, és a kivitelezésben magas szintű sztemderdeket vár el, az ilyen ügyfél hordozza azt a potenciált, amire egy igazi partneri kapcsolat épülhet.

Ha jól kezelik, az ilyen ügyfél egyfajta „életjáradékká”, a vállalat állandó bevételi forrásává válhat. Ha ezen elemek bármelyike hiányzik, a partneri kapcsolat kiépítése sokkal nehezebb. Ha adott a lehetőség a partnerségre, akkor azt a nyomda és az ügyfél rendszereinek és kommunikációjának valós integrációjával meg kell valósítani, hogy a nyomda bizonyosan szerepeljen az ügyfél megoldási változatai között, míg a versenytársainkra az ügyfél továbbra is csak a probléma részeként tekintsen.

Integráljuk szervezetünket az ügyfeleinkkel

Egy biológiai szervezetben vagy egy családon, gazdasági szervezeten belül gyorsírást üzeneteket váltunk. Megértünk korábban megbeszélte dolgokat, amiket felesleges mindig elmagyarázni. Egy biológiai szervezetben ezek a gyorsírást üzenetek generációk tanulásán és evolúcióján keresztül a DNS-be kódolódtak. A családokban a hagyományok és az értékek kommunikációja és megosztása az új generációkkal már a születéskor elkezdődik. A szorosan összefűzött családok gyakran úgy működnek, mint a (gazdasági) szervezetek. A családon belül versengés folyik, de ha valakit kívülről fenyegetés ér, a rangsor reflexszerűen megszűnik.

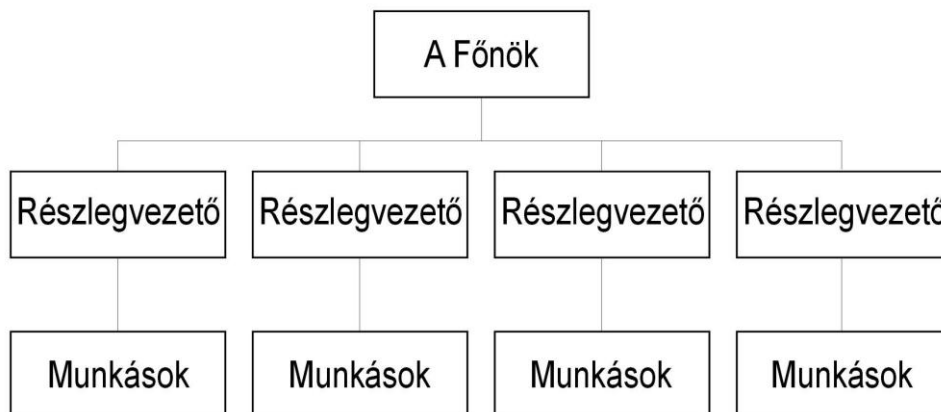
Egy szervezet legmagasabb rendű célja az, hogy úgy működjön mint egy család vagy biológiai szervezet. Ez egyszerűnek tűnhet, de csak nagy erőfeszítések árán érhető el. A szervezet minden tagja csak a nap egy részében van jelen és az életükben mások a prioritások. Folyamatosan új emberek jelennek meg, mások távoznak a szervezetből. Mindenki hozza a saját vallott értékeit és reflexeit. Minden egyes új alkalmazottal az első munkanapon meg kell ismertetni a szervezeti DNS-t.

A küldetés egyik legnagyobb haszna, hogy a szervezet szélesebb összefüggéseit kommunikálja annak minden tagja számára. Ez a közös és elfogadott értékek és reflexek kialakításának kiindulópontja. Ez az első lépés a szervezeti kultúra megtanításában. A küldetés és a küldetésen alapuló DNS haszna a kiszámíthatóság és a kreativitás. Az emberek tudni fogják, hogyan reagáljanak helyzetekre, problémákra vagy döntésekre anélkül, hogy ezt mindig el kellene mondani nekik. És anélkül, hogy ezt minden alkalommal közölni kellene

velük, az emberek azt is tudni fogják, hol és hogyan használhatják fel kreativitásukat, és erre fel vannak hatalmazva, így meg is teszik.

Piramis felépítésű szervezet

A hagyományos piramis felépítés vajmi kevésbé segít egy szervezetet abban, hogy reflexív és versengő legyen. Ez a struktúra az ipari forradalommal született meg, egy olyan korban, amikor az emberi munka gépiesebb volt, a változások irama pedig komótosabb. Ebben a hagyományos szervezetben az elszámoltathatóság a hierarchiában feljebb jelentkezik, az osztályvezető és a „főnök” szintjén.



2-1. ábra.

A hagyományos piramis szervezeti struktúra.

Ebből a szervezetből hiányoznak a szinapszisok, vagy azok nem elég erősek. Az ilyen szervezet az ismétlődő feladatokat nagy szakértelemmel teljesítheti, de a változásokat felülről kell bevezetni és koordinálni.

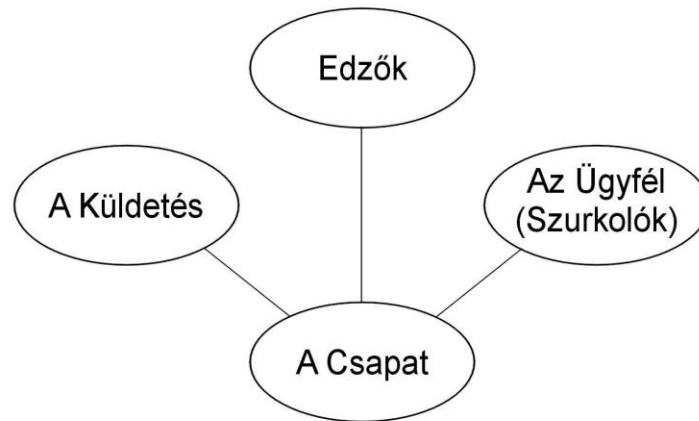
Versengő szervezet

Egy versengő szervezet szervezeti diagramja teljesen más képet mutat, mint ahogy egy ilyen szervezet a való életben is teljesen más. Ebben a modellben a csapat lesz elszámoltatható a kivitelezésért, az

alkalmazkodási válaszreakciókhoz szükséges szinapszisok kiépítéséért. A küldetés célja, hogy az ügyfél szemével győzzünk. Az edzők felelősek azért, hogy a csapattal megértessék a küldetést és biztosítsák számára a győzelemhez szükséges szaktudást és eszközöket.

Túl sok vállalat feledkezik meg arról, mennyire fontos hogy stratégiailag és szervezetenként a kiemelt ügyfelekhez kössék magukat. Minden ügyfélértékelésnél tegyük fel a következő kérdéseket:

- Rendszeresen találkozunk igazgatói szinten ezzel az ügyféllel, hogy egymás kölcsönös megértést elősegítsük?
- Megosztja velünk ügyfelünk stratégiáit és terveit?
- Ténylegesen tisztában vagyunk azzal, milyennek ítéli ügyfelünk a teljesítményünket és szállítói potenciálunkat?
- Létezik kellő számú különböző kapcsolati szál csoportjaink és az ügyfél között ahhoz, hogy az egymással folytatott kommunikációnk ellenőrzött és kiegyensúlyozott legyen?
- Tisztában van azzal ügyfelünk, hogy motiváltak vagyunk az iránt, hogy beruházásokba fogjunk az ő érdekében?
- Tettünk olyan lépéseket, amelyek úgy tekinthetők, hogy túlszárnyalták az ügyfél kívánságait, felülmúlták előzetes elvárásait?



2-2. ábra.
A versengő szervezeti struktúra.

Amennyiben nem felehetünk mindegyik kérdésre határozott igennel, nem rendelkezünk az ügyfél részéről azzal az információ bevitellel (inputtal) ami alapján biztosak lehetnénk abban, mik legyenek a következő lépések ahhoz, hogy győzzünk. A gyakoribb és közvetlenebb input az ügyféltől a csapatokhoz és viszont jobb lehetőségeket teremt egy valóban versengő szervezet számára. Ez lehet olyan egyszerű, mint az ügyfél dicsérete de olyan komplex és hatásos is mint a hazai pálya előnye a Lambeau Field futballstadionban.

A huszadik század legnagyobb részében a versengő szervezeti kultúrák és reflexek kiépítése javarészt az egyszemélyes vezetésre és személyek közötti kommunikációra alapozódott a piramis szervezeti struktúrában. A huszonegyedik században az információs technológia új lehetőséget teremt arra, hogy küldetésünket és szervezeti DNS-ünket szisztematikusan megerősítsük és kulturális érzékenységünkkel és reflektálóképességünkkel átlépjük a szállítót és a vevőt elválasztó határokat.

A vezetés és az informatikai integráció kombinációjával a reflexek (szinapszisok) átléphetik a szervezeti határokat és még erősebben köthetik a nyomdászt az ügyfélhez.

Ügyfélre reflektáló szervezet

Aligha lehet alábecsülni azt az értéket, amit az üzleti stratégiák és informatikai rendszerek vállalati határokon átnyúló integrációja képvisel. Ez képezi az ügyfélre reflektáló szervezeti modell alapjait.

Újabb példa Michael D. Moffitt-től.

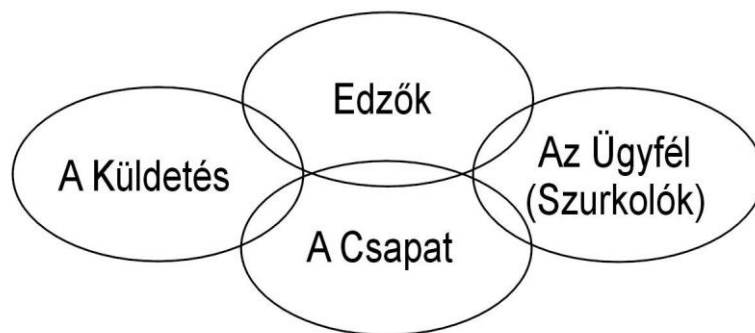
A Banta Corporation 1990-ben kezdte meg Demand Documents (dokumentumok az Ön igényei szerint) üzleti programját. Konzultánsukként segítettem az üzleti terv megfogalmazását és a tevékenység megindítását. A Xerox DocuTech program egy korai verzióját telepítették és szoftverdokumentációs üzleti múlttal rendelkezve kezdték meg működésüket. A küldetés két mantrából állt: „Érjük el, hogy tranzakciós költségeink szintje zéró legyen!” és „Legyen ott az ikonunk az ügyfeleink számítógépén!” A zéró tranzakciós költségek úgy érhetőek el, ha a megrendeléseket olyan formában fogadjuk el, hogy azok képesek legyenek elindítani a folyamatainkat. Ez azt jelenti, hogy amint az ügyfél megfogalmaz egy igényt, ezt az információt könnyedén el tudja juttatni hozzánk és biztos lehet abban, hogy az összes kiadott anyaga megfelelően lesz kezelve, lehetőség szerint egészen addig, amíg a terméket eljuttatjuk a végfelhasználóihoz vagy ügyfeleihez. Ez egy olyan rendszert teremt, amiben minden eddiginél célzottabb a kommunikáció és egyre szűkülő az olyan készletezés iránti tolerancia, amikor az ügyfelek mind több tranzakciót bonyolítanak, s mindezt csekélyebb dollár összegben. Ilyen környezetben a tranzakciós költségek zéróhoz közelítése a verseny által diktált kényszerré válik.

Ahhoz, hogy ikonunk felkerüljön ügyfelünk számítógépére, szisztematikusan kell integrálódunk ügyfelünkkel. Az ügyfél vagy a saját rendszerén keresztül kommunikál velünk és az információk automatikusan átjutnak a mi rendszerünkbe, vagy a saját rendszerünk támogatja az ő napról napra jelentkező információ igényeit oly módon, hogy az ügyfél ezt olyan könnyedén képes kezelni, mint a saját rendszerét.

A Banca Demand Documents-nél az elvégzett munkák legnagyobb része nem lett volna gazdaságos, ha fáradhatatlanul nem törekedtek volna arra, hogy az ügyféltől a rendelést elektronikus formában kapják meg és az összes munkautasítás és számla

elkészítése ne igényeljen további munkát. Az Internet előtti korszakban meglepően közel kerültek ahhoz, hogy megvalósítsák ezt a víziót.

A DocuTech volt a nyomdagép, de a teljes integráció révén lehetővé vált szokványos tankönyvek, szokványos direkt marketing csomagok és irodalom nyomtatása is. A rendszerek, amikkel elindultunk – valamennyi Excel alapú –, felépítésükben nem voltak kifinomultak, de nagyon gazdag funkcionalitással rendelkeztek. Fontosabb volt az ügyféllel való, és az ő feltételeihez igazodó integrációra vonatkozó szándék. Az alaprendszer az üzletet szolgálta, de minden egyes ügyfél azt érezte, hogy az saját környezetének kiterjesztése. Manapság, amikor rendelkezésünkre áll a Web alapú kommunikáció, sokkal több is elérhető.



2-3. ábra.

Az ügyfélre reflektáló szervezeti struktúra.

A Solar Communications-nak van egy ügyfele, aki kétszáznál is több kereskedelmi magazint ad ki. A Solar 2000-ben szerződést kötött ezzel az ügyféllel, hogy jelentősen megnöveljék az üdvözlőkártya/képeslap csomagok, olvasószolgálati megrendelőlapok és egyéb inzertek nyomdai előállítását. Az instrukciók és a papírok számos különböző kiadóhivatalból érkeztek és a termékek mérete nem volt szabványosítva. A Solar hamarosan azzal a helyzettel szembesült, hogy több a papír fekszik a padlón mint amennyit raktározni képes és ennek ellenére nem a megrendelt termékekhez illeszkedő készletekkel rendelkeznek.

Az első ajánlat az volt, hogy a Solar szállíthassa a papírt és így képes lesz felelősséget vállalni a készletezésért. Erre az ügyfél nem volt vevő. Az ügyfél fenn akarta tartani a kontrollt. A Solar ekkor elkérte az ügyfél előzetes ütemtervét az összes publikációjára vonatkozóan, majd ezt összehangolta a készletekkel. Kimutatást készített a kéznél lévő készletekről havi ellátás szerinti bontásban és az ügyfél mindegyik részlegének valós idejű hozzáférést biztosított ezen információhoz a Solar ügyfélszolgálati weboldalán. Az ügyfél válasza a következő volt: „A társaságnál nincs olyan hely, ahol az összes ilyen információt áttekinthetnénk és intelligens készletezési döntést hozhatnánk.” Az ügyfél hirtelen sokkal jobb készletezési döntésekre vált képessé akkor, amikor az információ biztonságosan elérhetővé vált egy 24/7 (a hét minden napján 24 órán át elérhető) ablakban a Solar weboldalán. Az ügyfél továbbra is kontrollálni tudta a helyzetet, de most már ténylegesen kontrollálta is. Ez valódi, a kölcsönös információcsere révén megvalósult értéknövelt szolgáltatás. A Solar-nál a raktározás és a késedelmek költségeinek megtakarításával járt, az ügyfél számára pedig ésszerűbb döntéseket jelentett.

Hihetetlen, milyen gyorsan változnak a lehetőségek. A Century-nál nem volt weboldalunk. A képfájlokat és a futtatási listát elektronikus formátumban kaptuk meg, de az 1990-es elejétől a közepéig terjedő időszokról lévén szó, a legtöbb ügyfelünk nem értett a világhálóhoz.

A Solarnak a solarcsr.com-mal volt egy víziója, ami lehetővé tette a már példaként említett papírkészletezést, és még sokkal többféle információcserét, például a termékek készletnyilvántartását, az ütemezést, postázási adatátvitelt, és a megrendelések és kibocsátások feldolgozását. Az 1990-es évek végén ez innovatív megoldás volt és segítette az ügyfelek megtartásában és új ügyfeleket is eredményezett.

A huszonegyedik században egy Web stratégiával nem rendelkező nyomda saját magát teszi ki kockázatoknak. A nyomdászok panaszkodnak a Princafe-ra és a Noosh-ra valamint a többi, milliárd számra jelentkező vagy eltűnő nyomdai, nyomtatási menedzsment internetes oldalra. Azt fájlalják, hogy ezek a nyomdászok árréséből akarnak egy jókora részt kihalítani, miközben semmi értékeset nem nyújtanak a nyomdászoknak.

A nyomdászoknak egy komolyabb fenyegetés miatt kellene aggódniuk. Ha a nyomdai, nyomtatási menedzsment oldalak megtanulják, hogyan lehet hatékonyan integrálni a nyomdászokat és az ügyfeleiket, a nyomdászok elvesztik a legnagyobb lehetőségüket, hogy

a kultúrájukat és a rendszereiket egyedi módon szőjék össze az ügyfeleikkel. A nyomdai, nyomtatási menedzsment oldalak célja az, hogy a nyomdászt és az ügyfél a site, az oldalfelület öntőformájában sztenderdizálják. A nyomdásznak arra kell törekednie, hogy egy egyedi igényre szabott, alkalmazkodóképes kommunikációs paradigmát fejlesszen ki, ami egyedi interfészeket tesz lehetővé és az ügyfél feltételeihez igazodó integrációt vagy szolgáltatásokat biztosít.

Ez többet jelent egy weboldalnál. Ez azt jelenti, hogy minden egyes információt, amire az ügyfélnek szüksége lehet, a weboldalunkon egy 24/7 ablakban elérhetővé kell tenni számára. Ez azt jelenti, hogy a rendszereinket oly módon kell a világhálóval összekapcsolni, hogy az ügyfélszolgálati munkatársaink ugyanahhoz az információhoz és ugyanabból a forrásból jussanak hozzá mint az ügyfeleink. Ez azt jelenti, hogy ki kell tágítani arra vonatkozó elgondolásainkat, mi az, amiről az ügyfélnek tudnia kell. Ez azt jelenti, hogy kockázatot vállalunk azáltal, hogy az ügyfelünknek nagyobb betekintést biztosítunk belső rendszereinkbe, mint amennyit esetleg szeretnénk. Ez azt jelenti, hogy az értékesítési és ügyfélszolgálati csoportokat ki kell képezni arra, hogyan teremthetnek információk révén több értéket ügyfeleink számára. Ez vonatkozhat a rendelések feldolgozására, leltári készletre, ütemtervre, számlázásra. Ez biztosíthatja a piaci információk, postázási díjak vagy portó költségek integrálását az ügyfélnek kínált döntési modellekbe.

Ha biztosítjuk az ügyfélnek a lehetőséget és megtanítjuk a szervezetünket arra, hogy odafigyeljen az ügyfélre, akkor ő el fogja nekünk mondani, hogyan tegyük magunkat nélkülözhetetlenné több intelligenciával, több vagy jobb információ biztosításával, és szolgáltatásainknak az ő igényeihez illeszkedő jobb integrálásával. A Printcafe tisztában van a lehetőségekkel, de még nem volt képes azokat megvalósítani. Túl kevés nyomdász hallotta meg az üzenetet.

A NEGYEDIK MEGATREND – INTERKONNEKTIVITÁS

A könyvet három megatrend perspektívájával kezdtem: több szín, több célkövetés és gyorsabb terjesztés. Ezeket a megatrendeket már legalább harmincöt éve megtapasztalhatjuk és láthattuk, ahogy felerősödtek. Az ügyfelekkel való interkonnektivitás lesz a negyedik megatrend.

Még jóval az Internet előtt az elektronikus adatszérével (EDI) kezdődött, ami főként a megrendelések feldolgozásának, a számlázásnak, és az elektronikus pénzáttalásoknak volt a sztenderd kommunikációs formátuma az iparban. Előretékvntve a közeljövőben az várható, hogy minden kérdésre, amit az ügyfélszolgálati munkatársnak az ügyfél egyáltalán feltehet, a válasz egy biztonságos internetes forráson keresztül az ügyfélszolgálat és az ügyfél számára egyaránt elérhető lesz.

Körülbelül 50 évvel ezelőtt egy prepress (előkészítési) vezetőnek próbáltam segíteni a munkái csúcsterheléseinek csökkentésében. Folyamatosan kapta az anyagokat és minden elemet összegyűjtött addig, míg egy nyomóforma összeállt. Saját magának teremtett csúcsterhelést minden egyes nyomóformánál, mert az ügyfél az utolsó elemeket ameddig csak lehet, vissza akarta tartani, hogy minimalizálja az utolsó elem leadása és a terjesztés kezdete között eltelő időt.

Megkérdeztem ettől a vezetőtől: „Miért nem dolgoz fel minden egyes elemet azonnal, ahogy megkapta azokat?” Úgy nézett rám, mint aki bolondnak tart. „Képtelen lennék nyomon követni az egyes munkák gyűjtőtaskáit”, válaszolta. Azt feleltem, hogy három éven belül a papírtáskák el fognak tűnni és minden elemet az elektronikus munkatáskájában kell majd nyomon követnie. Ez ma már megvalósult tény. Így történt ott is és azóta legalább egy tucat helyen tapasztaltam ugyanezt.

Manapság az átalakulás még tovább megy egy lépéssel. A fájlok elektronikus formátumban érkeznek, belépnek, naplózásra kerülnek a termelési rendszerbe és az ügyfél azonnali visszaigazolást kap. A kefelevonatokat, korrektúrákat elektronikus formában küldik az ügyfélnek és olyan nyomdagépen nyomtatják ki, amit úgy kalibráltak, hogy az előkészítő rendszerhez illeszkedjen. Az ügyfél egy szempillantás alatt megismerheti a nyomtatási (ütem)tervet és meggyőződhet arról és igazolhatja, hogy az összes anyag átvitele megtörtént, és az összes elem és korrektúra megérkezett. Az ügyfél végig hozzáférhet a munka összes fázisának ütemterv szerinti pillanatnyi állásáról tájékoztató információkhoz, a képek/másolatok és listák fogadásától kezdve egészen a postázásig.

Ha ez a működési mód, az ügyfeleink jól informálnak érzik magukat, bizonyosak lesznek abban, hogy tudunk és fogunk is teljesíteni. Nekünk pedig pontosabb ismereteink lesznek az ügyfeleink gondolkodásmódjáról és elvárásairól. Ha egyszer az ügyfelek ezt

megtapasztalták, nem akarják majd elveszíteni az általunk számukra biztosított információkat és kontrollt.

Ha nem ezen a módon működünk, lehetnek aggodalmaink azt illetően, hogyan tudnánk ezt a váltást megúszni. Ha attól tartunk, hogy túlságosan sok mindenről szerez tudomást ügyfelünk, vagy félünk attól, hogy az ügyfélnek mindig az igazságot kell majd elmondanunk, az talán még komolyabb gondokat sejtet.

FEKTESSÜNK BE AZ ÜGYFELEINK ÉRDEKÉBEN ÉS VÁLLALJUK VELÜK A KOCKÁZATOKAT

Létezik egy régi mondás a Donneley értékesítésnél, miszerint sokkal könnyebb a Donneley szolgáltatásit az ügyfélnek értékesíteni, mint rávenni Donneley-t, hogy nyújtsa, teljesítse is azokat. Ez a szállóige nagyrészt arra a vállalat által támasztott követelményre reflektál, hogy az értékesítés feladata odafigyelni az ügyfélre és annak kívánságát a vállalaton belüli műveletek nyelvére fordítani.

Gyártás alapú üzletágakra a termék formatervezésének és műszaki tervezésének hosszú ciklusa jellemző, amit reményeink szerint a marketing határoz meg. Egy szolgáltatási üzletágban a kínálatot az értékesítési cikluson keresztül kell testre szabni, és azután is folyamatosan. Mindenkinek, aki csak az ügyféllel kapcsolatba kerül, nagyon intenzíven rá kell hangolódnia az ügyfél akaratára és igényeire. Ez nem azt jelenti, hogy a társaság tőkealapja minden egyes értékesítésnél más és más, és azt sem, hogy az értékesítésnek nem az lenne a feladata és nem abban állna a felelőssége, hogy azt értékesítse, amit a vállalat képes előállítani. Ez azt jelenti, hogy minden egyes ügyfelet mint egy személyt, egyedileg kell kezelni. Ez azt is jelenti, hogy fel kell készülnünk arra, hogy humán és tőkeforrásokat tudjunk beruházni azért, hogy biztosítsuk vagy megerősítsük egy ügyfélnél a pozíciókat. Csak arra gondoljunk, hogyan érezzük magunkat, amikor kedves ügyfélként kezelnek bennünket és mit érzünk, amikor nem.

Az értékesítés kulcsszerepe

Túl gyakran feledkezünk meg az értékesítés alapvető szerepéről. Mindegyik sikeres és nyereségesen működő nyomdász rendelkezik legalább egy „csúcsértékesítővel”, aki odafigyel az ügyfélre és az ügyfélre való megfelelő odafigyelésre tanítja a többieket is, és aki a beazonosított igényeket tömör üzleti ajánlatokra fordítja a vállalat számára. Sok kisvállalatnál a „csúcsértékesítő” maga a tulajdonos. Nagyobb cégeknél gyakran az agresszív, rámenős értékesítési képviselők a „csúcsértékesítők”. Érdemes alaposan átgondolni, hogyan találhatunk rá a csúcsértékesítőre, hogyan lehet ilyet kinevelni és hogyan lehet valakiből csúcsértékesítő.

Először is az illetőnek versengő szelleműnek és személyes kockázatokat vállalónak kell lennie. A jutalékfizetési rendszerek sokkal hatékonyabbak a megfelelő versenyszellemmel rendelkezők kiválasztásában, toborzásában, mint a kockázatkerülők motiválásában. Ha egy értékesítési munkatársjelölt azt szeretné, hogy a javadalmazási rendszeréből az összes kockázati tényezőt vegyék ki, akkor valószínű, hogy nem egy potenciális csúcsértékesítővel állunk szemben. Egy új út választása vagy a többiek erről való meggyőzése mindig kockázatokkal jár. A csúcsértékesítőnek a kudarctól, a tényleges kudarctól vagy a kudarc lehetőségétől nem szabad visszarettennie. A csúcsértékesítő akarja a győzelmet, tudja, hogy képes lesz győzni, és elég energikus és magabiztos ahhoz, hogy végig kitartson.

Másodszor a csúcsértékesítő egy tökéletes kapcsolati háló építő és bőkezűen bánik az idejével. Egy csúcsértékesítő időt szán arra, hogy egy ügyfelekkel kapcsolatban álló szervezeti egységnél, a sajátját is beleértve, minden szinten minél több emberrel ismerkedjen meg, és megértse a szerepekben és a perspektívákban rejlő különbségeket. A csúcsértékesítők kitárulkoznak és személyes kapcsolatokat ápolnak.

Harmadszor, a csúcsértékesítőnek jó hallgatóságnak kel lennie. Néhányan azt hiszik, hogy a kiemelkedő értékesítők nagy társalgók, de önmagában a meghallgatás, az odafigyelés a legfontosabb értékesítési képesség. Úgy könnyű eladni valamit, ha rendelkezésünkre áll az, amit az ügyfél akar, de gyakran nagyon gondosan oda kell figyelni, hogy rájöjjünk, valójában mi is az. Az összes kapcsolati hálózat építés, időráfordítás és személyes kapcsolattartás hiábavaló, ha nem ragadjuk meg bennük a lehetőséget az odafigyelésre.

Negyedszer, a csúcsértékesítőnek üzleti fogalmakban kell tudnia gondolkodnia. Nem csak az ügyfél akaratára és igényeire kell odafigyelnie, de közben magában egy belső párbeszédet kell folytatnia arról, hogyan tudja ezeket az igényeket a vállalat nyereségesen biztosítani. A csúcsértékesítőnek nem kell a válaszokat is tudnia, de a beazonosított igényeket az ügyfélnek profittal nyújtható értékekre kell lefordítania.

Végül a csúcsértékesítőnek képesnek kell lennie arra, hogy az ügyfelek igényeire történő reagálással kapcsolatban szervezetét elszámoltathatóvá tegye. Az ügyfélnek az elkötelezettségét illetően szintén elszámoltathatónak kell lennie, hogy a vállalati beruházások megtörténhessenek, és a folyamat záró egyenlegéért magának a csúcsértékesítőnek is elszámoltathatónak kell lennie.

Minden más megtanítható vagy támogatással biztosítható. Ezek a tulajdonságok – a versengési szellem, a személyes kapcsolatépítés szeretete, az odafigyelés, az üzleti orientáció és a gerincesség – egy csúcsértékesítő lelki alkatának elengedhetetlen jellemzői. És ez az összes cégre vonatkozik, a legkisebbektől a legnagyobbakig.

Munkában a csúcsértékesítő

Az 1990-es évek végén egy tapasztalt csúcsértékesítő megvásárolt egy AlphaGraphics franchise-t. Először a gyors nyomdai szolgáltatás a „betérő ügyfélnek” üzleti modellel próbálkozott. Néhány telefonbeszélgetés után és felmérve a lehetőségeket elkezdett a helyi, az adott állam fővárosában működő jogi cégekre összpontosítani. Rájött, hogy ezek szükségleteit a többiek nem tudják kielégíteni. A jogi cégek a gyorsaságra, a pontosságra, a csúcsterhelésre vonatkozóan olyan nem tipikus igényeket fogalmaztak meg, amik a többi nyomda számára ésszerűtlennek tündek. Ő meglátta a lehetőséget, helyben megindította a folyamatokat, előteremtette a dolgozókat, gondoskodott a betanításukról, és üzlete az AlphaGraphics hálózaton belül vezető pozíciót ért el, igen szép nyereséggel és évi 2 millió dollárt megközelítő értékesítéssel.

Egy kicsit nagyobb skálán, egy nyomdász Délkeleten jócskán megduplázta értékesítéseit 3 év alatt 20 millió dollárt meghaladó árbevétellel, egy az iparágban lezajlott konszolidációból hasznot húzó, lakásbútorokkal foglalkozó cég eladóhelyeinek gyorsan cserélődő, rövid

gyártási lefutású tájékoztató felirataira koncentrálva. Ez a kis nyomda olyan termelési ciklust valósított meg, ami a konvencionális ívvezető nyomdagépekhez túl rövid lett volna. Ezt úgy oldotta meg, hogy megnövelte a végösszegeket és saját kockázatára tartott fenn készleteket. Amikor az ügyfél valamit újrarendelt, a nyomdászt a másodszori előkészítésért is fizette, így az megengedhette magának, hogy néha tévedjen. Amikor a mennyiségek és a kockázatok megnöttek, vásárolt egy, az ügyfelei által megkívánt rövid termelésekre tervezett direkt nyomtatásra alkalmas nyomdagépet.

A Közép-Nyugaton egy lettershop ügyfél egy direkt marketing céget adott el amikor bezárt két, a vállalat tulajdonában álló két lettershop. A lettershop (feldolgozó) munkák díjszabásának nagyon versenyképesnek kellett lennie, hogy beleférjen a házon belül tekintetbe vett költségekbe, de az üzlet egészében megérte a vevőnek és az eladónak is.

Az ügyfél nagyobb mértékű megszemélyesítést igényelt, későbbi listazárásokat, nagyobb fokú megbízhatóságot, alacsonyabb terjesztési költségeket és alacsonyabb logisztikai költségeket, hogy boldoguljon a mások ellenőrzése alatt álló vállalkozással. Néhány versenytárs szállító megpróbálkozott egy ilyen ajánlatcsomaggal, de nem figyeltek oda eléggé. Egyetlen versenytárs sem fogadta el, hogy teljesíteniük kell a nagyon alacsony beillesztési (inszerciós) költségekre vonatkozó követelményt, így egyikük sem állt elő azzal, hogy az ügyfél berendezéseinek nagy részét áthelyezzék. Egyetlen versenytár sem vette észre, hogy az ügyfél számára fontos igény nem teljesült, vagy azt a lehetőséget, hogy az ügyfél figyelmét az egy kiszállított csomagra jutó összköltségre irányítsák. Ez azt eredményezte, hogy a programra a versenytársak nem tettek ajánlatot, és a potenciális versenytársak, köztük néhány szállító is, mind hoppon maradtak.

A Century-nál volt egy csúcsértékesítőnk, aki az első körlevelet készítette egy nagy dobozok kiskereskedelmi értékesítésével foglalkozó vállalkozás indulásához és az egyedüli erőforrásukká, támaszukká lett, amikor a többiek felvásárló óriássá nőttek. Ez ugyanaz a csúcsértékesítő volt, aki helyettesítette ügyfelét annak szülési szabadsága idején és kivételes hozzájárása volt az ügyfélkapcsolati szervezethez.

Amikor egy ügyfélértékelésen vettem részt ezzel a csúcsértékesítővel, megkérdeztem tőle, mit kell nekünk mint vállalatnak tennünk, hogy ügyfeleink észlelt igényeinek elébe mehessünk. Azt

válaszolta, nyomtassunk a Nyugati Parton. Ekkor már egy belföldi láncot alkottak és a közeljövőben nagyobb mennyiségekre, több verzióra és rövidebb határidőkre lett volna szükségük. A rendszerünk lehetővé tette, hogy a négy üzemünk között gyorsan át tudjuk helyezni a munkákat oly módon, hogy ha az ügyfelek vagy a gyártási körülmények változtak, üzemeink között az ügyfelek számára is átláthatóan tudtuk átküldeni a fájlokat és áthelyezni a munkát. Mivel mi irányítottuk a terjesztést a legtöbb ügyfélnél, köztük ennél is, a terjesztést érintő változások költségeit úgy tudtuk kezelni, hogy azokra a helyekre telepítettük a termelést, ahol az a legkisebb kihatással járt a szállítási költségekre és a határidőkre, ütemtervekre. De a nyugati határunk Omaha volt, Nebraskában.

Hogy ezzel az ügyféllel és másokkal növekedést érijünk el, az volt a szándékunk, hogy egy vagy több nyugatabbra fekvő üzemet megvásároljunk. Közben olyan azonnali megoldást kellett találnunk, amivel meg tudjuk mutatni ennek ügyfélnek, mennyire elkötelezettek vagyunk az igényei iránt. Szövetséget kötöttünk a Great Western Publishing két, Phoenixben, Arizonában és Ontarióban, Kaliforniában működő üzemével, hogy ezek a termelési hálózatunk részévé váljanak. Az ügyfeleket biztosítottuk arról, hogy a nyugati partnervállalataink által biztosított minőség és ütemtervek is átláthatóak lesznek számukra, mivel ezekben a nyugati üzemekben is ott voltak a rendszereink, amiket a saját üzemeinken keresztül irányítottunk.

Ezen stratégia döntő próbájának eredményeként a World Color a Century felvásárlása után a Great Western vállalatot is megvásárolta, a doboz kiskereskedelmi cég továbbra is növekedett és megmaradt a World Color-nál, most a Quebecor-nál. A Century csúcsértékesítője továbbra is megmaradt ezen ügyfél kapcsolattartója és ő a Quebecor más kiemelt ügyfeleinek kapcsolattartója is.

Egy korábban a Donneley-nél nekem dolgozó csúcsértékesítő 1998 végén átment a World Color-hoz, ahol egy súlyos problémát jelentő komoly kiskereskedelmi ügyféllel való kapcsolattartással bízták meg. Az ügyfél egy boltokból álló hatalmas láncot üzemeltetett, és 10 millió dollárt meghaladó évi forgalmat bonyolított a World Color-nál. Határozott jelét adták annak, hogy a kapcsolatot a szerződés lejártával, nagyjából egy éven belül megszakítják. A World Color korábbi értékesítési munkatársától és vezetőjétől elzárkóztak, így nem volt tényleges párbeszéd.

Néhány hónap elteltével ez a csúcsértékesítő bedolgozta magát az ügyfélhez, és fel tudott mutatni némi kommunikációt és néhány kapcsolatot, akik szóba álltak vele. Még ekkor is nyilvánvaló volt, hogy azt tervezték, váltani fognak. Az értékesítő a tanácsom kérte, én pedig azt kérdeztem tőle, mi az ő véleménye.

Azt mondta, „revolvereznie” kell az ügyfelet. Az egyedüli mód, amivel produktív értékesítési párbeszédet tudna kezdeményezni, ha közölné az ügyféllel, hogy a vállalatnak a jövőben általuk már ki nem használt lekötetlen kapacitást más ügyfeleknek kell értékesítenie, ezért el kell kezdeniük a tervezést ezen ügyfélnek az új nyomdájához való áttérésével kapcsolatos ügyekben. A csúcsértékesítő úgy gondolta, ezen a párbeszédén keresztül rákényszerítheti az ügyfelet, hogy rádöbbenjen, hányféle beruházást valósított meg a World Color az ő érdekükben, és ezek milyen értékes, a World sztenderd díjszámításába beépült szolgáltatásokat eredményeztek. Így az ezeket az előnyöket jobban értékelő ügyfél a váltás költségeit is mérlegelve valószínűleg sokkal nagyobb igényeket támaszt majd az összes potenciális új nyomdással szemben.

Az értékesítési képviselő egyetlen problémája az volt, hogy közvetlen felettese arra utasította, hogy ezt a megközelítést ne alkalmazza. Az értékesítési vezetője nem érzékelte ez ebben a megközelítésben rejlő konstruktív iróniát. Tovább folytattuk a beszélgetést a kapott utasításról és végül ahhoz az alapkérdéshez jutottunk: Milyen veszítenivalója lehet?

A következő évben, a World Color országos értékesítési találkozóján ezt a csúcsértékesítőt kitüntették és egy előadást tartott a nagy üzletéhez alkalmazott megközelítésről, aminek köszönhetően újabb ötéves szerződést írt alá az ügyfél a vállalattal. Ahogy egy kiváló kereskedőtől ezt elvárhatjuk, egy szóval sem említette az előadásban, hogy az üzlet megkötése érdekében a főnöke különös utasítását megszegte.

Az értékesítés által ösztönzött befektetések a szolgáltatásokba

Ezeknek az anekdotáknak az a tanulsága, hogy az összes nyomda, legyen az nagy vagy kicsi, befolyást szerezhet oly módon, hogy olyan befektetésekre kezd, amelyek révén értékesebb szolgáltatást tud

nyújtani a speciális ügyfeleinek vagy egy speciális ügyfélkörnek. Ezek a beruházások nem feltétlenül – sőt általában nem – jelentősebb hardver beruházások. Inkább olyan beruházások, amelyek az ügyfél munkáját könnyítik meg és amelyek olyan szükségletekre reagálnak, amikről mások nem vesznek tudomást vagy amit mások elhárítanak. És ami talán a legfontosabb, ahhoz, hogy a megfelelő beruházások valósuljanak meg és hogy biztosak lehessünk abban, hogy ezeket az ügyfél értékelni fogja, kell hogy legyen egy csúcsértékesítő, aki megérti és a vállalathoz illetve az ügyfélhez továbbítja ezeket az üzeneteket.

Ennek jelentőségét talán még jobban megvilágítják az ellenpéldák.

Mostanában egy olyan ügyféllel dolgoztam, aki a legjelentősebb vevőjét veszítette el. Az ügyfél egy "házi ügyfél" volt; a termelési igazgató volt a „kereskedő” és úgy gondolta, ez egy bombabiztos ügyfél. Az én ügyfelem volt a kizárólagos nyomdájuk és terveket szövögettek az üzlet kiterjesztéséről. Amiről az én ügyfelem nem tudott, az a két partner, akik tulajdonában a „házi ügyfél” vállalkozás állt, éppen arra készültek, hogy kivonják a pénzt és felhagyjanak az üzlettel. A „kereskedő” csak a partnerek egyikét ismerte. A vevőjénél zajló belső mozgásokról fogalma sem volt és a vállalata által elszenvedett 15 százalékos meghaladó bevételkiesés teljes meglepetésként érte.

Az az álláspont, hogy egy fontos ügyfélnél nincs szükség olyan kapcsolattartó személyre, aki az ügyféllel személyes jó viszonyban áll és akinek a megélhetése ezen ügyfélnek a társasággal a jövőben is folytatódó és növekedést hozó üzleti kapcsolatától függ, alkalmanként eredményezhet némi jutalék megtakarítást. Gyakoribb eset, hogy elszalasztott lehetőségek vagy a legjobb esetben is fenti példában említetthez hasonló kellemetlen meglepetések lesznek a hozadékaik.

Gyakran hallani, hogy nyomdászok az ügyfelek előkészítő folyamatai vagy fájljai feletti „ellenőrzés megszerzéséről” beszélnek. Az ilyen kontroll ritkán olyan erős vagy hosszantartó mint ahogy gondoljuk. Az elektronikus előkészítés kezdeti időszakában a Donnerley szerződéseiben mindig kikötötte, hogy a Donnerley által létrehozott fájlok a Donnerley tulajdonát képezik. Ennek ellenére a Donnerley-nél töltött tizenöt évem alatt egyetlen olyan ügyfél sem akadt, aki ezt a kikötést elfogadta volna és a szerződés soha nem tartotta vissza az ügyfeleket attól, hogy a fájlokat egyéb célokra vagy más szolgáltatókhoz elvigyék. Minden ellenkező illúzióval szemben az

egyedi és értékes szolgáltatások biztosítása az egyedüli módja annak, hogy az ügyfelünk feletti kontrollt hosszú távon is fenntarthassuk.

Egy ideális világban egy értékesítő perspektívájából az ügyfél érdekében megvalósuló minden egyes beruházásért elköteleződés vagy ellenérték járna, de az ilyen ideális világ csak a „bolondok paradicsoma”. Biztosaknak kell lennünk abban, hogy az ügyfél úgy látja, a beruházások jók, a kockázatok vállalhatók, és elkötelezett irányunkban, de ne túlozzuk el saját jelentőségünket. Ne várjuk el, hogy az ügyfél midig az általunk megálmodott jövőt garantálja.

Ha bármelyik ügyfelünkkel való kapcsolatunkban kétség merül fel bennünk a kölcsönös bizalmat illetően vagy abban, hogy ő a mi ügyfelünk kíván lenni vagy maradni, rendezzük, állítsuk helyre a kapcsolatunkat. Az értékesítésekre és a szerelemre egyaránt igaz egyik nagy közhely szerint a vágyak felülírják a logikát és az ésszerű megfontolásokat. A nem várt kellemes meglepetések, apró ajándékok remek eszközök lehetnek a vágyak felkeltésére.

3. FEJEZET

Avassuk a minőséget küldetésünk részévé

A Motorola 1998-ban elnyerte a gyártásért odaítélt Malcolm Baldrige Országos Minőségi Díjat. A Motorola híres volt mint a Six Sigma úttörője és arról is, hogy zéró selejtet produkált. A tőkéjük 1998-ban 30,00 USD részvényárfolyamot ért el, és 1990-ben tetőzött részvényenként 60,00 USD értéken. A cég részvényárfolyama 2003-ra 8,00 USD-re csökkent.

1989-ben a gyártásért odaítélt Malcolm Baldrige Országos Minőségi Díjat a Xerox Corporation nyerte el. Ekkoriban 60,00 USD árfolyam értéken mozogtak a részvényei. A Xerox 1997-ben egy második Baldrige díjat is nyert, ezúttal a Xerox Business Services-ért. A 2002-es év végére a Xerox részvényeinek értéke alacsony, 4,20 USD szintre esett.

Miért nem teljesítettek ezek a nagyra értékelt minőségi programokkal és díjakkal rendelkező vállalatok jobban a tulajdonosaik számára?

Valóban biztosítékot jelent egy ISO 9000, vagy 9001, vagy 9002 tanúsítás a jobb minőséget vagy nagyobb nyereséget illetően egy vállalat számára? A minőségi programok és díjak önmagukban nem sok jelentőséggel bírnak. Csak olyan mértékben jelenthetnek valamit, amennyire képesek csökkenő költségek mellett az ügyfelek jobb kiszolgálásának biztosítására ösztönözni a vállalatot.

Az oktatásért odaítélt Malcolm Baldrige Országos Minőségi Díjat 2001-ben a Wisconsin-Stout-i Egyetem (University of Wisconsin-Stout: UW-Stout) kapta meg. Az UW-Stout a nyomdaipar szempontjából azért érdekes, mert sok képzett diplomást bocsát ki az ipar számára és sok hallgatójuk részesül az ipar által finanszírozott ösztöndíjban. Minthogy a nyomdaipar nagyra értékeli az UW-Stout produktumát, tanulságos áttekinteni a díjért folyamodó pályázatukat.

Ahogy lennie kell, a pályázat egy küldetésnyilatkozattal kezdődik.

A Wisconsin-Stout-i Egyetem, mint egy speciális küldetéssel rendelkező intézmény, különleges szerepet tölt be a Wisconsin-i Egyetemi Rendszerben. Az UW-Stout jellegzetessége, hogy a társadalmi igényekre koncentráló, szakmai karriereket megalapozó programokat kínál egyedi összeállításban. Ezek a programok a tanulásközpontú megközelítésre alapozottak, mely magában foglalja az elmélet, a gyakorlat és a kísérletezés összekapcsolását...

A hatvankét oldalas „pályázati összefoglaló” első harmincnegyzoldala a víziókról, értékekről, érintett résztvevőkről, kapcsolatokról, a követelmények méréséről stb. szól. Végül, a harminckilencedik oldalon a teljesítmény indikátorok egyszerű táblázata határozottan bemutatja, hol, hogyan méri a minőséget. Ezt a táblázatot még további huszonhárom oldalon afféle „mindenről ejtünk egy kevés szót mindenkinek” típusú információk követik az étkezési lehetőségekről, az erőszakos bűncselekményekről, a dolgozók kompetencia és munkavédelmi képzéséről, a diverzitásról, laboratóriumi szabályokról, diszkrimináció- és zaklatásmentességről, a személyzet elégedettségéről, és a költségekről és díjakról. A táblázat, szinte elrejtve a pályázati anyag közepén, a teljesítmény kulcsindikátorokat a következő felsorolásban tartalmazza:

- Beiratkozás a programokba
- Kurzus értékelés
- Hallgatói elégedettség/Visszajelzések
- Hallgatók tanulmányai (tesztek, portfóliók)
- Penetrációs arányok
- Végzési arányok
- Elhelyezkedési arányok
- Munkaadói elégedettség

Itt, a környező aprólékos részletekben elveszve található a lényeg. A táblázat lényegében ezt mondja: „A minőséget azzal mérjük, mennyiben vagyunk képesek a jó hallgatókat vonzani, olyan kurzusokat összeállítani, melyekhez csatlakozni tudnak, a kurzusokat a hallgatók

megelégedését kiváltó és tanulását szolgáló módon szakszerűen megtartani, a hallgatókat a végzésig megtartani és jó állásokhoz juttatni, melyekben munkáltatóik szemében sikerrel helytállnak”.

Ez az alapnyilatkozat valódi minőségi ösztönző lehet egy oktatási intézményben. Ezzel együtt találgathatjuk, vajon a Baldrige Díj az UW-Stout küldetése lényegének és folyamatainak szólt, vagy a hosszú és kevesek által olvasott pályázati anyag megírásában megnyilvánuló szakértelemnek. Ha egy díj elnyerése vagy egy „komplett programra” vonatkozó tanúsítvány megszerzése a cél, az erőfeszítések könnyen igazolhatók egy hatvankét oldalas, nyolcas betűméretben apró részletek garmadáját felsoroló szöveget tartalmazó kötet elkészítésével. Amennyiben a minőségre vonatkozó elszámoltathatóság kultúrájának kiépítése a cél, a küldetés, a mérési módszerek, és a mérések skálái könnyedén összefoglalhatók két vagy három oldalon oly módon, hogy az mindenki számára egy cselekvésre való felszólításként legyen olvasható és értelmezhető. Azon programok, melyek a minőséget bürokratizálják, azt egyben sterilizálják, terméketlenné is teszik.

Phil Crosby, a minőségről publikáló híres szerző és tanácsadó arra alapozta egzisztenciáját, hogy minőségi programokat dolgozott ki vállalatok számára. Crosby 1986-ban „A minőség szabad” címmel a Donneley felsővezetői előtt tartott egy előadást. Az előadásra csaknem egy órással késéssel érkezett meg. Amikor megkérdezték tőle, hogy a pontatlansága vajon egyfajta reflexió-e a szolgáltatása minőségére, a késést az időjárásra fogva hessegette el magáról a felelősséget. Abban igaza volt hogy a minőség szabad, de abban hatalmasat tévedett hogy a pontosság nem rajta számonkérhető. Könnyen levontuk azt a következtetést, hogy nem ő lesz a tanácsadónk.

Minőség és költségek

Számos nyomdaüzemet – köztük ISO tanúsítvánnyal és Deming képzéssel rendelkezőket is – végiglátogatva úgy tűnik, leggyakrabban háromfajta költség merül fel, amit tolerálnak is a minőséggel kapcsolatban. Ezek nem jelentkeznek mindenütt, de jól illusztrálják, mi az a gondolkodásmód, amit a minőségfejlesztő programoknak stimulálni kellene.

Az első a nyomdai géptermi ellenőrök ügye. A minőség kontrollálása a nyomdagép kezelő feladata. Az ő dolga, hogy figyelje a

terméket, összehasonlítsa a sztenderdekkel, javítsa ki a problémákat, és dobja ki a selejtet. A szükséges audit követéshez mi felehetne meg jobban, mint a gépkezelő által aláírt, dátum, időpont megjelöléssel ellátott mintapéldány? A gépteremben gyakran látunk más ellenőröket is, de mi lehetne ennél kontraproduktívabb. A többi ellenőr nem rendelkezik a nyomdagépkezelő szakértelmével; a nyomdagépek futása idején nincs is végig jelen; az ellenőrök pusztán a létezésükkel csökkentik a nyomdagépkezelő számonkérhetőségét. Ellenőröket azért fizetni, hogy átnézzenek a nyomdászok válla fölött ahhoz hasonlítható, mintha egy könyvelőt alkalmaznának ahhoz, hogy jóváhagyjon minden egyes kiadási tételt. Ez növeli a költségeket és csökkenti az számonkérhetőséget.

Másik jellemző megfigyelésem az előkészítéssel kapcsolatos lazaság. Szeretem a nyomdai személyzetet NASCAR versenyekre elvinni és ott meg szoktam kérdezni tőlük, hogy a nyomdai előkészítéseik is annyira jól tervezettek, élesen körvonalazottak és precízek, és annyira megbízhatók-e, mint amennyire az egy NASCAR kerékcseré. Egy versenyző soha nem használna fel nem tesztelt berendezést vagy anyagokat az autójában, mégis milyen gyakran korrektúrázunk egy termelésben lévő nyomdagépnél? Túl gyakran engedjük meg magunknak, hogy az előkészítésre úgy tekintünk, hogy végre egy kicsit fellélegezhetünk, ahelyett, hogy a legkritikusabb időszaként kezeljük, amikor a gyors átállításokat kell megszervezni és a kritikus beállításokat elvégezni.

Túl gyakran fordul elő, hogy nem végezzük el az optimális teljesítmény garantálásához szükséges szervezőmunkát az előkészítés előtt. Túl gyakran térünk napirendre afölött, hogy a nyomólemezek nem mindig hibátlanok, mielőtt nyomtatásra kerülnének. Az előkészítés egy kiváló terep arra, hogy nagymértékben megtérülő minőségi erőfeszítéseket tegyünk, mégis nagyon gyakran arra koncentrálnak, mi történik az előkészítés utáni fázisban.

A speciális szállítási és terjesztési költségek is gyakori jelei a minőségről való hanyag gondolkodásnak. Hajlamosak vagyunk azt hinni, hogy mivel képesek vagyunk kivételes helyzetekben sürgős tennivalókat megoldani, elfogadható, ha mindig erre a lehetőségre támaszkodunk. Legyen szó kommunikációról vagy irodai kópiákról vagy a termék korrektúrájáról, ha nem a tervezett ütemterv szerint haladunk, egy minőségi hibát, mulasztást is elkövetünk. Egy ilyen mulasztás árai gyakran a speciális szállítási vagy postázási díjakban jelentkeznek. A

speciális szállítási díjak halmozódása egy szervezetnél mindig a rendszerre jellemző hibák és mulasztások szimptomatikus jele. Az ilyen mulasztások, hibák nyomaira a költségek nyomon követésével akadhatunk.

Ez a három példa – nyomdai géptermi ellenőrök, laza előkészítések és speciális szállítási költségek – nem a legkomolyabb minőségi problémákat mutatja be, de ezek azok, amik széles körben előfordulnak és rámutatnak arra, mennyire különböző kérdéseken múlhat a kép/kópia/imidzsünk minősége. Arra is rámutatnak, mennyire hasznos lehet, ha a látható jelek mögött a problémák gyökerét, a kiváltó okokat vizsgáljuk, továbbá arra is, hogy a minőség árát szélesebb körben kell meghatározni.

Minthogy a minőségi hibák és mulasztások költségei és megoldásuk bármely szervezet összes tevékenységét érintik, a minőség iránti hatékony elkötelezettség szálát is bele kell szőni a szervezet szövetébe. Ahogyan a küldetésnek vagy bármely beruházásnak, ennek is fókuszálnak és mérhetőnek, a szervezetnek pedig számonkérhetőnek kell lennie.

A minőség mint vállalati kultúra

Sok program és tanácsadó ajánl a minőség intézményesítésére szolgáló módszereket és eljárásokat, és ezek legtöbbször jótékony hatású. Ezek költségekkel járnak és az eredményük gyakran az, hogy végigmegyünk a lépéseken, ahelyett hogy a kultúra ténylegesen megváltozna. Más területekhez hasonlóan a minőségi programoknál is a kevesebb gyakran többet jelent. A tényleges változáshoz mindössze három követelményt kell teljesíteni.

Először, a minőségnek a küldetés részévé kell válnia. A minőség iránti elkötelezettséget a legfelső szintről kell következetesen kommunikálni és demonstrálni. A vezetésnek késznek kell lennie arra, hogy dicsérje, értékelje és finanszírozza azokat a kezdeményezéseket, amik túllépnek az adott évi minimális elvárásokon. Nagyon következetesen fegyelmet kell tartani abban, hogy ne lehessen átsiklani az olyan folyamatok felett, amik hibákhoz vezetnek, és hogy készek legyünk azok kijavítására. Ebben nem lehet kompromisszumot kötni, még akkor sem, ha úgy tűnik, valahogy talán „átmehet” a dolog.

Mindenkitől el kell várni, hogy büszke legyen arra, amit elvégez. Ha ők nem büszkék arra, mi sem lehetünk azok.

A második követelmény, hogy a szervezet összes részlegénél kvantitatív célokat dolgozzunk ki az ügyfélnek szolgáltatott minőség javításához és a minőségi hibák költségeinek csökkentéséhez. Pontozzuk, értékeljük a teljesítményt és tegyük nyilvánossá az eredményeket. Gondoskodjunk arról, hogy a szervezet mindegyik tagja tudjon róla, hogy ezek fontos célok és arról is, hogy mindegyiküktől számonkérhető legyen, hogy ezen céloknak megfelelően teljesítsenek.

Harmadszor a minőség költségeit is mérni kell és központi kérdéssé kell tenni, például a selejt, a hulladék és az újragyártás költségeit, az ellenőrzés és az ellenőrök alkalmazásának költségeit, az adminisztratív munkára és a kommunikációra fordított időt, és a meghiúsult üzlet vagy elszalasztott lehetőség költségeit. A minőség költségeinek a mulasztásból eredő összes költséget tartalmaznia kell, hogy a minőség előállítása mindenkor az elsődleges és legfontosabb cél legyen. Amikor a minőségi mulasztások költségei kerülnek a vizsgálódás középpontjába, hamar kiderül, hogy a jobb minőség érdekében végzendő befektetések jelentős mértékben meg fognak térülni.

Soha ne kiadásként gondolkozzunk a minőségről. Ehelyett ébredjünk rá, időt és pénzt takarítunk meg azzal, ha a dolgunkat első nekifutásra is jól végezzük.

4. FEJEZET

Tervezéskor mindig a legkedvezőtlenebb eshetőségekkel számoljunk

A szerencse csodálatos dolog. Mindannyian ismerünk olyan embereket, akik jókor voltak jó helyen és megtalálták a kincsesbányájukat. Ennek ellenére mégsem szabad a szerencsének túl nagy jelentőséget tulajdonítanunk. A szerencse végül is a felkészültség és a lehetőségek találkozása. Ha nem jártunk szerencsével, az gyakran azt jelezheti, nem voltunk felkészültek. Még ha mindent jól teszünk az életben és az üzleti tevékenységünkben, akkor is előfordulhat, hogy előre nem látható, váratlan körülmények vagy rajtunk kívül álló okok miatt hoppon maradunk. Erre készüljünk fel.

Bármilyen keményen is dolgozunk azon, hogy a folyamatainkat az ügyfeleinkkel integráljuk és az egész szervezet működését az ügyfelek igényeinek teljesítésére összpontosítsuk, folyamatosan fennáll annak lehetősége, hogy legértékesebb ügyfelünket elveszítjük.

Felvásárolhatja egy másik cég legjobb ügyfele. Ügyfelünk megváltoztathatja a stratégiáját vagy tönkremehet. A szponzoraink eltűnhetnek és felválthatják őket valaki másnak a szponzorai. Ha nem engedhetjük meg magunknak, hogy legjobb ügyfelünket veszítsük el, jobban tesszük, ha a megtartása érdekében inkább az alvásra szánt időn spórolunk. Vizsgáljuk meg a gyenge pontjainkat. Építsünk ki diverzitást és redundanciát.

LEGYÜNK FELKÉSZÜLVE A VESZÉLYEKRE

1989-ben egy potenciális vevő megbízásából felkerestem egy nyomdászt. Ez a nyomdász nagyon nyereséges volt. Hatalmas növekedést produkált és kiváló ügyfélkapcsolatokkal rendelkezett. A berendezései korszerűek, a folyamatai hatékonyak voltak. A dolgozói gyors észjárásúak és energikusak. Kizárólag baseball kártyákkal foglalkozott. Az ügyfelem azt kérdezte, „Meddig nőhet még ez a baseball kártya örület?” Könnyen tudtam felelni: „Bizonyosan nem tart örökké és a jelenlegi növekedési rátából ítélve nem is fog sokáig

tartani.” Amikor ez a hóbert lecsengett, sok „peches” nyomdászt hagyott hátra.

A közelmúltban négy, hasonló üzleti múlttal rendelkező nyomdásznál néztem körül potenciális vásárlók megbízásából. Nehéz gazdasági körülmények között is magas volt a növekedési rájuk és a nyereségük. Mindegyikük jó gépekkel és eszközökkel valamint kiváló ügyfélkapcsolatokkal rendelkezett, de forgalmuk aránytalanul nagy mértékben épült a legnagyobb ügyfelükre. Mindegyiknél az értékesítések legalább 75 százaléka egyetlen ügyfélhez kötődött. Ügyfelem egyik esetben sem vásárolta meg ezeket a vállalatokat és az eladók sem kapták meg végül az elérni kívánt árat.

A vásárlók perspektívájából az egy ügyfélre való túlzott mértékű koncentráció mindig vállalhatatlan kockázatot jelent, és erre jó okuk van. A cég felvásárlójának nincs elég rálátása egy ilyen kapcsolatra ahhoz, hogy biztos lehessen abban, hogy az hosszan fenntartható. Ugyanakkor viszont a cégtulajdonos túl közel kerülhet az ügyfélhez ahhoz, hogy meglássa gyenge pontjait.

VÉDJÜK MEG A PÉNZFORGALMI MÉRLEGET

Sok nyomdász mostanában tapasztalta meg akut módon a gazdasági pangással járó kockázatokat. Még ha összes ügyfelünket sikerült is megtartanunk, bármikor szembesülhetünk azzal, hogy a rendelési és gyártási mennyiségek lecsökkennek az árak nyomása pedig nő. Olyan nagy és kis vállalatokat vizsgáltunk, amelyek „átstrukturálási” folyamaton mentek keresztül. Az összes átstrukturálás részben olyan költségek csökkentéséből áll, amelyek már korábban is szükségszerűek és időszerűek voltak, másrészt olyan költségcsökkentésekből, amelyek az új feltételekből erednek.

Azok a cégek, amelyek fanatikusak a pénzforgalmi fedezeti pontjukat (nyereségküszöbüket) illetően – ezt én a „mogyorójuknak” nevezem – csak ritkán látják be, hogy azt át kell strukturálni. Valójában azonban állandóan átstrukturálják, ahányszor csak bérköltségről vagy az rögzített költségekről döntenek. Az üzleti forgalom növekedésével természetes tendencia, hogy rezsiköltséget halmoznak fel és azt úgy tekintik mint „állandó” költséget. Sok olyan költség, amit állandónak tekintünk valójában nem az, például a műszakszám amiben működünk,

a fenntartott készlet mennyiség, az anyagokért, szolgáltatásokért, beszerzésért kifizetett árak.

Az állandó változások és a növekvő verseny világában nem engedhetjük meg magunknak, hogy a szokásaink rabjaivá váljunk. Nem engedhetjük meg magunknak, hogy úgy vásároljunk a barátainktól vagy hagyományos szállítóinktól, hogy nem készítjük őket arra, hogy a tőlük telhető legjobbat adják. Ha az a küldetésünk, hogy a képességeink szerinti legjobbat nyújtsuk az ügyfeleinknek, ugyanezt kell elvárunk és igényelnünk a mi szállítóinktól is.

Az állandó költségek legalattomosabbika a hitelfelvétel. A hitelek gyakran a beruházások finanszírozásának legjobb eszközei, de minden hitel esetében fel kell tennünk a következők kérdéseket. „Milyen további kockázatokat jelent ez az üzleti tevékenységünkben? Milyen mértékben kell az értékesítéseket növelni ahhoz, hogy azok fedezzék a hitelfelvételt és a visszafizetést? Ténylegesen meghozza a beruházás ezt az értékesítési növekedést?” Nagyon gyakran megtörténik, hogy vállalatok, amelyek olyan dolgokba fektetnek be, amikkel jó, ha rendelkezünk, vagy amik talán ösztönözhetik az értékesítést, vagy azok a vállalatok, amelyek nem tartják folyamatosan erős kontroll alatt a költségeket, olyan válságos helyzetbe kerülnek, ami elkerülhető lenne.

Nehéz időkben az összes pénzügyi ráta és mutató között a fedezeti pont (nyereségküszöb) a legfontosabb. Egész addig, amíg cég e fölött teljesít, bármilyen viharból ki tud keveredni. A bankok támogatni fogják és fontolóra veszik fontos beruházások finanszírozását. A számlák és az alkalmazottak kifizethetők lesznek. Lehet hogy kényelmetlenséget jelent, de egy pozitív pénzforgalom (cash flow), még ha csekély mértékű is, haladékot nyújt számunkra. Amint azonban a vonalat átlépjük és a cash flow negatív lesz, a társaság saját erőforrásait kezdi felélni. Ez hamar végzetessé válik. A bankunk emlékezni fog alapelveire: soha ne kölcsönözz pénzt azoknak, akiknek tényleg nagy szükségük van rá.

A megelőzés és a felkészülés messze jobb annál mint amikor már reagálnunk kell a negatív cash flow-ra. Szabaduljunk meg a túlsúlyainktól! Gyakran azok a cégek mennek csődbe legelőbb, ahol az irodák osztályon felüliek, az alkalmazottak létszáma a legmagasabb. Ahogy az embereknél, az elhízás a vállalatoknál is olyan betegség, amihez hozzászoknak és egész addig nem zavartatják tőle magukat, míg az nem vált ki egy másik, súlyosabb és hirtelen jelentkező betegséget.

AZ EGYÜTTMŰKÖDÉSEKKEL KAPCSOLATBAN LEGYÜNK PARANOIÁSOK

Amint a vállalat megszerezte a „mogyoróját” és biztosította a legrémesebb körülmények között a túlélést, itt az ideje, hogy szigorúbb sztenderdek alapján újra elemezzük a kockázatokat.

Végzetes veszteséget jelentene számunkra egy vagy néhány ügyfelünk elvesztése? Amennyiben igen, mennyire jól ismerjük a legbelsőbb gondolataikat, szándékaikat? Hány, hányféle egyedi, személyes kapcsolat áll fenn vállalatunk és ezen ügyfelek között? Az ügyféllel kapcsolatot tartó szervezeteinkben milyen magas szinten bonyolódnak ezek a kapcsolatok? Mennyire jól működők ezek a kapcsolatok? Mennyire jól értjük az ügyfelek üzleti stratégiáját és a mi nyomdai szolgáltatásunk versus más, alternatív médiák iránti attitűdjüket? Nyitottak arra, hogy megosszák velünk stratégiájukat, terveiket és várható igényeiket? Ők milyen kockázatokkal vagy lehetőségekkel szembesülnek, amik javíthatnák vagy megronthatnák kapcsolatainkat?

Egyetlen szolgáltatást biztosítunk, amire az ügyfelek egy árucikként tekinthetnek vagy szolgáltatások stratégiai együttesének szállítójaként látnak minket? Tudjuk, hogy rajunk kívül ki keresi meg őket illetve kivel dolgoznak még? Épített ki egyetlen versenytárs is hídfőállást? Mik a legfontosabb dolgok, amiket legközelebb meg kell tennünk, hogy kapcsolatunkat biztosabbá tegyük? Mi az az egyetlen dolog, amiben ügyfelünk azt szeretné, ha változtatnánk vagy javítanánk?

A vállalatok közötti együttműködés csak magas szintű elkötelezettséggel és párbeszéddel tartható fenn. Nem számít, mennyire jó egy nyomdász vagy mennyire tartja magát jó nyomdásznak. Nem lehet biztos az az együttműködés, ami iránt az ügyfélkapcsolati szervezet felsőszintű vezetése nem elkötelezett és aminek az értékeit a nyomdász folyamatosan nem erősíti meg. Amennyiben a nyomdász pozitívan és nagy magabiztossággal tud felelni az összes fenti kérdésre, nem sok aggódni valója marad amiatt, hogy a közeljövőben neki is „pechje” lehet. Ha viszont a kérdéseket feltéve nem lesz elégedett a válaszaival, a válaszok fogják kijelölni az utat ahhoz, hogy szerencsáját jóra fordítsa.

Térjünk vissza a csúcsértékesítőhöz. Elemezzük folyamatosan feltevéseit, az ügyfél kívánságait, igényeit és a kapcsolatunkat. Tervezéskor számítsunk a sikerre, de legyünk felkészülve a legrosszabbakra. Ha tegnap legnagyobb ügyfelünket veszítettük el, tudjuk, mit kell tennünk és tegyük is meg hamar.

LEGYÜNK FELKÉSZÜLTEK

Semmilyen csapást ne zárjunk ki, függetlenül attól, mennyire valószínűtlennek tűnik. Jusson eszünkbe, hogy a maguktól értetődő dolgokkal az a baj, hogy hatásukra átsiklunk a bizonyosságok felett. Gondolkozzunk úgy az üzleti tevékenységünkről, mint ahogy magunkról gondoskodunk, amikor bekapcsoljuk a biztonsági övet vagy ahogyan egy ismeretlen szállodában lefekvés előtt megkeressük a vészkijáratot.

Védelmezzük magunkat mindezen dolgokkal szemben és legyünk tisztában azzal, hogy léteznek akaratunkon kívül eső, általunk nem befolyásolható erők is. Ügyfélkörünk legyen kiegyensúlyozott. Mindig legyenek tartalékban új ügyfeleink. Legyünk tisztában azzal, mik a rögzített és a változó költségek. Oldjunk meg minden válságosnak, kellemetlennek ígérkező helyzetet már akkor, mielőtt az ténylegesen válságosra fordulna. Olvassuk el *Andy Groove Csak a paranoiások maradnak életben* című könyvét. Ha nem is olvassuk el, legalább a címét jegyezzük meg.

5. FEJEZET

Ráadás az előző négyhez

Ahhoz, hogy a sikerhez vezető utat megtaláljuk, először a környezetünkben zajló változásokkal kell tisztában lennünk. Négy megatrend uralja a kommunikációt és az alkalmazott grafikai üzletágat. Három megatrend korábbi – több szín, több célkövetés és gyorsabb terjesztés – de a negyedik megatrend új: az interkonnektivitás.

Az üzleti környezet és a megatrendek ismerete szükséges de nem elégséges a győzelemhez. Ahhoz, hogy nyereséges működést érjen el, egy szervezetnek a győzelemre kell összpontosítania. Világos, egyértelmű küldetéssel kell rendelkeznie, ami iránt az alkalmazottak elkötelezettek. A küldetés nem csak szép szavakat jelent. Ez az esszenciája annak, kik vagyunk: mit teszünk, kiért tesszük amit teszünk, és mi avat bennünket a legjobbra. Ez az üzleti szervezetünk DNS-e. A küldetésre vonatkozóan a szervezet minden tagja elszámoltatható. Az ügyfelek kiválasztásának alapja az, hogy megerősítsék és tőkésítsék a küldetést. Ezek az ügyfelek integrálódnak a szervezetünkbe, mi pedig az ügyfél szervezetébe integrálódunk. Az ügyfelek stratégiánk fontos részévé válnak, mi is megjelenünk az ügyfelek stratégiájában. Az összefűződő stratégiákkal együtt invesztálunk az együttes sikerekbe.

Ez ugyan nagyon idealisztikusnak vagy akár naivnak is tűnhet, de nem az. Ezek valójában a legpragmatikusabb és legpraktikusabb eszközök ahhoz, hogy nyomdászként vagy bármilyen más szolgáltatási üzletágban a hosszú távú sikert biztosítsuk. Ehhez változtatnunk kell az üzleti élet számos vetületével kapcsolatos attitűdünkön. Ehhez szükségesek a küldetés iránti teljes elkötelezettség, az értékesítésre a kommunikációra koncentráció és állandó „üldözési mánia”.

A Cajun dialektusban a lagniappe „valami kis ráadást” jelent. Könyvünk központi témáin felül a mi kis ráadásunk a cselekvésre való felszólítás. Minden erőfeszítés esetében a siker nem csak a megértésen és a teórián múlik, de a cselekvésen is. Az emberi faj reményre való képessége szinte kimeríthetetlen. A remény remek dolog, de szinte mindig kárba vész, ha arra várunk, hogy önmagát teljesítse be. A cselekvés elmulasztása olyan döntés, ami ugyanúgy következményeket von maga után, mint a cselekvés melletti döntés.

Minthogy bármilyen cselekvés kockázatokkal jár, késznek kell lennünk arra, hogy reflektáljunk, megváltoztassuk az előfeltevéseinket, és pozitív módon tanuljunk a hibákból. A profittal kapcsolatos döntések birodalmában mindig megfontoltan járunk el. Minden döntésnél az aktuális helyzetünkből induljunk ki. A korábbi döntések lehetnek jók vagy rosszak. Amikor előre nézünk, ne essünk a rossz döntések csapdájába. Vegyük észre, ha nem tudunk egy „csengőt elnémítani”, ha már egy hibát elkövettünk, nincs értelme „megint és újra csak csengetni”. A korábbi beruházások már elköltött pénzekből valósultak meg. Az új beruházásokat a jövő megalapozására, és ne a múlt konzerválásra fordítsuk.

Végül mindig tartsuk szem előtt, egy ötletnél nem számít, kinek a fejéből pattant ki. Mindig a megvalósítást jutalmazzuk. A meg nem valósított ötletek nem hoznak eredményeket, így nem is érdemelnek elismerést.

6. FEJEZET

A nyomdavezető szerepe és feladatai

Nyomdai irányítás

A nyomdaiparban megfigyelhető, hogy amíg a nyomdai előállítás összes területén folytatódik a gyors technológiai fejlődés, a humán szakértelem és az emberi hozzáállás valamint ezek kontrollja minden eddiginél jobban felértékelődik.

Ahhoz, hogy a nyomdavezetéshez szükséges szakértelem és készségek mibenlétét elemezhesük, először azt kell megvizsgáljuk, pontosan mi is az, amit irányítanunk kell. Ha elfogadjuk, hogy a vezetés egy szervezeti struktúrában valósul meg, logikus lépés, hogy figyelmünket először arra koncentráljuk, mik a nyomdászat mint iparág és a különböző nyomdászati tevékenységekben érdekelt vállalkozások jellegzetességei.

A nyomdaipar erős versenyhelyezettel jellemezhető, a kereslet által vezérelt üzletág, ami az Egyesült Királyságban jelenleg a hatodik legnagyobb iparág. Szerinte az Egyesült Királyságban 10 000 vállalkozás mintegy 170 000 alkalmazottat foglalkoztat. A nyomdászok első helyen állnak a számítástechnika alkalmazásában.

A nemzetgazdaságon belül nehéz olyan területet találni, ami nem veszi igénybe a nyomdaipar szolgáltatásait. Egy nyomdavállalat vezetése a változó technológiai környezetben, erős helyi, hazai és nemzetközi versenyhelyzetben komoly szakértelmet és ítélőképességet követel. Ezért arra a kérdésre kell választ találnunk, milyen is pontosan a saját vállalatunk. Milyen feladatokat lát el és jelenleg hogyan működik? Végül, hogyan irányítható és ellenőrizhető oly módon, hogy képes legyen a fejlődésre. Csak ezen kérdések helyes megválaszolása után válik lehetővé, hogy a működési és egyéb problémák elemzésére valamint a helyzet menedzselésének javítását szolgáló lehetőségekre összpontosítsunk.

Vezetési elvek

Más tudományterületekkel és tevékenységekkel ellentétben a nyomdavezetőnek nem állnak rendelkezésére bevett sztenderdek, mivel a megfelelő, alkalmazható normák a helyzettől függően változnak. Ezért a vezetési normákat csak irányelvekként kezelhetjük.

Henry Ford a vezetés 10 alapigazságát a következőkben jelölte meg:

- Gondolkozz, mielőtt cselekednél; nem mindig a saját pénzedet kockáztatod.
- A jó vezetés mindig egy jó ötlet, elgondolás megvalósítása.
- Jó vezető nem tesz olyan erőfeszítést, ami biztosan kudarchoz vezet.
- A bevételnek meg kell haladnia a kiadásokat.
- A vezetési képesség mindig alacsonyabb szinten áll annál, mint amit a szervezet aktuálisan megkövetelne.
- Olyan tevékenységbe, amely csak bonyolult számításokkal igazolható, bele se kezdj.
- Egy alkalmazott vagy egy vezető a képzést követően vagy el tudja látni az adott munkakört vagy nem.
- Ha valamit rosszul végeznek el, annak az eredménye is rossz lesz.
- Ha teljesíthetetlen feladatra vállalkozol, kudarcra vagy ítéltre.
- A pénzkereset legkönnyebb módja a veszteségek elkerülése.

Vezetési feladatkörök

Henry Fayol, egy francia bányamérnök és vezetéstudományi kutató a vezetési tevékenység öt elemét vizsgálta meg:

- tervezés,
- szervezés,
- utasítás,
- koordináció,
- ellenőrzés.

Ezen elemek hatékony megvalósításához a fentieket további 14 vezérelvre kell bontani:

- a felelősséggel arányban álló felhatalmazás és szakmai hozzáértés,
- fegyelem,
- munkamegosztás és a specifikációk megosztása,
- utasítások összhangja
- irányítás összhangja
- tisztességes, az erőfeszítésekkel arányos javadalmazás,
- centralizáció,
- a vezetési sor hierarchikus felépítése,
- az egyéni érdekeknek az általános, közös érdekeknek való alárendelése,
- igazságosság,
- rendezettség elve,
- biztos állás nyújtotta létbiztonság a személyzet számára,
- kezdeményezőkézség fontossága,
- csapathoz tartozás fontossága.

Ezek az elemek a vezetés utasítási és ellenőrzési funkcióit jelenítik meg. Ugyanakkor továbbra is jelentősek a vezéri (leadership) menedzsment funkció felé mutató trendek. A vezetésre számos definíció létezik, abban azonban mindegyik megegyezik, hogy a vezetés a stratégia, a technológia kontrollálása és a dolgozók személyes fejlődésének előmozdítása a vállalati célok érdekében. Ez az alkalmazottaknak a számukra is elfogadható munkavégzésre történő rávételével érhető el, melyhez a vezető befolyását elismert és elfogadott tudása és képességei teremtik meg.

A vezetői funkciók kulcselemei:

- kommunikáció,
- csapat vagy csoportépítés
- közszellem, közhangulat javítása,
- műszaki készségek és alkalmazkodóképesség,
- jövőkép,

- összpontosítás, egyszerűség, tanulás és intellektus középpontba állítása.

Szervezeti feltételek

Egyes szervezeti feltételek nyilvánvalóan az összes üzleti tevékenységnél azonosak, függetlenül attól, mivel foglalkozik az adott vállalat. Ezzel együtt ezen közös feltételek hatékony menedzselése a hatékony szervezeti rendben történő termelés fontos tényezője. Peter Drucker a következőket írja:

A vezető szervez. Elemzi a tevékenységeket, a szükséges döntéseket és a viszonyokat. Osztályozza a munkát, azt irányítható tevékenységekre bontja, ezeket a tevékenységeket pedig tovább bontja elvégezhető munkafeladatokká. Ezeket az egységeket és munkafeladatokat azután egy szervezeti struktúrába csoportosítja. Kiválasztja az embereket ezen egységek irányítására és a munkafeladatok elvégzésére.

Az első közös feltételt az üzleti tevékenység céljai képezik. Egy nyomdavállalat számára ezek a célok az ügyfelek nyomtatott vagy egyéb termékekkel való ellátását jelentik a kért határidőre, a megfelelő helyen, jó minőségben és a pontos mennyiségben, korrekt áron és végül ami legfontosabb, a vállalat számára elfogadható nyereség realizálása mellett. A nyereség szerepe kiemelkedően fontos, mivel a nyereségtermelés a nyomdaipari cégek végső céljának tekinthető. A nyereség önmagában álló hangsúlyozása azonban túlzottan leegyszerűsítheti a nyomdavállalatok vezetési folyamatairól nyerhető képet, mivel nem minden vállalatra vonatkoztatható a funkcionalitás hangsúlyozására épülő általános hierarchia. Ezért szükséges számolni a következőkkel:

- a vállalat társasági stratégiájával, melyben a jövőbeli tevékenységekre vonatkozó célok határozzák meg az üzletpolitikát, a céloknál figyelembe kell venni a jogi és társadalmi kereteket, struktúrákat és a marketing javaslatokat is;

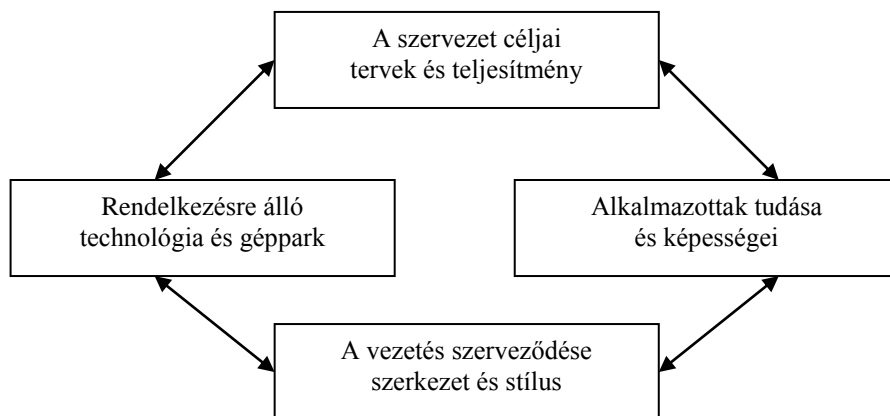
- a termeléshez már rendelkezésre álló vagy a közeljövőben bevezetendő technológiával, mivel ez közvetlen hatást gyakorol:
a szükséges tőkére,
a jelenlegi és a tervezett fejlesztéssel létrejövő termelési kapacitásra,
a termelés szervezésére és módszereire,
a termelésben dolgozók szakértelmének és attitűdjének jelentőségére a termelékenységben,
a dolgozók sikeres irányítására mint a vezetéstechnológia kulcselemére.

A nyomdai szervezetek egy másik közös jellemzője a dolgozókkal kapcsolatos. Egyetlen vállalat sem működhet a funkcionális személyzetet alkotó dolgozók nélkül. Semmilyen szervezeti célkitűzés nem érhető el a dolgozók nélkül. A nyomdai termelésben szerepet játszó szakértelem és képességek elemzése a munkakörök értékelésével és elemzésével végezhető el. Egy további tényező a nyomdavállalatnál rendelkezésre álló, a termelést szolgáló technológia és géppark. A termelés és a termelékenység menedzselésére a műveletek technológiája is kihatással van. A szervezést a rendelkezésre álló technológiával kell összehangolni. Ez az a terület, ahol egy jelentős probléma merülhet fel, mivel a legutóbbi néhány év során a nyomdai technológia hatalmas fejlődésen ment keresztül és ez a jövőben is folytatódik. Ennek következtében a berendezések és a géppark beruházási költségei rendkívüli mértékben megnöttek, ami elengedhetlenné tette a géppark maximális mértékű, lehető leghatékonyabb kihasználását. Ezért valamilyen világosan körülírt stratégia kialakítására van szükség annak érdekében, hogy a vállalat egészében jó teljesítményt nyújtson.

Az utolsó jellemző a szervezeti struktúra és a vezetői stílus. Az emberek különböznek hozzáállásukban, személyiségükben és ambícióikban, egyesek vezetésre termettek, másoknak irányításra van szükségük. A szervezet céljainak a személyzet erőfeszítései révén történő elérése azzal jár, hogy egyesek olyan pozíciót érnek el, amiben másokat irányíthatnak és felügyelhetnek. Ez lényegében egy szervezeti struktúrán keresztül a képességek és a szakértelem felhasználását és a

felelősségvállalást jelenti a tervezés, az ellenőrzés és a személyzet tevékenységének irányítása során.

A meghonosított vezetési stílus kulcsfontosságú tényező abban, hogy a társaság az ügyfelek igényeinek, a rendelkezésre álló személyzet szakértelmének és a technológiai szttenderdeknek az összehangolása révén elérhesse céljait. Ezt a szituációt az 6-1. ábrán mutatjuk be.



6-1. ábra
Vezetőség szerveződési modell

A szükséges képességek és szakismeretek

A hatékony nyomdavezetéshez szükséges képességek a következők:

- a vállalat üzletpolitikáját támogató tervezési és szervezési képességek és ismeretek (ezek a földterülettel, az ingatlannal, a technológiával, a munkaerővel és a tőkével kapcsolatos tevékenységek kombinációját jelentik),
- a rövid és hosszú távú vállalati stratégiák és üzletpolitikák megértésére és kialakítására való képesség,
- kezdeményezőkézség, innovációs és ítélőképesség,
- az alkalmazott gyártási módszerekre, folyamatokra és technológiákra vonatkozó műszaki ismeretek,

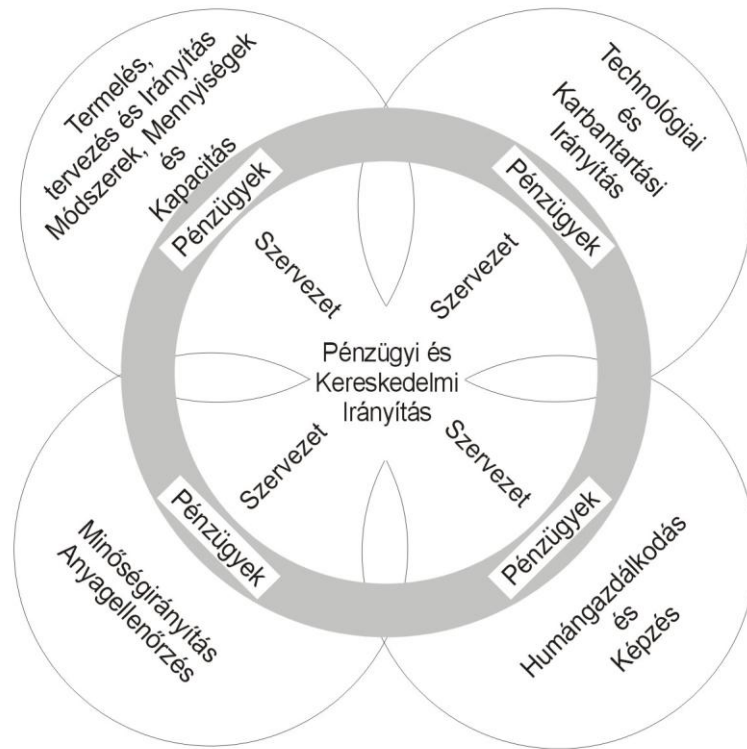
- rendszerszemléletű gondolkodás, mely magában foglalja a vezetési rendszerhez való alkalmazkodást és annak bevezetését, megvalósítását,
- termelés tervezési és termelésirányítási képesség és ismeretek, melyek kiterjednek a teljesítmény folyamatos ellenőrzésére és a szükséges intézkedések megtételére,
- interperszonális képességek, azaz a másokkal való együttműködés és mások ellenőrzésének a kommunikációs képességekkel együtt megnyilvánuló képessége,
- környezettudatosság és ilyen irányú érzékenység,
- a humán erőforrást a vállalati célok megvalósításához hozzásegítő magatartás-elemzési ismeretek,
- piackutatási és elemzési ismertetek,
- információgyűjtési, értékelési és elemzési képességek és projektmenedzsment,
- jó kommunikációs és tárgyalási képesség,
- stratégiai tervezési ismeretek és képesség, melyek révén elemezhetők a jövőbeli szükségletek és a szükséges lépésekre vonatkozó döntések,
- önbizalom, azaz a hit abban, hogy az illető képes a nehézségek leküzdésére,
- motivációs képességek, melyek kiterjednek a vállalat céljaival kapcsolatos lelkesedés kifejezésére és annak másokban való felkeltésére,
- az egyik fő vezetési képesség a delegálási képesség (a sikeres vezetés a többiek által megvalósított eredményesség, ami megköveteli a hatalom és a felhatalmazás másokra való átruházását).

Természetesen a különböző vezetői szinteken a fenti képességekre más-más mértékben van szükség. Egy termelési ellenőr sokkal inkább a termeléssel kapcsolatos napi műszaki döntésekben vesz részt, és valószínűleg kevés köze van az üzletpolitika vagy a stratégia alakításához, míg az ügyvezető igazgató főként a stratégiai, üzletpolitikai és pénzügyi döntések részese, a napi működési döntésekkel kapcsolatos felelősséget pedig a vezetői struktúrán keresztül delegálja. A különböző vezetői szinteken szükséges képességek elemzését mutatja be az 6-2. ábra.

Irányítási szint	Stratégiai tervezés Kinevezési feladatok és Irányítás	Időszakos tervezés Irányítás	Munkacsoportok irányítása	Szervezési és műszaki problémák megoldása	Napi feladatok irányítása Termelési és Műszaki döntések
Vezérigazgató					
Termelési igazgató					
Üzemvezető					
Csoportvezető					

6-2. ábra.
A megkövetelt szakismeretek és képességek

Az irányítási és megvalósítási folyamatok tükrében ezek a képességek és szakismeretek nem vizsgálhatók izoláltan, önmagukban, mivel mindegyik kölcsönhatásban áll a többivel. Csakis ezek együttesének integrált elemzése vezethet a vállalat irányításának javításához vagy a vállalatirányítás megismeréséhez, megértéséhez. Az 6-3. ábra a különböző vállalatvezetési területek kölcsönhatásait mutatja be.



6-3. ábra.
A vezetési területek közötti kölcsönhatások

Vállalkozási formák

A nyomdaiparban általánosan előforduló vállalkozási formák a következők:

- **Magánvállalkozó:** Ez a legegyszerűbb vállalkozási forma. A tulajdonos rendszerint a saját neve alatt végzi a tevékenységet, bár arra is van jogi lehetőség, hogy ne a tulajdonos, hanem más személy nevén legyen bejegyezve a vállalkozás. Még ha nem is a tulajdonos nevén működik a vállalkozás, a tulajdonos marad felelős az összes tartozásért, lévén nem létezik korlátolt felelősség. A jogi személyiség a tulajdonos és menedzser/működtető.

- **Társulás:**A társulásra ugyanazok a törvényi előírások vonatkoznak mint a magánvállalkozásokra. Ezeken túl az összes társult partner felelős a vállalkozás összes kötelezettségvállalásáért. Amennyiben egyik társult partner olyan adósságokat halmozna fel, melyekről a többieknek nincs tudomásuk, abban az esetben, ha az illető eltűnik, a többi partnernek kell ezekért a követelésekért helytállnia. A társulásoknál mindig ügyvéd által készített megállapodásban kell lefektetni a feleket a társulás feloszlásakor megillető jogokat. Ebben ki kell térni a társult partnerek fizetésére és arra is, hogy a döntéseket együttesen vagy külön-külön hozzák meg.
- **Korlátolt felelősségű társaság:** A fő különbség a társulás és a társaság/vállalat üzleti működése között a korlátolt felelősség. A korlátolt felelősségű társaság közös üzleti céllal rendelkező egyének társulása. A társaság/vállalat egy autonóm szervezet abban az értelemben, hogy egy önmagát szabályozó társulás aminek működését saját Alapító Okirata kikötései szabályozzák, amiben a társaság céljait és a vezetési jogkörök megosztását fektetik le, továbbá az Alapszabály rendelkezései, amelyek a társaság/vállalat belső ügyvitelének szabályait, szabályozását határozzák meg. Egy korlátolt felelősségű társaság alapításához az Egyesült Királyságban a következők a fő teendők:

Döntés a társaság/vállalat nevéről,

Az üzleti tevékenység és a társaság/vállalat céljainak meghatározása,

Döntés az eljárási szabályokról (az alapszabályban),

Az alábbi adatok bejegyeztetése szükséges a cégbíróságon:

- *Bejegyzett székhely címe*
 - *Résztvényesek és igazgatók adatai*
 - *A társaság/vállalat titkárának/titkárnőjének neve.*
- **Szövetkezet:** A nyomdaiparban csak néhány szövetkezet működik. Az Egyesült Királyság parlamentje egy országszerte regionális szervezetekkel rendelkező, az összes vállalkozási

formának tanácsadást biztosító Szövetkezet Fejlesztési Ügynökséget alapított. A nyomdaipar azonban szerény érdeklődést tanúsított. A dolgozók szövetkezetében az összes dolgozó részvényes, a szövetkezetet a tagok, akik többnyire alkalmazottak demokratikusan irányítják. Az összes tagnak egyenlő szavazati joga van, és az összes üzleti és adminisztratív feladatkört felosztják a tagok között, akik egyedül irányítják a saját területüket. A legfontosabb szempont az, hogy az ilyen szervezetet a munkaező irányítja. Mivel nagyon fontos, hogy mit tartalmaz az Alapító Okirat és az Alapszabály, ezért elengedhetetlenek a dolgozó és egyéb tagok és az ezeket írásba foglaló ügyvédek közötti részletekbe menő tárgyalások.

Bármilyen formában is működnek a vállalkozások, hasonló képességekre és funkciókra van szükségük.

Nyomdaipari vállalatirányítási struktúrák

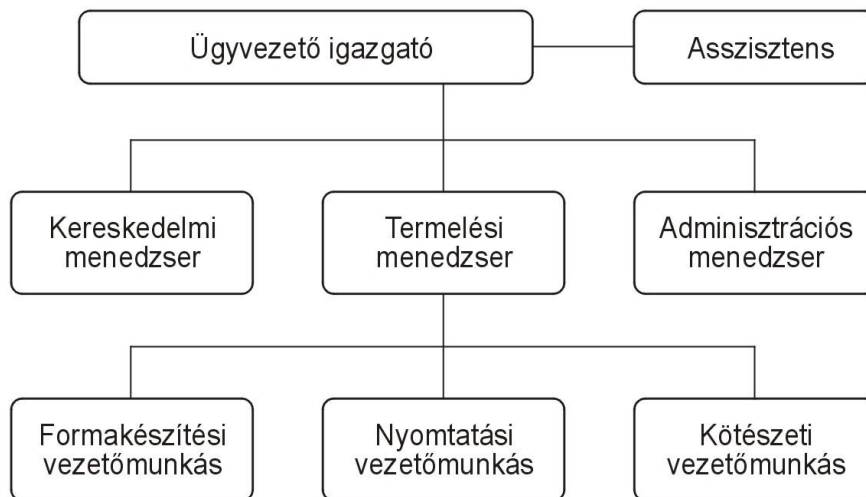
Egy társaság/vállalat céljai kizárólag egy hatékony vezetőség révén érhetők el.

Ez szakértelemmel rendelkező és tapasztalt emberek konszenzuson alapuló együttes munkáját jelenti. A professzionális vezetők nem indulhatnak ki abból a feltételezésből, hogy a társaság/vállalat magától is jó irányban fejlődik. Soha semmi nem fejlődik magától, a célok megközelítéséhez vagy eléréséhez folyamatos kemény munka szükséges. Az összehangolt csapatmunka nem alakul ki csak úgy egyszerűen. Csakis a létező helyzet és a kívánt állapot részletes elemzésének és a siker iránti elkötelezettségnek a kombinációjából jöhet létre.

Ebből a szempontból létfontosságú, hogy már a kezdeteknél világos felelősségi, felhatalmazási viszonyokat teremtsünk. A nyomdaiparban általánosan elterjedt 3 vállaltirányítási struktúrát mutatunk be az 6-4 - 6-6. ábrákon. Az 6-4. ábra a nyomdaiparban legelterjedtebb vállalkozási forma, egy kisméretű nyomdászati vállalkozás vezetési struktúráját mutatja be. Ezek a vállalkozások rendszerint húsznál kevesebb alkalmazottat foglalkoztatnak és nagy valószínűséggel valamilyen termelési tevékenységre szakosodnak. Az

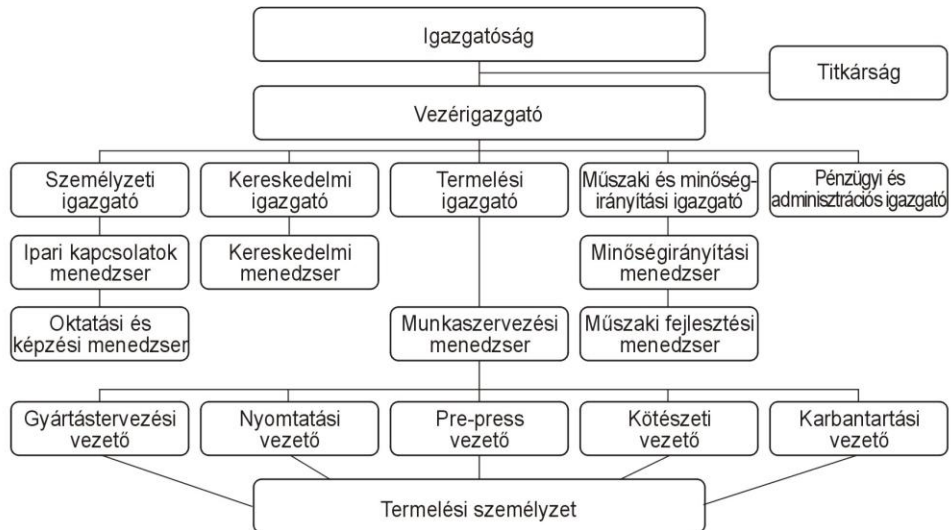
6-4. ábrán feltüntetett alacsonyabb vezetői szintek közül egy vagy több hiányozhat vagy a munkaköröket összevonhatják.

Az 6-5. ábra egy nagy nyomdavállalat vezetési struktúráját ábrázolja. Ezek a vállalatok rendszerint 150-200 főt foglalkoztatnak, és széleskörű termelési tevékenységet folytatnak. Az 6-6. ábrán látható egy széles termékpalettát nyújtó, dizájn, könyv és kártyanyomtató részleggel rendelkező nagy nyomdavállalat vezetési struktúrája. A széleskörű szolgáltatások egy összetettebb vezetési struktúrával párosulnak, amelyben mindegyik vezető szakosodott egy-egy területre. Az 6-7. ábrán egy vállalaton belüli nyomdászati tevékenységeknél alkalmazott vezetési struktúrát tüntettünk fel.

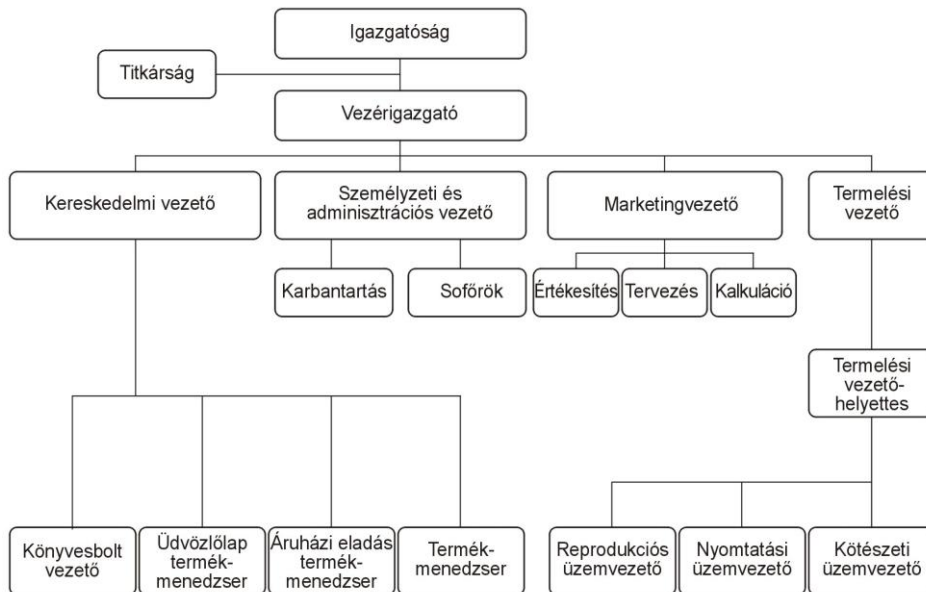


6-4. ábra.

Egy kis kereskedelmi nyomda vezetési szerkezete



6-5. ábra.
Egy nagy nyomdavállalat vezetési szerkezete



6-6. ábra.
Egy könyvek, kártyák stb. nyomtatására szakosodott nyomdavállalat vezetési szerkezete

feladat elvégzéséért felelőssé téve neveznek ki vezetőnek, aki ehhez a megfelelő hatáskört, felhatalmazást is megkapja, a vállalaton belül bárhol is álljon elő az adott feladat. Egy ilyen típusú szervezeti struktúra nagyon rugalmas, és képes gyors változásokra reagálni. Az elhatárolás kevésbé jellemző és az adott funkció szakértőjének a teljes működésre is rálátással kell rendelkeznie.

Egy hátránnyal is jár, a termelésben dolgozóknak kétségek támadhatnak, kinek kell engedelmessé válniuk. A vonal és a személyzeti szervezeti formák kombinálhatók is, így mindkét modell legjobb vonásai érvényesülhetnek.

Minden vezetési struktúra és szervezetfelépítési folyamatábrának be kell mutatnia a hatáskörök és felelősségi körök eloszlását a vállalaton belül, a különböző delegált feladatok és az egyes vezetők és felügyelők felelősségi körébe tartozó pozíciók egyértelmű grafikus megjelenítésével.

Egy vezetési folyamatára elkészítésekor minden szükséges tevékenységet, adminisztratív vagy termelési lépést gondosan kell mérlegelni. Ennek határozott előnyei is meg fognak mutatkozni, tisztázódnak a viszonyok, az erőfeszítéseket illetően megszüntethetők a párhuzamosságok, és a kommunikációs csatornák és a felelősségi körök egyértelművé válnak. A kommunikációs csatornák egyaránt lehetnek horizontálisak vagy vertikálisak. A felülről lefelé irányuló vertikális információáramlás a vonal vezetési struktúrára jellemző, felfelé csak a szükséges esetekben áramlik információ, például kérdések megválaszolásakor stb. A modern vezetéstudomány ugyanakkor felismerte a kétirányú kommunikáció előnyeit, amit ma már széles körben elfogadnak.

A horizontális kommunikáció a nagyjából egyenrangú pozícióban lévő, de különböző szerepkörű személyzet között folyik. A koordinációt horizontálisan kell megvalósítani. A laterális kapcsolatok olyan egyenrangú személyek között alakulnak ki, akiknek nem ugyanazok a feleltetéseik. Természetesen a végső cél egy szakértelemmel rendelkező, koordináltan együtt dolgozó személyekből álló vezetői gárda kialakítása. Ahogy Andrew Carnegie mondta: „Amennyiben elveszíteném a gyáramat, a teljes berendezéssel, valójában az összes fizikai vagyontárgy odaveszne, sőt, még az értékesítés is megszűnne és a pénzforrásaim is elapadnának, de megtarthatnám magát a szervezetet, három-négy éven belül képes lennék teljesen újjáépíteni, helyreállítani a nyereséges működést.”

A vezetői gárda felelősségi körei

A vezetői gárda felelősségi körei a következők:

- *általános irányítás*: a jövőbeli célok és elérésük eszközeinek számbavétele, szervezetfejlesztés, bérfizetések menedzselése, iparági kapcsolatok, képzés, munkakörülmények, minőségbiztosítás,
- *marketing és értékesítési vezetés*: ügyfélkapcsolatok, értékesítés elemzés, promóció és reklámozás, piackutatás,
- *termelésirányítás*: termelés ütemezése és irányítása, ellenőrzése, minőség-ellenőrzés, karbantartás, technológiai szükségletek és trendek előrejelzése, anyagok beszerzése, mozgatása és felhasználása, raktározás, szállítás, termelési kimutatások,
- *pénzügyi vezetés*: tőke- és költségmenedzselés, előkalkuláció, árazás, hitelellenőrzés, könyvelés, biztosítás, ingatlan és társasági jogszabályok,
- *kommunikáció*: az ügyfelekkel folytatott hatékony kommunikáció biztosítása vállalati szinten.

Üzleti terv

Üzleti terv hiányában a vezetés nem fogja tudni, milyen módon juthat el a kívánatos célhoz. Jelenleg csak néhány nyomdavállalat nyújt teljes körű szolgáltatást ügyfeleinek. Az új technológia beszerzésének magas költségei, a személyzet szakértelmével szemben támasztott bonyolult követelményekkel együtt, a kis méretű, valamilyen nyomdaipari termelési területre szakosodott vállalatok megjelenése felé mutató trendet erősíti. A létrehozás (repró), speciális szövegszerkesztés és szkennelés, a fő nyomtatási folyamatok bármelyikével történő íves vagy tekercs nyomtatás, a nyomdai kikészítés, a kötés ezekre külön-külön szakosodott egyedi vállalkozásoknál érhető el, bár a repró egyre növekvő mértékben reklámügynökségeknél, kiadóknál, dizájn stúdióknál, és a szolgáltatásaikat fejleszteni kívánó nyomdáknál házon belül is megtalálható. A vállalatnak számos kérdésben egyértelmű döntést kell hoznia a megcélzott termelési folyamattal és a szakosodott

területen elérni kívánt fejlődéssel kapcsolatban. Ezt rendszerint az üzleti terv tartalmazza, ami a következőkre terjed ki:

- A vállalat céljainak, célkitűzéseinek és jelenlegi helyzetének bemutatása, mely kiterjed a nyomdaipari tevékenységek közül kiválasztott szakterületre. Ajánlott annak felmérése, melyek azok a célok, amelyeket a vállalat alvállalkozók túl széleskörű igénybevétele nélkül képes elérni. Ugyanakkor a szakosodás gyakran az első lépést jelentheti a hatékonyság növelése felé.
- Annak az iparági környezetnek a bemutatása, amelyben a vállalat tevékenykedik. Ki kell emelni, hogy az üzleti tevékenységek kölcsönhatásai milyen módon járulnak hozzá a teljes üzletmenet teljesítményének optimalizálásához, a nyomdaipar általános helyzetének értékelésével, valamint az ipar azon specifikus aspektusaival együtt, amelyek a vállalat tevékenysége szempontjából jelentősek. Nélkülözhetetlen a különböző gazdasági környezetekben előálló versenyhelyzetek elemzése.
- A vállalat termékeinek világos definíciója. Csak nagyon kevés nyomdavállalat nyújt teljes körű szolgáltatást, ezért meg kell jelölni és kommunikálni kell a szakosodást. Az ipari trendek elemzéséből levonható következtetések is megfogalmazhatók.
- A jelenlegi és a megcélzott piaci részesedés, mely kitér az ügyfelek aktuális és várható igényeire az aktuális termelés fényében (azaz nem érdemes a legújabb technológiát csak azért beszerezni, mert az elérhetővé vált a piacon; fel kell mérni az ügyfelek igényeit és az ezekben rejlő értékesítési potenciált, és ha ezek után szükségessé válik, az igényekhez, szükségletekhez kell igazítani a technológiát).
- A tevékenységek szerkezete és jellemzői, a jelenleg alkalmazott műveletek, folyamatok és technológiák kiemelésével (például DTP, létrehozás, felület előkészítés, korrektúra, kidolgozás és kötés, a folyamatok között a litográfia, flexográfia, fotógravírozás, szitanyomási folyamatok és fólianyomás, a technológiát illetően az alkalmazott mechanikai és egyéb eszközök).
- Munkáltatói politika és képzési körülmények, ami kiterjed a vállalat személyzeti politikájára, a munkavégzés értékelésére, a

megkövetelt képesítésekre, és az olyan juttatásokra, mint az egészségbiztosítás. Azt is ki kell emelni, hogyan viszonyul a vállalat a személyzet vállalaton belül folyó és a berendezés- és gépgyártók valamint a főiskolák által szervezett képzéséhez. Egy magasan képzett munkaerő kialakítására irányuló általános szándéknak kell tükröződnie, amiből a vállalat és az alkalmazottak is profitálhatnak.

- A vezetési struktúra (azaz a vezetői felelősségi körök eloszlását ábrázoló folyamatábra, amely a szervezeti felépítést az egyes vezetői pozíciókon keresztül mutatja be).
- Pénzügyi adatok, a jelenlegi helyzetre vonatkozó pénzügyi kimutatások és a következő 1-5 évre szóló előrejelzések formájában. Részletes költségvetések is beilleszthetők, ha ezt az üzleti terv készítésével kapcsolatban fennálló jelentési, beszámolási körülmények indokolják. A realizálandó forgalomra, nyereségre és fejlődésre vonatkozó különböző elvárások is megfogalmazandók.
- Azon területek, melyeknél fejlesztésre, fejlődésre számítanak. Magában foglalja a jelenlegi gazdasági, üzleti feltételek elemzésén és a jövőbeli valószínűsíthető feltételek előrejelzésén alapuló cselekvési, intézkedési terveket.

Az üzleti terv készítése kiváló lehetőséget nyújt bármely probléma, az erősségek és a gyengeségek elemzésére, valamint bármely, eddig nem realizált potenciál feltárására. Az üzleti terv kialakítása a jelenlegi és a megjósolt jövőbeli körülmények figyelembevételével történik, és egy cselekvési javaslatot és stratégiát mutat be a problémák megoldására és a célok elérésére.

Az üzleti terv egy olyan vállalati stratégiát fogalmaz meg, ami képes megfelelni a jövő

- műszaki,
- pénzügyi,
- emberi erőforrásokkal kapcsolatos kihívásainak.

Továbbá:

- találkozik az ügyfelek igényeivel,
- elemzi a Egyesült Királyságban és a nemzetközi piacokon fennálló piaci versenyt,
- felismeri, milyen gyorsan változnak a szakmai ismeretek, a tudásalap.

Vezetési stílusok

Egy nyomdavállalat termelésére jelentős befolyást gyakorolhat az, hogy az adott vezető milyen ismeretekkel rendelkezik arról, illetve mik a meglátásai azzal kapcsolatban, hogyan is kell vezetni egy vállalatot.

Egészen a 19. század elejétől fogva sokféle vezetési filozófia létezik, amelyek a vezetés eltérő megközelítésein alapszanak. Az egyebek mellett F. Taylor, H. Fayol, R. Blake, és J. Mouton, T. Peters, C. Handy és Sir J. Harvey-Jones munkáira való hivatkozás világossá teszi, hogy a vezetés alapvető kérdései hasonlóak maradtak, ugyanakkor a célok elérésének módjai jelentős mértékben megváltoztak és változni fognak a jövőben is.

Vezetési filozófiák és módszerek

F. Taylor

Hierarchikus szerkezet, vertikális kommunikáció. Az eszközök, berendezések és anyagok elemzésén alapuló tudományos vezetés. A munka, az idő és a mozgások egyedi vizsgálata. Az egyes termelési műveletek időigénye megtervezésének hangsúlyozása.

H. Fayol

Az utasítások egységessége, munkamegosztás, fegyelem, elosztás, irányítás egységessége, fegyelem, javadalmazás centralizálása, felettesek és személyzet viszonya, feladat menedzsment.

R. Blake és J. Mouton

Alkalmazottak iránti érzékenység, és fejlesztési ötleteik meghallgatása. A munkának a dolgozók és a kompetens vezetők általi megvalósítása. Egy vezetőségi rácsozaton keresztül megvalósuló orientáció, amivel egy hétfokozatú egyedi skálán kimutatható, mennyire törődnek az egyes vezetők a termeléssel és a dolgozókkal. A legjobbnak tekintett vezetői stílus a termeléssel és az emberekkel is nagymértékben törődő vezetőé.

T. Peters

A sikeres vezetés hét „S” tényezőjéről ismert: stratégia, szerkezet, szisztémák, szaktudás, stílus, személyzet, széles körben osztott értékek.

Szerinte a vezetési mátrix szerkezetek nem működőképesek, azaz ha minden alkalmazott egy termék, illetve termelési feladatért is felel és egy vezetőnek is jelentéssel tartozik, az ilyen a kettős szerepekből zavar támadhat.

C. Handy

Hangsúly a dolgozókon és a tudáson.

A dolgokat nem a legjobb módon végezzük, a munkák túlzott szétaprózása az emberek iránti alapvető bizalmatlanságot táplálja. Az embereknek nem engedték meg, hogy a kirakójáték összes elemének birtokában az egészről teljes képet nyerhessenek. Ehelyett csak kis részekre volt rálátásuk, mivel a vállaltok féltek attól, mi történne, ha a dolgok egészét megismernék és átlátnák. Az emberi tőkét nem szabadna rosszul hasznosítani. Az emberi agyak válnak a szervezet központi elemévé, a többi tevékenység szerződésekké válhat. Kapcsolati típusokkal operál és ezeket egy háromlevelű lóhere modellben írja le:

- törzs szakemberek,
- szerződésesek,
- részmunkaidőben vagy ideiglenesen foglalkoztatott dolgozók

A vállalat legfontosabb tőkéjének a dolgozókat tekinti, a szervezetek központi elemévé az emberi agy válik; és kevesebb vezetési szintre lesz szükség:

Egy vállalat legfőbb célja nem a profittermelés. Hanem a profit előteremtése azért, hogy abból valamilyen tevékenységet elvégezzon vagy valamit előállítson, még hozzá még jobban és még nagyobb mennyiségben. A profitnak valamilyen kimenet eszközéül kell szolgálnia, ahelyett hogy önmagáért való végcél legyen.

Sir J. Harvey-Jones

Finanszírozás, egyének, szerkezet, csapatmunka, kommunikáció:

Egyetlen vezető sem tudja hatékonyan végezni a munkáját, ha nem képes kommunikálni. Ez a lehetséges legfontosabb képesség. Remélem, a vezetők mindenütt keresik a lehetőségét, hogy ezt a képességüket fejlesszék, mivel ez történetesen megtanulható.

Ebben az évtizedben a legnagyobb igény a radikális változások menedzselésére való képesség iránt fog jelentkezni. Nem valószínű, hogy egyetlen üzletág vagy intézmény is elkerülhetné a radikális változást, és vagy magunk menedzseljük azt vagy a külső tényezők kényszerítik ki a változást. Vegyük észre, hogy a vezetési filozófiák, módszerek és elképzelések jelentősen megváltoztak az autokratikus ellenőrzés óta, amelynek során az alkalmazott egy nagyon körülhatárolt munkát végez el szoros felügyelet mellett. A mai vezetési filozófiák felismerik, hogy a vállalat értékei nem csak a technológiában rejlenek, hanem az érdekelték tudásában és képességeiben is, és ebbe a körbe a munkaerő is egyértelműen beletartozik.

A vezetési stílus egyik aspektusa a vezető önmagáról és a környezetéről alkotott képe, és az a mód, ahogyan ezek az attitűdök az emberekkel szembeni viselkedését befolyásolják. Lényeges, hogy ismerjük fel, miféle attitűdök és körülmények befolyásolják a magatartást és tisztában legyünk azzal, hogy mindezek milyen módon hathatnak bármely helyzetre adandó válaszra, reakcióra. Az illető például felteheti magának a kérdést: Én hogyan reagálok a változásra vagy annak szükségességére? A változással szembesülve kényelmetlenül érzem magam? Csak amikor egy vezető megválaszolja ezeket a kérdéseket, derülhet ki, hogyan reagál a nyomdai

technológiában, az emberi és iparági viszonyokban és a termelés helyzetében bekövetkező változásokra, és csak ekkor lesz képes világos képet alkotni a vállalatról és annak céljairól.

A személyes meggyőződések arról, hogyan bátoríthatók, befolyásolhatók, motiválhatók és utasíthatók a termelésben dolgozók a termelési tevékenység fejlesztésére, javítására, jelentős hatással vannak a célok elérése érdekében tanúsított magatartásunkra. Alapvetően olyan fokú termelékenységet érünk el a dolgozókkal, amiről az attitűdjeink alapján azt feltételezzük, hogy ennyit várunk el tőlük. A személyzetnek a munkamódszerekről és folyamatokról alkotott nézetei befolyásolják a változással kapcsolatos hozzáállásukat. Ebben az összefüggésben a tervezett változásoknak, legyenek azok adminisztratívak vagy technológiaiak, gyakorlatiasoknak és kivitelezhetőeknek kell lenniük. A fő vezetői képességek és módszerek a következők:

- *Konvencionális (tradicionális) vezetés:* a konvencionális vezetés a problémákat próba-szerencse alapon oldja meg. Adatgyűjtés, értékelés és elemzés alig folyik.
- *Szisztematikus vezetés:* a szisztematikus vezetés főként a más vezetők megfigyeléséből és utánzásából nyert tapasztalatokra alapoz. Ez a vezetési módszer elterjedt volt a múltban a nyomdaiparban. Komoly hátrányai vannak:
a rossz gyakorlat és a megalapozatlan nézetek átadódhatnak a későbbi vezetőknek,
nem támogatja, nem bátorítja a kezdeményező és újító készséget.
- *Tudományos vezetés:* a tudományos vezetés sokkal inkább a bizonyított tényekre mintsem az ökölszabályra vagy az egyéni elképzelésekre alapoz. Pontos méréseken és ellenőrzéseken alapszik, ezért kutatással és szabványosítással jár. A magas befektetési költségek és a változó humán erőforrás szakértelemi igények a csökkent profitmegtérülési rátákkal együttesen jelentősen felértékelték a nyomdaiparban a vezetési stílust az eredmények elérésével kapcsolatban.

A különböző vezetési stílusok abban is eltérőek, amilyen mértékben a vezető és a dolgozók viszonya a tekintélyen és az engedelmisségen alapul, abból a helyzetből kiindulva, ahol a vezető túlzásba viszi a tekintélyt és egy autokratikus stílust vesz fel, egészen addig, amikor a vezető túlságosan óvatos, nehogy a dolgozót felbosszantsa, így a „beosztott diktál” vezetési stílust honosítja meg. Az autokratikus vezetési stílus úgy tartja, hogy a dolgozónak azt kell tennie, amit a vezető mond neki, sem többet sem kevesebbet. Ez a hozzáállás szinte mindig kontraproduktív, és azt eredményezi, hogy a dolgozó szakértelmét és képességeit inkább a vállalat ellenére, mintsem javára gyakorolja. Egy másik vezetési stílus a munkát szétosztja a személyzetnek magára hagyva azt, végezzék el a munkát, ahogy ők jónak látják, és a műszaki problémákat kezeljék és oldják meg, ahogy akarják. Ez a rendszer nyomdavállalatok bukásához vezetett, különösen az elmúlt néhány évben, a gyors technológiai változások idején. Ebbe a rendszerbe a technológiai innováció és fejlesztések bevezetése nem illeszthető be, mivel az pozitív döntéseket igényelne nem pedig az emberi viszonyokban jelentkező problémák elhanyagolását. Egyértelmű, hogy egy nagyobb részvételi hajlandóságot mutató vezetési stílusra lenne szükség.

Minden vezetési stílus kifejezett de egymástól különböző felfogásokat tükröz azzal kapcsolatban, hogyan lehet az emberek bevonásával termelési helyzeteket megoldani. Tényszerűen kell elemezni a két szélsőséges, az autokrata és a beosztott által diktált vezetési stílus változóit, és azon vezetési stílus mellett kell dönteni, amellyel a maximális termelés a legnagyobb valószínűséggel érhető el.

Bármely vezető számára a megfelelő vezetési stílus a körülményektől függően egy vagy több tényező együttes függvénye lehet. A vezetési stílusok és a vezetői magatartás tovább osztályozhatók:

Pszichológiailag nyitott vezető:

- a vezetői magatartásában nagyobb gondot fordít a jó emberi kapcsolatokra, gyakran a hatékonyság terhére; nem törekszik a kapcsolatok formalizálására,

- hajlik arra, hogy barátait a vállalati munkatársai közül válassza,
- előnyben részesíti a személyzettel való informális beszélgetést a formális megbeszélésekkel szemben,
- csak kisebb jelentőségű ügyeket delegál,
- hajlik arra, hogy beosztottjait uralja.

Pszichológiailag zárt vezető:

- hajlamos a kapcsolatok formalizálására, felettesekkel és beosztottakkal egyaránt,
- a beosztottakat teljesítményük alapján ítéli meg, fogadja vagy utasítja el,
- a formális konzultációkat részesíti előnyben a vélemények informális megismerésével szemben,
- a cégen belüli kapcsolataiban inkább zárkózott és visszafogott,
- az ambiciózus beosztottakat preferálja,
- számít arra, hogy a beosztottak hibáznak, és ennek megfelelően tervez,
- nem épít ki mély baráti kapcsolatokat a munkatársaival,
- a feletteseitől nagyfokú cselekvési szabadság biztosítását várja el.

A nyomdavállalatok számára leghatékonyabb vezető stílusjegyei a következők:

- A vezető elképzeléseit bizonyított tényekre alapozza.
- A vezető elképzeléseit és a tényeket ismerteti a személyzettel és tőlük kérdésekre és megjegyzésekre számít.
- A vezető módosítja az elképzeléseket és terveket, ha bármely fontos pontokon átsiklott vagy félreértés történt.
- A vezető a személyzet felé kommunikálja az adott lényeges vezetőségi ügyben hozott végső döntést.

Ennek a stílusnak az alkalmazása nem jelenti a döntések másokra való áthárítását, a döntések eléggé egyértelműen a vezetőséget illetik, a végső felelősséggel együtt. A vezető egy olyan filozófiát valósít meg, ami egyaránt figyelembe veszi az emberi

természetet és a dolgozók vezetésére alkalmas legjobb megközelítési módot, amiből a vállalat és a személyzet is profitálhat.

Természetesen nem minden döntés igényel a megközelítési és cselekvési módokra vonatkozó hosszas és elmélyült gondolkodást. A vezetési stílus azonban még a legközvetlenebb termelési műveletekre is hatással van. Egy teljesen autokratikus stílus csaknem bizonyosan azt eredményezi, hogy a dolgozó csak azt végzi el, amit és amikor feltétlenül szükséges megtennie. Egy olyan vezető, aki bár egyértelműen felettesi pozícióból, de együttműködési szellemben közelít a munkáshoz, bizonyosan magasabb termelést fog tudni felmutatni.

A vezetési stílus mellett, a vezetői szinttől függő mértékben felmerül a műszaki ismeretek kérdése is. A termelésben résztvevő munkások együttműködési készségének és tekintélytisztelőének elnyeréséhez szükséges, hogy a vezető megmutatassa az irányítása alá tartozó termelési művelet műszaki kérdéseiben, szakismereteiben való jártasságát. Ez nem jelenti azt, hogy a vezetőnek gyakorlatilag is tudnia kellene működtetni, kezelni az összes technológiát és folyamatot, de rendelkeznie kell ismeretekkel a műveletekről és arról, mik a legfontosabb tényezők a technológia sikeres működtetésének.

Felhatalmazás

A felhatalmazás egy a vezetési stílusokkal kapcsolatos modern koncepció, ami első közelítésben a felelősség delegálásának tűnik. E fogalom azonban helyesen interpretálva egy egyén adott, rögzített paraméterek közötti jelentős mértékű cselekvési szabadságát jelenti. Ez feleslegessé teszi annyi felügyelő alkalmazását, ahányat egyébként normál esetben foglalkoztatnának, és a termelési döntések meghozatalának hatásköre a gépkezelőket illeti.

A gyakorlati tapasztalatok megmutatták, hogy a helyesen kiválasztott és felhatalmazott alkalmazottak hatékonyabban dolgoznak és produktívabbak. A felhatalmazás révén jobb termelés kisebb személyzettel is elérhető, de ez csak jól képzett és hatékony dolgozókkal valósítható meg.

A felhatalmazás azzal jár, hogy a vezetők a dolgok előmozdítóivá válnak, ezért a kiváló szóbeli, írásbeli és számítógépes kommunikáció nélkülözhetetlen tényező.

Nyilvánvalóan a vezetési stílusok különböznek, de a tapasztalatok szerint létezik néhány, a sikeres nyomdavállalatok körében közös tényező:

- közeli kapcsolat az ügyféllel,
- egyértelmű vezetési szerkezet,
- ésszerű alkalmazotti létszám – kevesebb, de jól képzett dolgozó,
- technológiai erősség,
- magas termelékenységre való képesség a dolgozók révén,
- az egyéni fejlődéssel, önfejlesztéssel törődő vezetők,
- erős önkontrollal és elkötelezettséggel rendelkező vezetők,
- kiemelkedő kommunikációs képességek.

Vezetői döntések

A nagy horderejű döntések meghozatalára való képesség a hatékony vezetés egyik kulcsfontosságú tényezője. Egy nyomdavállalat sikerét vagy bukását nagymértékben befolyásolhatja a döntések milyensége és időzítése.

Alapvető jelentőséggel bír, hogy a döntéshozatal előtt a megfelelő személyekkel konzultáljunk, de ezekenél a konzultációknál tekintetbe kell venni a döntési folyamatba bekapcsolódók háttérét vagy pozícióját is. Egy pénzügyi vezető, jóllehet számos alapvető döntés részese, természeténél fogva túlzottan óvatos lehet.

A döntéshozatal szükséges elemei a következők:

- a vállalat céljának, célkitűzéseinek ismerete,
- a probléma vagy a helyzet egyértelmű ismerete, megértése,
- elegendő információ egy nagy horderejű döntéshez,
- a fenti három pont elemzése és szintézise,
- konzultáció.

Az összes vállalatnál szükséges döntéseket hozni a következő kérdésekben:

- a vállalat szerkezete, céljai és célkitűzései, és működési profilja,
- pénzügyek: technológiai tőkebefektetés, költségvetések, költségek megtérülése, minimális megtérülési arány,
- humán erőforrás: szakismereti, szakképzettségi követelmények, fizetési szintek, képzések,
- marketing és értékesítés: a meglévő piac és a piaci potenciál, árazás, értékesítési promóció.

Ezen főbb vállalatvezetési területek több kisebb területre bonthatók, amelyeknél hosszú- vagy középtávú döntéseket kell meghozni, miközben más területek azonnali döntéseket igényelnek. Minden komoly vezetői döntés számos tényezőn alapul. A döntéshozatali folyamat a következő feladatokból áll:

- A helyzet vizsgálata, és más területek szempontjából vett fontosságának és kihatásainak elemzése.
- A célok, célkitűzések világos meghatározása, a döntést igénylő helyzeteket ezeken a paramétereken belül kell rendezni.
- A lehető legtöbb lényeges adat összegyűjtése, ha szükséges, a mások véleményének kikérésével együtt.
- Az összegyűjtött adatok alapján a tények elemzése, a tényleges helyzet megállapítása. Vegyük figyelembe, hogy az adatok a gyűjtésük időpontjának és a gyűjtő tapasztalatosságának és hozzáállásának függvényében különbözhetnek.
- Az összegyűjtött adatok alapján a tények elemzését követően vegyünk tekintetbe minden lehetőséget. Válasszuk ki azokat a lehetőségeket, amelyek lehetővé teszik a célok elérését és megfelelően figyelembe veszik:
 - a helyzet erősségeit,
 - a helyzet gyenge pontjait,
 - az intézkedés legkedvezőbb kimenetelét,
 - a lehetséges kimenetek pesszimista változatát.

- Hozzuk meg a döntést, és ismertesük azt a megfelelő körben a kiépített kommunikációs csatornákon.
- Valósítsuk meg a döntést; monitorozzuk és értékeljük a fejleményeket.

A megvalósítást lényegesen megkönnyítheti az 1-1. táblázatban ismertetethez hasonló terv alkalmazása.

6. 1. táblázat Cselekvési terv

Helyzet	Szükséges cselekvés	Cselekvő	Várt kimenetel	Határ-idő
Nem megfelelő ügyfélkapcsolat számlázási hibákhoz és pontatlan repró és grafikai átvételhez vezet.	Adminisztratív dolgozók grafikai kritériumokra és repróra vonatkozó ismereteinek bővítése képzéssel. Ideiglenesen a repró vezető vagy a műszaki vezető veszi át az anyagokat	Irodavezető Műszaki vezető	A számlázási hibák csökkenése, az ezekre elvesztegetett idő megtakarítása. Javuló ügyfélkapcsolatok	
A hosszú ajánlati átfutási idő és a késedelmes számlázás miatt megbízások maradtak el és alacsony bevételt eredményezett (a műveletek többsége manuális).	A költségbecslés, árazás és számlázás integrálása egy számítógépes rendszerben, ezzel egy központi információs bázis létrehozása.	Irodavezető	Frissített adatbázis létrehozása. A fejlettebb pénzügyi beszámolás és ellenőrzés alapszintű költségmegtérülési elemzést biztosít és lehetővé teszi a hozzáadott érték kiértékelését.	
A késedelmes kiszállítás az ügyfél elégedetlenségét váltja ki.	Hatékony adminisztráció/termelési kapcsolatok és adminisztráció/értékesítési kapcsolatok kiépítésével a termelés és az értékesítés összekapcsolása	Értékesítési vezető Termelési vezető	A pontosabb kiszállítási idők javítják az ügyfél elégedettségét.	

A vezetői gárdák folyamatos nyomás alatt állnak, hogy javítsanak a vállalat teljesítményén. Egy, az 6-1. táblázatban bemutatotthoz hasonló, a célokat és az elérésükhöz elvárt időtartamot is magában

foglaló cselekvési, intézkedési terv alkalmazása koncentrálja a gondolatokat és a cselekvéseket, így csökkenti a vezető igénybevételenek időtartamát azzal, hogy:

- Segíti a hibák elkerülését és megóv azoktól a buktatóktól, amik megakadályoznák, hogy a vállalt elérhesse célkitűzéseit.
- Útmutatásokkal szolgál a szándékolatlan vagy extrém változások elkerüléséhez.
- Bátorítja a célok eléréséhez vezető kezdeményezőkézséget.

Példaként egy ilyen tervet mutatunk be az 1-2. táblázatban.

6-2. táblázat. Egy elvi intézkedési táblázat

Célok/Célkitűzések	Tevékenység	Idő (hét)	Cselekvő
A monokróm nyomtatásról a színes nyomtatásra való áttérést lehetővé tévő technológia beszerzése, ily módon illeszkedés az ügyfelek körében érvényesülő, fokozott színes nyomat keresleti trendhez	A jelenlegi és a tervezett technológia teljesítményparamétereinek értékelése	2	műszaki vezető
	Szükséges tőke meghatározása, megszerzésének módja, tényleges termelési idők és tarifák stb.	3	ügyvezető, pénzügyi vezető, műszaki vezető
	Elhelyezés kijelölése, esetleg szükségessé váló épület átalakítások, beüzemelési és karbantartási költségek, stb.	2	üzemvezető, villamosmérnök, gépészmérnök
	Vállalaton belüli vagy külső képzési szükségletek meghatározása	1	üzemvezető, termelési igazgató
	Koordinációs megbeszélés a 8. hétre áttekintés és szükség esetén újradefiniálás		mindegyik érdekelt

A célorientált vezetés egymást követő fázisok sorozatából áll össze:

- Meg kell fogalmazni a vállalat célját, milyen típusú már létező vagy a jövőben tervezett munkákat, tevékenységeket kíván

végezni, ki kell jelölni, meg kell alkotni a teljesítmény elemzésére szolgáló módszereket.

- Át kell tekinteni a vállalat szerkezetét, a célok megvalósíthatóságának szempontjából. Amennyiben szükséges, át kell alakítani a vállalati szerkezetet.
- Gondoskodni kell arról, hogy a vezető saját magának és a beosztottjainak is kitűzze az elérendő célokat.
- Alakítsunk ki konszenzust a célkitűzések körül.
- Különböző időközönként elemezzük a célkitűzésekkel kapcsolatos eredményeket.
- Az eredmények ismeretében igazítsunk a célkitűzéseken vagy vessük el azokat.
- Együttesen elemezzük a célteljesülést a megcélzotthoz képest.
- Szükség szerint módosítsuk a célkitűzéseket.

A célorientált vezetés néhány előnye:

- Eszközt biztosít a teljesített eredmények monitorozásához és ahol szükséges, a javító intézkedések megtételéhez.
- A teljesítményt sokkal inkább valódi eredményeken, mintsem egyedi személyeken keresztül méri.
- Lehetővé teszi a rövid távú célkitűzések kiértékelését a távlati célok tükrében.
- Kiváló módszert biztosít a vállalati elvárások tolmácsolására.

Kommunikáció

Egy jó ügyviteli kommunikációs rendszer minden nyomdavállalat számára nélkülözhetetlen. Enélkül a vállalat összes üzleti törekvése meghiúsul. A nyomdász és az ügyfél, az ügyfél és a reklámügynökség, valamint a stúdió és a nyomdász közötti hatékony kommunikáció létfontosságú. Továbbá a különböző termelési folyamatok végrehajtói közötti hatékony kommunikáció is elsőrendű, ha az ügyviteli teendők korrekt lebonyolítása és a hatékony termelés az elérendő cél.

A jó kommunikációért a vállalatnál mindenkire felelősség hárul. A kommunikáció kulcsfontosságú láncszemei azonban a vonal (line) menedzserek és a dolgozók képviselői a vezetési rendszerben. Ezzel együtt a kommunikációnak kétirányú folyamatnak kell lennie, azaz a

vezetési struktúra mentén lefelé és lefelé is működni kell (1-8. ábra). A hatékony kommunikációnak azonban felülről kell kiindulnia és következetesnek kell lennie mind a belső személyzet mind a külső erőforrások, például az ügyfelek számára. A hatékony kommunikáció nem egy preferált ráadás, hanem egy nélkülözhetetlen tényező a vállalatai célkitűzések eléréséhez. Lényegében a minőségre való folytonos törekvés nem vezethet eredményre hatékony kommunikáció nélkül.

Egy jól megszervezett nyomdavállalatnál a vonal menedzser, a közvetlen felettes tekinthető a termelőszemélyzet felé a leghatékonyabb kommunikátornak, feltéve, hogy rendelkezik a megkövetelt kommunikációs képességekkel.

A KOMMUNIKÁCIÓ KÉTIRÁNYÚ FELADAT



6-8. ábra.

A helyes kommunikáció iránya. A fogadó félnél véget érő kommunikáció zavarokhoz vezet.

A kommunikációnak a helyes forrástól a helyes irányban kell folytania, másként az információ nem azokhoz jut el, akiknek szánták. Fontos döntések meghozatalára vagy intézkedések megtételére esetleg azért nem kerülhet sor, mert az információ nem érkezett meg a megfelelő időben, a megfelelő helyre vagy a személyzet megfelelő tagjához. A vertikális és horizontális kommunikációs csatornákat a vállalat vezetési

struktúrája jelöli ki. Egy kommunikációs útvonal bármely állomásának kikerülése téves értesüléseket vagy félreértéseket eredményezhet, és a vállalat különböző szintjein a vezetés és a dolgozók elégedetlenségéhez vezethet.

A kommunikáció négy fő formája az alábbiakban írható le.

Szóbeli kommunikáció

A szemtől szembeni szóbeli kommunikáció valószínűleg a létező leghatékonyabb kommunikációs forma. Gyors információcserét tesz lehetővé, és a gesztikuláció, a testbeszéd alapján az információt fogadó fél képes megítélni a közlés értelmét, jelentéseit és attitűdjeit. Ugyanakkor a szóbeli kommunikáció korántsem mentes a hibáktól: a fogadó fél az üzenetet gyakran saját vágyai szerint értelmezi, vagy teljesen félreérti a közlést. A nyomdai előállításra vonatkozó specifikációk egész egyszerűen nem közvetíthetők csak szóbeli közléssel, mivel erre hagyatkozva tévedések előfordulása csaknem bizonyosra vehető.

A nyomdaiparban nagyon gyakori a szóbeli kommunikáció. A veszélyek akkor jelentkeznek, amikor írásban nem támasztják alá a szóbeliséget vagy a részleteket. Az emberek memóriájában megőrzött információ az idő múlásával megváltozhat, vagy az aktuális helyzetben módosulhat. A jó kommunikáció azt jelenti, hogy az utasításokat vagy üzeneteket mindenki megérti és elfogadja. Ez nehéz, talán lehetetlen is, ha valaki egy telefonbeszélgetés vagy más szóbeli kommunikáció kapcsán az emlékezetére hagyatkozik.

Írásbeli kommunikáció

A személyzet folyamatosan gyakorolja az írásbeli kommunikációt, a hivatalos jelentésektől egészen a kézírásos emlékeztetőkhöz. Egy írásbeli üzenet elkészítésének és megfogalmazásának módja kritikus jelentőségű. Ha el akarjuk kerülni a félreértéseket, minden utasítást világosan, egyértelmű fogalmakkal kell írásba foglalnunk.

A nyomdai előállítás egy bonyolult műveletsor, és ha ki akarjuk küszöbölni a hibákat, tévedéseket és a vitákat, minden elvégzendő

feladathoz írásban kell elegendő információt rendelkezésre bocsátanunk. Egy munka műszaki specifikációjának kérdésében nem hagyatkozhatunk önmagában a szóbeli kommunikációra. Íme néhány írásba foglalandó tétel:

- *papír és kartonok*: minőség, tömeg, méret, nyomathordozó vastagsága, szálirány, időkeretek, speciális gyártási követelmények,
- *kompozíció*: másolatkészítés, elrendezés, oldal tördelés módja,
- *reprodukción és nyomólemezzel készítés*: létrehozás, grafika, transzparenciák, színbontások, tervezés, korrektúrázás,
- *nyomtatás*: (lap vagy tekercs) nyomás, tónus, színek, járulékos műveletek, saját színek, fóliázás, lakkozás,
- *kikészítés és kötés*: vágás, hajtogatás, ragasztókötés, számozás, kézbesítési módszerek.

A felsorolás nem teljes körű, jóval több tényező létezik, de megmutat néhány olyan területet, amelyek megkövetelik az írásba foglalt utasításokat. A nem kielégítő kommunikáció sok bosszúsághoz vezethet és miatta jelentékeny termelési idő mehet veszendőbe. Számítógépek vagy vezetői információs rendszerek felhasználásával, és a megfelelő szoftverek alkalmazásával a kommunikáció sokkal könnyebbé, gyorsabbá és nagyon pontosá tehető.

Megbeszélések

Csak a meghatározott céllal összehívott megbeszélések lehetnek hatékonyak. Óvakodnunk kell attól, hogy végeláthatatlan vitafórummá alakuljunk. Az üzleti feladatok nagyobb részét már a megbeszélés előtt teljesíteni kellett, így a megbeszélések célja csak a döntések meghozatala lehet.

A személyzetből csak azokat kell a megbeszélésre meghívni, akik valamilyen módon képesek a döntéshozatalhoz hozzájárulni, a szükséges információkhoz a többiek a jegyzőkönyvekből is hozzájuthatnak. A megbeszélések sokba kerülnek, ezért csak a szükséges esetekben hívandók össze, és egy gondosan mérlegelt napirenddel kell rendelkezniük.

Egy megbeszélés előkészítésének a következő feladatokból kell állnia:

- Legyünk egyértelműen tisztában a megbeszélés céljával.
- Jelöljük ki azt az üzleti ügyet, üzletágot, amiről a megbeszélésen tárgyalunk.
- Készítsünk egy listát a megbeszélés utáni teendőkről.
- Készítsük elő a szükséges dokumentumokat.
- Időben köröztessük a szükséges dokumentumokat.

A megbeszélésen

A megbeszéléseken gyakori, hogy egy személy előadást tart emberek egy speciális csoportjának. Íme néhány útmutatás:

- Jelöljük ki az előadás célját.
- Fejtsük ki, mit kívánunk előadni.
- Gondoskodjunk arról, hogy az összes anyag rendelkezésünkre álljon, az iratok összekuszálása bizonytalanságot és a tárgy és az előadás feletti kontroll hiányát sugallja.
- A tárgytól való eltérés nélkül mutassuk be a tényeket és a javaslatokat, indítványokat.
- Tartsuk észben CP Scott tanácsát: Soha ne becsüljük túl egy társaság tudását, és soha ne becsüljük alá az intelligenciáját.

Vezetői információs rendszerek

A számítógépes vezetői információs rendszerek széles körben elterjedtek a nyomdaiparban. A gyorsabb szolgáltatásra, kedvezőbb árakra és jobb minőségre irányuló piaci nyomás következtében a nyomdászok olyan rendszereket keresnek, amik gyors és pontos információáramlást biztosítanak. Az ilyen rendszereken a küldendő vagy fogadandó információk nagyon kis késedelemmel továbbíthatók vagy visszakereshetők. Ugyanakkor a számítógépes rendszereket főként a termelés, a munkafeladatok ellenőrzésével, anyagleltározással, előállítási költségekkel, bérfizetéssel, könyveléssel, elszállítással, értékesítési elemzéssel stb. kapcsolatos adatok

feldolgozására használják, ezért azokat a termeléssel és a pénzügyekkel foglalkozó fejezetekben tárgyaljuk.

A kommunikációnak az emberek is részesei. A humán erőforrás megfelelő menedzseléséhez hatékony kommunikációra van szükség. Az alkalmazottaknak értesülniük kell a feladataikról, kötelezettségeikről és a jogaikról, mielőtt elvárásokat támasztunk a hatékony munkavégzésükkel szemben. A kommunikáció javítására tett lépések révén a vállalt egészében csökken a félreértések száma, javul a vezetőség és a munkaerő általános teljesítménye és a munkájukkal való elégedettségük.

A vezetők önképzése

A vezetők feladatai a vezetői rangsorban elfoglalt helyüktől, a tapasztalataiktól és a kompetenciájuktól függően változik. Ugyanakkor minden vezetőnek fel kell tennie a maga számára a következő kérdést: Mennyire hatékony vezető vagyok? E kérdés megválaszolása további kérdéseket vet föl: Mik a gyengeségeim? Mik az erősségeim? Min, hogyan javíthatnák? Egyetlen vezető sem valósíthatja meg maradéktalanul a benne rejlő lehetőségeket komoly önelemzés nélkül. Az önkritikának azonban nem a vezetői státuszára, hanem a teljesítményére kell irányulnia. Az önmagával tisztában lévő vezető két határozott előnnyel rendelkezik: egyrészt felismer minden olyan tényezőt, ami megnehezítheti a többi vezetővel vagy a személyzettel folytatott kommunikációt, másrészt különös gondot fordít arra, hogyan küszöbölhetők ki ezek a nehézségek. A hatékony vezetés mindig elsősorban a vezetőnek arra a képességére alapul, amivel másokat cselekvésre tud rávenni, és ez soha sem könnyű feladat. A vezető szinte összes döntése embereket is érint, így a teljesítmény javításához először arról kell világos képet alkotnia, milyennek is tartják őt, milyen véleménnyel vannak róla más emberek. A tekintélynek nincs sok köze a népszerűséghez, forrása sokkal inkább az egyenrangú felekben és a beosztottakban a vezető iránt – annak tisztessége, az emberekhez való hozzáállása, kiterjedt szakmai, műszaki ismeretei és tapasztalatai stb. miatt – kialakult tisztelet.

A sikeres vezetőnek képesnek kell lennie vezérként cselekedni, és a célokat a személyzet erőfeszítéseinek vezetésére, motiválásra és koordinálására való képességén keresztül teljesíteni. A nemzetközi

menedzsmentben olyan vezetőkre van szükség, akik képesek szétvágni a rögződött előfeltevéseket, és a vezetés elé kerülő kérdéseket különböző kultúrájú és nézőponttal rendelkező emberek szemüvegén keresztül is képesek áttekinteni. A nézetek uniformizálása kudarchoz vezet.

A vezetés javításának, fejlődésének fontos területe az önfejlesztés. A fejlődésre vonatkozó igénynek magában a vezetőben kell feltámadnia, azt nem a felső vezetésnek kell kiterjesztenie. A felső vezetésnek azonban az illető vezető erőfeszítéseit lelkes támogatásáról kell biztosítania.

A valós esettanulmányok kiváló lehetőséget nyújtanak a vezetőknek ahhoz, hogy a normál esetben hatáskörükön kívül eső helyzetekben megkövetelt intézkedéseket értékelhessenek ki és elemezhessenek. A helyes elemzéshez szükséges a helyzet egészében való átlátása, és annak érzékelése, hogy az egyes ügyek vagy helyzetek a többire nézve milyen horderejű következményekkel járnak.

Sokat lehet tanulni a hasonló gondolkodású vezetőkkel vagy csoportokkal folytatott beszélgetésekből, ahol a gyakorlati tapasztalatok kicserélhetők.

Összefoglalás

- Egy nyomdavadállalat vezetése egy gyorsan változó technológiai környezetben, gyakran erős versenyhelyzetben komoly szakértelmet és ítélőképességet, döntésképeséget követel meg.
- Világosan ki kell jelölni a vállalat/társaság céljait, célkitűzéseit.
- Világosan meg kell határozni a tevékenységi kört és azokat a területeket, amelyekre a vállalat/társaság szakosodott.
- A vezetési feladatok 14 fő kategóriára oszthatók, ezek közül több valamennyi üzleti tevékenységre jellemző.
- Egyetlen vállalat sem lehet sikeres, ha nem törődik a személyzetével és a vezetési stílussal.
- A vezetőség szerveződését, struktúráját leíró folyamatábrák nélkülözhetetlenek a hatásköri és felelősségi viszonyok tisztázásához.

- Kulcsfontosságú a szakértelem és a képességek funkciók, beosztások szerinti kiértékelése.
- Szükség van az üzleti tevékenység módszereinek és szerkezetének azonosítására és leírására.
- Kívánatos egy üzleti tervben egy olyan vállalati stratégiának a megfogalmazása, ami képes megfelelni a jövő műszaki, pénzügyi, emberi erőforrással kapcsolatos kihívásainak; továbbá elemzi a szükségleteket az ügyfelek igényeinek, az Egyesült Királyságban és a nemzetközi piacokon fennálló verseny és a gyorsan változó tudásalap, szakmai ismeretek tükrében.
- A vezetési stílus komoly hatást gyakorol a vállalat egészének teljesítményére, ezért szükséges annak azonosítása és leírása.
- Szükség van egy döntéshozatali eljárási folyamatra.
- A cselekvési, intézkedési tervek segítik a célkitűzések elérését.
- A jó kommunikáció nélkülözhetetlen az egyenletes és hatékony működéshez.
- Egy vezetői információs rendszer lehetővé teszi, hogy a vezetőség döntései a tényeken alapuljanak, és a vezetőség a szükséges kiigazítást vagy változást gyorsabban megvalósítsa.
- A fejlődéshez a vezetőség önképzése elengedhetetlen.
- A jó vezetés nem a status quo fenntartása, hanem az azonnal jelentkező vagy a jövőben várt szükségletek kielégítése.
- A vezetői kiválóság ragályos, de ártalmatlan betegség.
- Egy vállalat értékének és sikerének nem a technológia az egyedüli forrása, bár egyik sem jelenik meg a mérlegkimutatásokban, a vezetőség birtokában lévő „know-how” és intellektuális értékek is fontosak.
- A következetesen jó minőség nem biztosítható jó kommunikáció nélkül.

7. FEJEZET

Marketing és kereskedelem

Sok nyomda a marketinget és a kereskedelmet egynek tekinti. Pedig van köztük különbség. A marketing megkívánja, hogy felmérjük az ügyfelek igényeit, míg a kereskedelem meg kívánja győzni őket, hogy a céggel kössenek üzletet.

A marketing egy kreatív tevékenység, mindent így hívhatunk, amit a vállalat tesz annak érdekében, hogy az ügyfeleket kielégítse, feltárja a kereskedelmi lehetőségeket és kielégítő vállalati profitot képez. A marketing egy lényeges tevékenysége egy olyan vállalatnak, mely nyereséges kíván lenni és nagy szerepet játszik a sikerességükben.

A marketing megkívánja, hogy a termelési tevékenység, a kereskedelem, a költségvetés, az árkalkuláció, stb. egy rendszerezett módszer által legyenek vezérelve, hogy fel tudják mérni mi is az, amit az ügyfél igazán szeretne. A marketing felteszi a kérdést, hogy az ügyfeleknek mire van szükségük és ezt a vállalat hogyan érheti el. A marketinget úgy is értelmezhetjük, mint mindent, amit a vállalat azért tesz, hogy kielégítő szintű nyereséget termeljen és tartson fenn. A marketing és kereskedelmi munkatársaknak együtt kell működniük, hogy növeljék az eladást és egységes kereskedelmi politikát teremtsenek a vállalat számára.

A kereskedelmet úgy is definiálhatjuk, mint egy üzletkötő személyes kapcsolatait az ügyfelekkel és a nyomdavállalattal. A személyes megkeresésen alapuló eladás egy lényeges tevékenysége egy vállalkozásnak és mindig szükség lesz majd olyan emberekre, akik el tudnak adni valamit másoknak. A nyomdaiparban azt mondhatjuk, hogy a kereskedelem nem más, mint az ügyfél által kívánt termék biztosítása egy a vállalat számára kielégítő nyereség mellett.

Ez első látásra nagyon hasonlóan tűnik a marketinghez, de van köztük különbség, mégpedig egy üzletkötő nem fog vállalati tervezéssel vagy célpolitikával foglalkozni, ugyanakkor felelőssége az ügyfél által megrendelt munka műszaki adatai alapján kalkulált ár, a kiszállítás, a határidők, stb. Bár néhány kisebb nyomdában a marketing tevékenysége oly szorosan összekapcsolódik a kereskedelemmel, hogy a kettő között nehéz különbséget felfedezni.

MARKETING

A marketing gondos tervezést követel meg és ezáltal szorosan összekapcsolódik, közreműködik a vállalat üzleti tervével. Négy kérdést kell feltenni:

- Milyen üzlet vagyunk mi?
- Hol állunk most?
- Hol szeretnénk lenni?
- Hogyan jutunk el oda?

A marketing nézőpontjából ezekre a kérdésekre a választ a vállalat üzleti terveinek célkitűzései között találhatjuk meg, melyek a következőket tartalmazzák:

- A vállalat versenytársainak és pozíciójuknak feltérképezése. A versenytársak munkájának módszeréről, hatékonyságáról és minőségéről szóló tanulmány hasznos lehet.
- A leendő és a már meglévő ügyfelek ismerete egy olyan lista formájában, mely tartalmazza nevüket, címüket és figyelembe veszi igényeiket.
- A vállalat termékeinek egyértelmű meghatározása. Csak nagyon kevés nyomda kínál teljes körű termelési szolgáltatást és ezért csak a szakterületek kapnak hangsúlyt. Gyakran kísérelnek meg egy ipari trendekről szóló analízist felállítani.
- A vállalat jelen helyzetű és kívánt piaci részesedése. Ez magába foglal egy a már létező és leendő megbízók igényeiről szóló analízist és becslést a létező termeléssel összefüggésben.
- A műveletek struktúrája és természete, beleértve egy áttekintést a használatban lévő termelési műveletekről, eljárásokról és technológiákról és bármely tervről, mely egy új technológia bevezetését tervezi a közeljövőben.
- A vezetési struktúra, mely megmutatja jogosultságát a befektetett területeknek vagy pozícióknak.
- Pénzügyi kimutatások a jelen állapotról és kereskedelmi becslés a következő évre. Listát kellene állítani a különböző célkitűzésekről a kereskedelmi profit és a fejlesztési célok kapcsán. Tartalmazniuk kellene a tervezett tevékenységeket egy a jelen helyzet beli kereskedelmi kondíciók alapján és egy

vázlatot azon tervezett tevékenységekről, melyekkel a felállított célokat kívánják elérni.

Többféle következménnyel kell számolnunk, ha a marketing széles hatáskörét próbáljuk megérteni. Ezen következményeket gyakran nevezik marketing mixnek. A következőkben az összetevők kerülnek bemutatásra.

Promóció

A promóciót piaci kommunikációként és összeköttetésként definiálják, mely magába foglalja a hírnév terjesztését és a vállalati kép bárminemű változásának érzékeltetését. A vállalat fő terméke, értékesítési és reklámozási tevékenysége is vizsgálatra kerül. Emlékezzünk, nem számít, hogy egy vállalat milyen hatékonyan termel, nem éri el céljait, ha senki sem ismeri termékeit.

Egy vállalatnak fel kell tennie magának a kérdést: „Miért rendelnek tőlünk az ügyfeleink?”. Kizárólag a versenyképes árak miatt vagy a megbízhatóság, a minőség vagy a használt technológia színvonala vagy az ügyfelekkel tartott jó kapcsolat miatt? Gyakran egy sikeres nyomda majdnem mindegyik kérdésre igennel felelne ezek közül, ha nem mindegyikre. De itt van néhány további kérdés, melyet meg kell válaszolnunk: Mi befolyásolja a piacot és az ügyfeleinket? A nyomdai piac melyik területéről érkeznek a vállalat megbízásai? Kik a legfőbb ügyfelei? Összességében mik az ügyfelek nyomtatási igényei?

Egy információs csomag értékes lehet, ha a nyomda felsorolja benne a vállalaton belül rendelkezésre álló technológiát, a munkák sorát, melyet a helyen vagy külső megbízásként elvállal, a gyártás kulcs állomásaiért felelős munkatársak neveivel ellátva.

Munkatípusok

Milyen munkákat kell a nyomdának kínálnia? Ennek eldöntésénél kezdő pontként végre kell hajtani egy analízist a terméktípus szerinti kereskedelemről és a profitról. A terméktípusokat a következő osztályokba sorolhatjuk:

- Eladás szempontjából: bemutatólapok, hatáskeltők, stb.,

- Poszterek: a kisebbtől a nagy méretekig,
- Kisarculatok: a kereskedelmi arculatok egész területe,
- Magazinok: beleértve a periodikákat,
- Könyvek: egyszínű és többszínű
- Csomagolás: a különleges eljárásokon át az egész terület,

Nyilvánvalóan a munkaterületek a vállalat szakterülete befolyásolja, de az alapelv ugyanaz marad. Fel kell ismerni hány százalékot tesznek ki az egyes munkatípusok és ezek következtében a műveletek a vállalaton belül és meg kell becsülni a szerepüket a kereskedelemben és a profitban.

Egy a munkatípusok szerinti analízis általában megmutatja az egyéni ügyfelek haszonkulcsa kapcsán hogy 80%-a a vállalati nyereségnek a projektek 20%-a által jön létre (Pareto törvény). Ez egy értékes információ a marketing tevékenység számára.

Az analízisnek a termékek minőségére is ki kell térniük és bármely termelési műveletre vagy eljárási változtatásra, melyek a közeljövőben előfordulhatnak.

Árszabás

A termékek árszabása, különösen a nyomdaiparban, nehéz feladat. Egy rossz árképzési stratégiának észrevehető hatása lehet a haszonon. Mint más iparágaknak, a nyomtatásnak is meg kell birkóznia a változó kereskedelmi kondíciókkal, a munkabérek és munkaköltségek ingadozásával. Így tehát minden árszabásról szóló tervnek magában kell foglalnia egy gazdasági tényállásról szóló értekezést. Például, a nagyobb változások a piaci helyzetben kedvezőtlen hatással lehetnek a nyereségre. A piaci helyzetben bekövetkező változások lehetnek komoly versengések vagy egyszerűen törvényhozásból eredő vállalati környezetváltozás következtében (pl. egy ipari környékre való költözés a helyi hatóság fennhatóságán belül).

Bármely pillanatnyilag elvállalt vagy a jövőben tervezett munkatípusról szóló vizsgálatnak vagy analízisnek tartalmaznia kell egy kalkulációt a termeléshez rendelkezésre álló technológiáról. Nincs értelme olyan munkát megpróbálni, amihez a vállalat rendelkezésére álló technológia alkalmatlan és ezért gondos becslést kell végezni a technológia alkalmasságáról. A technológia választéka néha

megérzésen alapul, mint sem egy valóságos analízisen, mely azt vizsgálja, hogy az elvégezni kívánt munkatípusra a technológia képes és alkalmas. A piaci kutatások jobb előrejelzéssel szolgálnak a megkívánt technológiát illetően, ezért a marketingnek mindig ezzel kellene kezdenie egy új technológia bevezetése előtt és nem fordítva (amikor egy vállalat új technológiát vezet be és utána keres munkát, hogy azt alkalmazni tudja).

Szintén a marketing szempontjából azt is figyelembe kell vennünk, ha egy ügyfél nyomdai munkát rendel meg, nem csak a nyomtatás miatt teheti azt. Az ügyfél amiatt is fizet, amit a munka tesz majd az üzletéért. Egy nyaralási katalógus megrendelője nem csak a termelési minőség szempontjából fogja a munka sikerességét felmérni, hanem aszerint is, hogy hány nyaralást rendelnek majd meg a katalógus által.

Az ügyfél nem mindig a legolcsóbb árat választja. A nyomdai megrendelők ritkán választanak egyedül az ár alapján és emiatt hiba úgy tenni, mintha az ár lenne az egyetlen oka a megrendelésnek. Minőség, hírnév, szállítási idők és személyes kapcsolat, mind fontos szerepet játszanak összességében a marketing tevékenységében.

A helyes árszabás csak a termelési adatok és a különböző szinteken és különböző műveleteknél felmerülő egyéb költségek összegyűjtése után lehetséges. A versenytársak által szabott árakat beszámolóban kell feltüntetni a vállalat árszabási politikájának meghatározása során, de nem szabad, hogy kulcstényezővé váljanak. Az árszabásnak különböző módszerei használatosak.

Itt van néhány tényező, melyek befolyásolhatják az árszabást:

- Anyagbeszerzés
- A megrendelés igényei
- Versenytársak
- Terjesztési kritérium
- Befektetni szükséges összeg
- Igénybe vehető személyzet
- A befektetés visszatérülési idejének hossza

Költségen alapuló árszabás

A költségen alapuló árszabás a teljes termelési és adminisztrációs költségeken, az általános költségeken, a marketing és értékesítési költségeken és a haszonkulcsra alapszik. Hátránya, hogy nem veszi figyelembe a versenytársak árait. Bár meg van az előnye, hogy a lehető legalacsonyabb árat szabja meg, így csökkenti az anyagi veszteség lehetőségét a megszabott árakkal.

Piacon alapuló árszabás

A piacon alapuló árszabás főként azt veszi figyelembe, hogy mi az az érték, amit az ügyfelek általában elfogadnak. Ez a felfogás akár túl optimista képet okozhat a nyomdának szolgáltatásuk értékéről és ezért jobban kiszolgáltatja a változások hatásának a munkák szintjén. A munka mennyiségének általános csökkentése gyakran az árak csökkentéséhez vezet és értéktelen vagy nem létező haszonszinthez.

Versenyképes árszabás

A versenyképes árszabásnál az árak a nagyobb versenytársak árai alá mennek. Ezt csak akkor lehet biztonságosan végezni, ha a termelés aktuális költségei ismeretesek. Ha a versenytársak árait átvesszük, különös gondosságot kell szentelnünk arra, hogy a termelés valódi költségeit megbecsüljük, mielőtt az árakat csökkentenénk. Fontos, hogy felismerjük, hogy az alacsonyabb árak szegényes minőségű munkára szoríthatják a vállalatot, mivel a nyomdavi világ döntő többsége nem csupán ár alapján választódik ki.

Másik formája, ha az árakat a versenytársak árai fölé szabjuk. Néhány megrendelő úgy gondolhatja, hogy a magasabb ár jobb minőséget és szolgáltatást takar.

Terjesztés

Hogyan kerülnek a termékek elosztásra vagy kiszállításra? Ez a döntés egy becslést kíván meg, mely a késztermék elosztásának csatornáit tárgyalja, például közvetlenül a reklámügynökségre vagy a megrendelőhöz vagy a könyvkiadókhoz, kiadókhöz, stb. kerül kiszállításra.

A nyomtatott termékek döntő többsége a közvetlen értékesítés formájába tartoznak, és közvetlenül a megbízóhoz vagy a megjelölt

címzetthez szállítják őket. Néhány esetben egy harmadik fél is bevonásra kerül, úgy mint egy megbízott vagy tanácsadó, így a nyomdának alig vagy, nincs kapcsolata az eredeti megrendelővel.

A terjesztés történhet ügynökségen keresztül, ez a rendszer gyakran használatos magazinok, újságok és periodikák gyártása esetében. Ez a módszer egy terjesztési láncot jelent a nyomda, a kiadó, a nagykereskedő és a kiskereskedő között. A részterjesztés és raktározást szintén bele kell vonni a vállalat marketing és kereskedelmi politikájába.

Általános piaci irányzatok

Mielőtt a vezetés általános piacirányt diktálna, rendelkezniük kell egy kedvező kilátással és megközelítéssel a marketing tevékenységéhez. A marketing költséges lehet és magában még nem garantálja a vállalat sikerességét, de alapvető szempont. Azonban egy marketing orientált nyomda, aki megérti, hogy a vállalat fő feladata, hogy az ügyfelei igényeit kielégítse nyereségesen, mindig jobb helyzetben áll majd, mint egy olyan versenytársa, aki úgy gondolja, hogy a marketing egy szükségtelen tevékenység, ha a kereskedelem jó és a nyereség megfelelő. Minden értékesítésnek profit orientáltnak és ügyfél-központúnak kell lennie.

A marketing pénzügyi befektetéseket kíván és néha túl drágának találják, ezért a költségek csökkentésének nyomása alá kerül. A marketinget alapvető befektetésnek kellene tekintenünk, nem pedig elkerülhető költségként. Ez nem azt jelenti, hogy a marketingnek határtalan tőkével kell rendelkeznie. Valójában, a marketing költségvetését gondosan meg kell fontolni, előkészíteni és úgy kell megtervezni, hogy a kitűzött üzleti célokat el lehessen vele érni.

Piackutatás

Néhány nyomda úgy tartja, hogy a folyamatos piac létezik, ezért az ő általuk termelt munkára mindig lesz igény. Ez nem mindig helyénvaló, a technológiai változtatások és termelési módszerekben és eljárásokban végzett javítások gyakran változásokat követelnek meg. Ezt láthatjuk például a színes nyomtatás nagy növekedésénél, ami az elmúlt pár évben zajlott le. Ez és sok más trend folytatják fejlődésüket és hatással

vannak a különböző piacok nyomdai részesedésére. Az uralkodó gazdasági helyzet azt vázolja, hogy a megbízás mely az ország vagy a világ egy részén került nyomtatásra, az a másik részére tevődik át. Míg ez nem feltétlenül érinti azonnal a nyomdát, vannak fontos kérdések, melyek felkelthetik figyelmünket, úgy, mint, a többi nyomda mire készül, és hogy veszélyt jelentenek-e a vállalat működésére nézve.

A piackutatás a következőket nyújtja:

- A nyomdai piac ismerete az adott gazdasági környezetben.
- Megértése annak, miként változott az ipar és mik ennek az okai.
- Előrelátása és becslése a lehetséges jövőbeli változásoknak és hogy ezek mennyire fogják befolyásolni a jelen piaci körülményeket. Jó példa lehet a piaci lehetőségekben bekövetkezett változásokra az elektronikus képtechnológia hirtelen változásának eredménye.

(A képtechnológia változásai kiszélesítette a sok beszerzési eljárás lehetőségét, ami korábban csak tapasztalt nyomdák számára volt elérhető. Ennek a változásnak az eredményét láthatjuk a beszerzési műveletek eljárásában úgy, mint a nyomdán túli filmtermelés a reklámirodák vagy kiadók számára.)

A piackutatás azzal kezdődik, hogy válaszokat keresünk az ügyfélkör, munkatípusok, haszonkulcs stb. kérdéskörére, majd a termelési lehetőségek és a vállalat helyzetének és képének felmérésével és becslésével folytatódik.

Íme a kutatás néhány módszere:

- Kérdőívek a meglévő és a lehetséges ügyfeleknek. A kérdéseknek nem csak a jelen körülményekhez, hanem a jövőbeni lehetőségekhez is kapcsolódniuk kell.
- Személyes kapcsolatok és az értékesítési részleg vizsgálata. Ez lehet a leghatásosabb formája a jövőbeli lehetőségek felbecslésének.
- Telefonos megbeszélések a kereskedelmi menedzser és az ügyfelek között. Bár ez a módszer csak későbbi kapcsolatok megalapozására használható. Hátránya, hogy egy ember nem tudja bemutatni a vállalat munkáját telefonon keresztül.

- A vállalat eredményeinek analízise.
- Nyomtatásban megjelent cikkek vagy eredmények, projectjelentésekkel együtt, stb.

A vállalat piackutatásának analízise az előzetes piaci cselekményeket is tartalmazhatja. Ezen eredmények hasznos alapot szolgálhatnak a jövőbeni projekttervezéshez. Lényeges, hogy bármely információnk pontos legyen, különben nem ismerhetjük a vállalat igazi helyzetét. A becslésben alkalmazhatunk SWOT diagramot (Lásd ábra). Az eredményeket felhasználhatjuk a marketing stratégia fejlesztésére, és hogy teljes körű irányt mutassunk a vállalat marketing és értékesítési műveleteihez.

<p>Erősségek</p> <p>Munkatípus Késztermék minősége</p>	<p>Gyengeségek</p> <p>Meghosszabbított szállítási idők Elégtelen ügyfélkacolat</p>
<p>Lehetőségek</p> <p>Átgondolt viselkedéssel és módszerekkel megnövekedett munkamennyiség</p>	<p>Veszélyek</p> <p>Kereskedelmi verseny az árakban és a szállításban</p>

7.1.ábra
SWOT diagram

Piacterületek és szakterületek

A nyomdaipar sok vállalatot foglal magába, mely a nyomdai termelés különböző területein foglalatostkodik:

- Nyomdavállalatok, melyek szakterülete például a szövegszerkesztés, a reprodukció, a nyomtatás és az utómunkálatok. Kevés nyomda kínál teljeskörű szolgáltatást az megrendelőknek. A nyomdaipar nagy része kisebb vállalatokból áll, ahol húsz fő alatti az alkalmazottak száma és a termelés meghatározott szakaszaira specializálódnak.
- Nyomdavállalatok, melyek az ügyfelek meghatározott csoportjaira szakosodnak, mint például kiadók, gazdasági szervezetek, szálloda láncok vagy olyan ügyfelek, akik művészi reprodukcióval és limitált kiadványokkal foglalkoznak.

A specializáció a versenyképes árak mellett az egyéni szolgáltatások fejlődését okozhatja, mivel egy nyomda nem nyújthatja az összes speciális termelési műveletet. Mindenképpen érdemes felismerni a vállalat piaci helyét. Sajnos a szakosodás önmagában nem teszi nyereségesé a vállalatot. Sok más tényező is befolyásolja, úgy mint a menedzsment szakértelme, a személyzet szakképzettsége és a használt technológia. Minden ügyfélcsoport vagy munka kategória potenciális piaci lehetőséget kínál, de persze erős versennyel kell szembenézni. Általában egy ügyfél bizonyos típusú munkákat meghatározott cégeknek ad ki. Ez abból a feltevésből vagy meggyőződésből ered, hogy a vállalat fel van szerelve a megfelelő vezetési és termelési képességekkel, melyekre az adott munkához szükség van. Példa lehet a szakkönyv nyomtató. A kiadó azért választja a nyomdát, mert tisztában van azzal, hogy a termelés ezen területén az a nyomda van otthon. Gyakran a megrendelők a munkához szükséges technológia és termelési módszerek kínálata alapján hozzák meg döntésüket.

A nyomda által végzett helyes piackutatás felismeri a termelési stílusokban vagy módszerekben jelen lévő trendeket vagy meghatározó változásokat, melyek a nyomda közép- vagy hosszútávú lehetőségeit befolyásolhatják. A termelési specifikáció gyakran a termelékenység növelése felé tett lépés és így piaci lehetőség. Lehetővé teszi

- a meglévő technológia jobb használatát lehetőségeinek megértése által és csökkenti az előállítási és beállítási időt,
- a szabványosítás növekedését és ezáltal csökkenti a veszteséget,
- a könnyebb véghezvitelt és a minőségi szabványok fenntartását.

(A szakterületen végzett működésnek indoka erős. Nagy pénzügyi befektetésre van szükség, hogy a legújabb technológiát be tudjuk vezetni, hiszen a termelési műveletek széles sorát csak a nagy nyomdák képesek ellátni. Az ipar termelési területének megválasztása és a szakértelem fejlődése inkább a vállalat sikerének eredménye mint sem annak a kísérlete, hogy egy teljes műveleti sort tudjunk kínálni.)

Néhány további tényező, melyet meg kell fontolnunk:

- A nyomda elhelyezkedése kapcsolatban áll a megrendelőkkel, például személyes kapcsolatokra van szükség.
- A kiszállítás és terjesztés esete, például autópályák, vasúti raktárak és ipari telepek. Fel kell becsülni a lehetséges szállítási problémákat. Nem mondhatjuk, hogy a termelés hatásosan szervezett, ha az ügyfelek kielégítésének utolsó fázisában kell szállítási problémákkal szembenéznünk.
- Az épület költségei, adók és karbantartási költségek. A vállalat elhelyezkedése döntően befolyásolhatja a munka költségeit.
- Anyagköltségek és források, a beszerzők megbízhatósága és az anyagokhoz való hozzájutásra szentelt idő.
- A szakképzett és helyesen betanított személyzet nagyon fontos. A szakosodáshoz a megfelelően szakképzett személyzetről is gondoskodni kell, mely nem feltétlenül olyan könnyű, mint az első ránézésre tűnik és talán betanításra és fejlesztésre is szükség van. A marketing egy csoportos törekvés és ebbe a vezetés és a termelés személyzete is beletartozik. Minden termelési személyzetnek meg kell értenie, hogy a vállalat fő feladata a megbízó kielégítése nyereség elérése mellett. Ezért a termelési és egyéb munkák csak addig vannak, amíg az ügyfelek a vállalatot választják megbízásukkal. A termelési munkásoknak képzettségükből adódóan közvetlen hatása van a megrendelők vállalatáról alkotott képéről. Gyakran mondják, hogy a nyomda csak annyira jó, mint a legutóbbi munkája egy

független megrendelő számára. A nyomda bármely hibáját jobban megjegyezzük, mint valamennyi eredményét.

A menedzsment ügyfélszolgálathoz való hozzáállása nagyon fontos. Jó eredményeket csupán helyesen betanított és motivált kereskedelmi és egyéb személyzet által érhetünk el, akik az általuk értékesnek vallott célok mellett kitartanak. Az egyhangú csapatakarat lényeges és semelyik nyomdai részleg se tartatja magát felettebb valónak, mint a többi. Minden dolgozónak a tőle telhető legjobbat kell nyújtania minden időben.

A vállalat marketingről alkotott fogalmát és politikáját a személyzetnek világosan a tudtára kell hozni. A marketing és a kereskedelem, csakúgy mint a minőségellenőrzés megtestesíti a célhoz való hozzáállást és a megfelelő hozzáállás mindenki érdeke a jövőre nézve. Néhány nyomda kifüggeszti munkáit és ügyfélszolgálati politikájukat a vállalat egész területén, hogy folyamatosan emlékeztette a személyzetet a dolog fontosságára.

A nyomdák többsége egyfajta reklámozást végez az értékesítési műveleteket kiegészítve. A reklámozás a marketing másik formája. Sok nyomda számára a reklámozás fő formája saját munkájuk, ami így példaként szolgál az elért minőségre és az általuk készített munkatípusra. Ezért első ismérve az ügyfél informálásának a vállalat termékeiről részben már meg is valósult. A marketinggel kapcsolatos reklámozásnak lehet néhány rendeltetése:

- hogy meggyőzze a megrendelőket, a vállalatnál leadott megrendelésük a teljes kielégítésükkel kerül megvalósításra a megfelelő termelési módszereket és technológiát alkalmazva,
- hogy a kínált szolgáltatásokról tájékoztassa a potenciális megbízókat,
- hogy a meglévő és lehetséges ügyfeleket informálja a használt technológiáról és annak speciális okáról, illetve bármely tervezett jövőbeli bevezetéséről,
- hogy felhívja a megrendelők figyelmét a vállalat előnyeire, úgy mint minőség, ár és kiszállítás.

A nyomdavállalatok gyakran gyártanak figyelemfelkeltésre szánt reklámanyagot minőségükről vagy szolgáltatásaik kínálatáról. Ez lehet egy brossúra formájában, mely különböző termelési technikákkal készülhet. Példa lehet az újság, mely ofszetnyomtatással készül ofszetpapírra, színek teljes sorozával, melyek a Pantone színrendszer színeivel nagyon hasonlóak, de négy színnyomtatásra valók. Ezek a példák nem csak reklám funkciót töltenek be, de segítségével elkerülhetőek a termelési félreértések vagy a késztermékben történő csalódások.

Más nyomtatott reklám figyelmének központjában lehet:

- az ügyfélszolgálat,
- a versenyképes ár,
- befektetés és növekedés,
- teljesítőképesség és termékskála,
- határidőre történő szállítás.

A reklámozás sikeressége a megrendelők válaszában és a további vagy az új megoldású megrendelésekben mérhető.

KERESKEDELEM

A kereskedelem definíciója és felelősségei

A nyomdavállalatok kereskedelmi erőfeszítése az első kapcsolat az ügyfelekkel. Gyakran a kereskedelem ezen tulajdonsága és a kemény munka az, mely biztosítja a termelés fenntartásához szükséges folyamatos munkafolyamatot és melyekkel a vállalat elérheti céljait, célkitűzéseit. A nyomdai kereskedelmi személyzetnek éleslátásra és a vállalatba illetve annak termékeibe vetett hitre van szüksége, és meggyőződésüknek kell lennie, hogy a vállalat termékeire nem csak a meglévő ügyfeleknek, hanem másoknak is szüksége van. Ezért a kereskedő folyamatosan új munkákat és lehetőségeket keres és olyan módon kereskedik, hogy a vállalatok igényei kielégítésre kerüljenek és nyomda számára megfelelő nyereséget hozzon.

Minden kereskedelmi reklámnak számít, ami hozzájárul ahhoz, hogy egy ügyfél megbízást adjon. A marketing és kereskedelmi tevékenységeket befolyásolja a vállalat üzleti terve. Ezért a

kereskedelmi erőfeszítéseknek egyértelműen tükrözni kell a vállalati célkitűzéseket és ezeknek tudatában kell új üzletet szerezni. Nyilvánvalóan a cél, hogy olyan megrendeléshez jussanak, melyet a vállalat meglévő technológiájával hatékonyan végre tudnak hajtani. Előfordulhat olyan eset, mely új technológia bevezetését követeli, ha azt egy bizonyos típusú munka folyamatosan igényli, melyet a vállalat enélkül nem tudná azt elvállalni, de másik megoldásként kiadhatja a munkát másik nyomdákknak is.

A kereskedelem sikere maga után vonja az idő, a gondolat, a fáradozás költségeit és pénzügyi befektetést igényel, különösen azokban az időszakokban, amikor a fokozott verseny nem csak a kereskedelemre, de a haszonkulcsra is nagy hatással van.

Néhány ember kereskedőnek született. Mások úgy tartják, hogy a tapasztalat vezeti őket a fejlődéshez ebben az alapvető tevékenységben. A sikeres kereskedelem a következők kombinációja:

- személyiség
- magatartás
- műszaki tudás
- a vállalat és termékeinek alapos ismerete
- tapasztalat
- a meghallgatás képessége
- az ügyfél igényeinek teljes ismerete, és a kapcsolódó árak megfontolása

Személyiség

Nehéz egy speciális kereskedői személyiséget definiálni, mivel nincs két ember, akik ugyanazzal a módszerrel adnának el egy dolgot. A kereskedőnek társaságot kedvelő embernek kell lennie és élveznie kell új emberek megismerését akár üzleti akár társasági alkalmakon. A legsikeresebb kereskedők közül néhányuk erős énnel és a belsejükben a sikerre való vágyódással rendelkeznek.

Egy kereskedőnek a visszautasítást higgadtan kell viselnie és fel kell ismernie, analizálnia kell, mi a visszautasítás oka. A tisztességességgel kevert őszinte közeledést a megrendelők mindig értékelik és ha nem is jelenti a megrendelés azonnali elnyerését, sokat jelenthet a jövőben. Egy hosszú időszakon való kitartás gyakran egy tényleges eladással fizetődik ki. Az eladás nem történik csak úgy meg

magától. A kereskedés egy olyan folyamat, mely folyamatos kemény munkát igényel.

A sikeres kereskedőknek nem csak kellemes viselkedésük és az emberekkel való jó kapcsolattartó képességük van. Van egy olyan meghatározhatatlan képességük, hogy az embereket figyelmes hallgatásra bírják és ezen idő alatt felderítik, ki az akit vásárlásra is tudnak bírni.

Magatartás

Az aggodalom és az ügyfél eladási szándékra tanúsított reakciójától való félelem egy bizonyos mértékig természetes. Ezen problémák nagyjából megoldhatók a következő kereskedési előkészületekkel:

- Az interjú, találkozó vagy ügyfélkapcsolat fő célját szem előtt kell tartani és nem szabad ezektől eltérni.
- Az ügyfél igényeire kell odafigyelni ahelyett, hogy túlhangsúlyoznánk amit a vállalat kínál.
- Tartsuk fenn az ügyfél figyelmét azzal, hogy az érdeklődési körével kapcsolatban beszélgetünk.
- Készítsünk elő mintákat, bemutatót a vállalat munkájáról abból az eshetőségből, hogy az ügyfél kívánja azt.
- Kerüljük el az olyan ígéreteket, melyet valószínűleg nem tudunk majd teljesíteni.
- Vegyük át a versenytársak azon viselkedését, melyekben ők jók, de a mi vállalatunk még jobb.
- Sose vitatkozzunk egy ügyféllel, még ha úgy is tűnik, hogy nincs igaza. Ez a szituáció akkor adódhat, ha termelési módszerekről, eljárásokról beszélünk. Kérdések feltételével gyakran kerülhetünk el potenciális problémákat.

Ezeket túl, egy kereskedőnek tudni kell a jó benyomás keltésének értékét. Ismernie kell az emberi természetet, mivel ezen ismeret kiválóan lehet alkalmazni kereskedelmi tranzakciókban. Az önkényesség és az agresszív meggyőzés nem igazán vezetnek sikerhez.

A jó kereskedő kívánatos jellemvonásai:

- Állandóság
- Állhatatosság
- Jól tudjon az emberekkel vegyülni és kijönni

- A vállalathoz való lojalitás
- Vezetői képesség

Műszaki tudás

A nyomdai termelés jópár komplex művelet sorozata, mely alapanyagok széles skálájával dolgozik. A sikeres kereskedőnek nem csak a vállalat által végzett, hanem az összes termelési folyamatról jó műszaki ismerettel kell rendelkeznie. A kereskedő műszaki ismereteinek megfelelőnek kell lennie ahhoz, hogy intelligens és konkrét beszélgetést tudjon folytatni a megrendelővel a munkáról. De mindenképp kerüljük el a szakzsargon használatát, hacsak nem az ügyfél használja azt először. A szakzsargon, mely az ügyfél számára ismeretlen lehet, távolságtartást és demotiváltságot okozhat. Emlékezzünk, hogy ha az ügyfél valamit zavart keltőnek talál, azzal nem ért egyet. Ez még rosszabbá válik, ha az ügyfél félreért valamit a műveletek vagy az eljárás leírásában, ami zavarba esést, elrontott munkát és/vagy megromlott ügyfélkapcsolatot okoz.

A kereskedőnek megfelelő műszaki tudással kell rendelkeznie a termelési kulcstényezőkről és az ügyfél munkával kapcsolatos igényeiről. Ebbe beletartozik:

- a művészmunka stílusa és bemutatása,
- a tervezés módszere és eredet,
- a különböző termelési elemek alkalmassága, például átlátszóság, monokróm illusztráció és vonalas ábrák,
- a választott nyomtatási eljárás alkalmassága, például litográfia, flexográfia, szitanyomtatás vagy magasnyomtatás (a gyakorlatias kereskedőnek hamar rá kell jönnie arra, hogy az adott munkához melyik a legmegfelelőbb eljárás)
- a kész termék alkalmassága a tervezett használatra, úgy mint szilárdság, minőség, felület, stb.,
- a különböző színek variációjának lehetőségei és hatása szín és anyag szempontjából.

Néhány nyomdavállalat a termelési személyzetüket kereskedőkké képzik, de óvatosaknak kell lennünk, hiszen a műszaki tudás nem elég ahhoz, hogy el is adjunk valamit. Sok más tényezőtől is függ. Az hogy valaki kiváló műszaki tudással rendelkező termelési

munkás nem elegendő ahhoz, hogy eredményes kereskedelmi karriert fusson be. A műszaki tudás ugyan fontos, de az eladás képessége ennél is fontosabb. A műszaki tudást könnyebben meg lehet tanulni, mint az eladási szakértelmet.

Tapasztalat

A tapasztalat magabiztos és pozitív hozzáállást biztosít a kereskedő számára és arra bátorítja a megrendelőt, hogy higgyen a nyomdavállalat képességeiben. Szintén lehetővé teszi a kereskedőnek, hogy érdekes módon mutassa be a vállalatot és termékeit. A vállalat történetének, lehetőségének, módszereinek és minőségellenőrzési eljárásainak ismerete pozitív érzést kelthet a kereskedőben.

Kereskedelmi tudás

A kereskedőnek kereskedelmi szerepe van és ezért kereskedelmi és üzleti tudásra van szüksége. A megbízás feltételei és a kereskedelmi szabvány kikötései közvetlen hatással vannak bizonyos megrendelői munkákra és ezért gondos tanulmányozást igényelnek.

Habár a hitel nem a kereskedő fennhatósága alá tartozik, ismeretet kell szereznie, hogy hogyan szolgáltatnak hitelt és annak mik a korlátai.

Emberi tényezők és kereskedelem

Minden kereskedelmi tranzakcióban nagy szerepe van az emberi tényezőnek. A kereskedőknek nem csak a nyomtatott termékre és a vállalat adottságaira kell gondolniuk, hanem a megrendelők kilátásaira és igényeire, akiket vásárlásra szeretnének bírni. A hangsúlyt arra az előnyre kell fektetni, melyet a nyomdavállalat szolgáltatásait választva nyerhetünk.

A megrendelő érdeklődésére tanusított gyors válasz gyakran lenyűgözi az ügyfelet. Az árral, kiszállítással vagy a műszaki tényezővel kapcsolatos érdeklődésre minél hamarabb választ kell adni, és ha késés lép fel, akkor erről azonnal értesíteni kell az ügyfelet. Az ügyfél által kért információ szolgáltatásával való késlekedés nem csak egy bizonyos munka elvesztését okozhatja, hanem akár többet is, ha az ügyfél a válaszügyfelet túl hosszúnak találja, máshova viszi megrendelését.

A gondos figyelem és az intelligens hozzászólás képes nagyon fontos, hiszen fejleszti a gondolkodás rugalmasságát és a

kereskedelmi megbeszélés változó körülményeire való reagálás képességét is.

Árproblémák

Sajnos, a nyomdaipar áraival gyakran akad probléma és nem ez nem kizárólag a kereskedő gondja. A termelés módszerei, a technológia, az alapanyagok és a haszonkulcs mind befolyásolják az ügyfél számára megajánlott árakat. Egy kereskedő szempontjából aztis fel kell mérni, hogy milyen típusú merendelővel állunk szemben. Lehetséges, hogy a kínált árat az ügyfél nem engedheti meg magának vagy meghaladja költségvetését.

Íme néhány árprobléma:

- Az ármegállapodásnak az ügyfél üzletpolitikájából kellene erednie, mivel az ártárgyaláson azt kísérik meg, hogy az árakat a minőség romlása nélkül csökkenteni tudják.
- Árversengés lehet más nyomdákkal, akik az ügyfélnek kínálatot tettek.
- Félreértések lehetnek a megrendelés mennyiségéről egy egyéni munkát belekeverve. Ez egy gyakoribb probléma, mint hinnénk.
- Az ügyfél egyszerűen valami olcsóbbat szeretne.

A tapasztalat és a gyakorlat által a kereskedő könnyen felismerni az árproblémák okait és ezáltal lépéseket tehet a szituáció megoldására.

Motiváció és jutalom a kereskedelemben

Egy eredményes kereskedő kreatív és önmotivált. Az emberek lehetnek önmotiváltak, de a motiváció sok körülménytől függ. A menedzserek feltételezéseket tesznek az emberekről munkahelyükön, egy extrém példája ennek MCGregor XY teóriája (*Lásd 7.1. táblázat*).

A kezdeményezés és a kreativitás szükséges a kereskedelemben egy művelet lebonyolításához, mivel az eladás sikeressége és ezáltal a profit nem csupán a kézettségen múlik, hanem az egyéni kreativitáson, az energián és a kitartáson. Oda kell figyelünk a motiváció és az ösztönzés elkülönítésekor. A motiváció történhet

belső készítés hatására, egyéntől eredő és ha a belső készítéstől elzárkózunk, akár kényszerként is felléphet. Az ösztönzés olyan kényszer, melyet az olyan emberek, mint a kereskedelmi menedzser azért vetnek be, hogy könnyebben érhessenek el eredményeket. Nyilvánvalóan a jó ítélőképességű kereskedelmi menedzser olyan mértékben motiválja a személyzetet, amennyire csak lehet, mivel a munka megszerzésén keresztül a vállalat személyzetének nagyobb fokú kihasználását érheti el ezzel.

Maslow motivációról alkotott teóriája szerint a motivált embernek öt alapvető igénye van : ezek közül a fizikai túlélés a legalapvetőbb és az önmegvalósítás az igények legmagasabb szintje.

7.1.táblázat: XY teória

X teória	Y teória
Az ember nem szeret dolgozni és ezért mindig elkerüli azt.	A munka szükséges az ember mentális fejlődéséhez.
Az embert kényszeríteni vagy megvesztegetni kell, hogy a megfelelő hatást elérjük.	Az ember szeretné, ha érdekelné a munkája és a megfelelő körülmények között élvezni tudja azt.
Az ember inkább akar irányítva lenni, mintsem hogy felelősséget vállaljon, melyet inkább elkerül.	Az ember magát irányítja az elfogadott célok felé. Megfelelő körülmények között az ember keresi és felvállalja a felelősséget.
Az embert legfőképp a pénz motiválja.	Megfelelő körülmények között az ember az önnön lehetőségeinek felfedezése által motivált.
Az embert motiválja a biztonságának féltése.	
A legtöbb embernek kicsi a kreativitása, kivéve ha jó vezérlési szabályok veszik körül.	Kreativitással és a találékonysággal mindenki rendelkezik de ezek kevésbé vannak kihasználva.

A nyomdavidáallalat hírneve és státusza szintén motiváló tényező, de nem feltétlenül hasznos. A kereskedelemben az egyének hatásos motivációja azon is múlik, hogy a vezetés mennyire ismerik a kereskedelmi műveleteket. Ross E. Smith emberi erőforrás vezérlés modellje olyan tényezőket mutat be, melyek az egyéneket és munkahelyi viselkedésüket befolyásolják:

- szervezeti kommunikáció,
- a fennhatóság decentralizációja,
- a menedzsment célok alkalmazása,
- a feladat javításának alkalmazása,
- a megfelelő kombinációk biztosítása,
- engedélyezve van-e, hogy a személyzet közbeszóljon, ha hasznos és jelentőségteljes javaslata van egy probléma megoldására.

Bérezés

A nyomdaiparban sokféle bérezési rendszer létezik. Íme három példája.

Nyereségfüggő bérezés

Ebben a rendszerben a kereskedő a munka utáni nyereség bizonyos százalékát kapja meg. Hátránya, hogy a selejtes munkából eredő kár őt is érinti, mégha a selejt nem közvetlenül az ő hibája is.

Ezen rendszer közelebbi ügyfélkapcsolatot és ellenőrzött munkafolyamatot kíván meg.

Fix munkabér

Ezt a rendszert néha pályakezdő kereskedők esetében alkalmazzák, különösen azon fiatalok esetében, akik csak most kezdik meg eladói karrierjüket. Előnye abban rejlik, hogy a kereskedőnek nem kell aggódniuk, hogy a fizetésük ingadozik, mindaddig, amíg „be nem rendezkednek“, amikor is jutalékkal egészül ki fizetésük, mely tovább motiválja őket.

Fix munkabér plusz jutalék

A nyomdaiparban valószínűleg ez a fajta bérezési rendszer a legelterjedtebb. Minden hónapban megkapják bérüket, melyet jutalék egészít ki, amit az eladás értéke vagy mennyisége után kapnak.

A jutalékkal kiegészített fix munkabér közkedvelt a kereskedők körében, mivel rendszeres bevételt jelent és lehetőséget nyújt számukra, hogy növeljék azt a sikeres eladással.

A kereskedelmi menedzserek is kedvelik ezt a fajta bérezést, mivel segít a kereskedelem ellenőrzésében és motivációban. A rendszer vagy minden eladás után juttat jutalékot vagy egy meghatározott nyereségi szint eladási forgalom után.

Általában a kereskedők céges autót kapnak benzinpénzzel együtt, mely a hatéskörük nagyságától függ. Az egyéb költségek, úgy mint szállodák, ellátás és kiállítások általában számlás elszámolás után kerülnek kifizetésre. Oda kell figyelniük a kereskedő költségeinek szintjére, hogy az egyenértékben legyen eladásainak értékével.

Eladás-jövedelmezőség vizsgálat

Praktikus lehet egy rendszeres analízist végezni minden egyes kereskedő által szerzett munkához fűződő nyereséggel kapcsolatban. Nyilvánvalóan a cél, hogy egy olyan ügyfélkört kialakítsunk, mely kielégítő nyersséghet juttatja a céget.

Az analízis megmutatja:

- az egyes kereskedő által szerzett munkákat típusra vagy kategóriára lebontva,
- az árszintek trendjeit,
- a kereskedő hozzájárulását a vállalat forgalmához és nyereségéhez,
- az ügyfelek fontosságát és besorolását.

Ha marketing adatokkal vizsgáljuk meg, ezen információk segítenek a meglévő munkatípusok és az alkalmazott technológiához való alkalmasságuk és a termelési módszerek és eljárások alkalmazásának felbecslésében. A további elemzések feltárják, hogy a vállalat által elvállalt munkák hány százalékát kell más nyomdákna vagy szakembereknek kiadni. Ezek alapján a kereskedelmet a szükséges munkatípus felé lehet terelni vagy a vállalat elgondolkozhat esetleg új vagy további technológia bevezetéséről.

Kereskedelmi szervezetek

A kereskedelmi menedzsment feladata, hogy olyan megrendeléseket szerezzen a vállalatnak, melyek elvégzéséhez az megfelelő felszereléssel, technológiával és szakképzett személyzettel rendelkezik.

A kereskedők között általában fel vannak osztva bizonyos területek. Ennek előnye lehet a megrendelő közelsége, így lehetővé válik a személyes találkozás egyszerűbben, alacsonyabb utazási költségekkel.

Csak a legnagyobb nyomdavállalatoknál válnak a kereskedők a termékcsoporthoz felelőssé. Bár meg van az előnye a termékekbe és hasznukba elmélyedő specializálódásnak.

Esetenként a kereskedők között felosztásra kerülhetnek a különböző ügyfelek a számlájuk mérete, szakterület vagy személyes megfontolás alapján.

A kereskedők munkaidejét nem állapíthatjuk meg abból, hogy mennyi időt töltött telefonálással. A gondos előkészítéssel töltött idő ugyanolyan fontos, mint az ügyfelekkel való találkozók. Mindezeket túl a kereskedőnek önmotiválnal és képesnek kell lennie, hogy folyamatos ellenőrzés nélkül tudjon dolgozni.

ÖSSZEFOGLALÁS

- A marketinget és kereskedelmet gyakran ugyanazon tevékenységnek tekintik pedig van közöttük különbség.
- A marketingbe beletartozik minden olyan jellegű dolog, amit a vállalat azért tesz, hogy javítsa a munkafolyamatait és nyereségét.
- A marketing és kereskedelmi célok fontos részei a vállalat üzleti tervének.
- Lényeges, hogy meghatározzuk a munkatípusokat a forgalom és a profit szempontjából.
- Az árszabás egy nehéz művelet, melyet csak az adatok elemzésével végezhetünk sikeresen.
- A nyomdaiparban számos árképzési metódus létezik.
- Nagyon fontos, hogy egy teljeskörű piaci irányt fektessünk le.

- A piackutatás segít, hogy felismerjük a jövőbeli kereskedelmi lehetőségeket.
- A piacterületű specializáció gyakori a nyomdaiparban.
- A marketingnek és a kereskedelemnek csoportos erőfeszítésekre van szüksége.
- A menedzsment magatartása fontos a kereskedelem sikeressége szempontjából.
- A nyomdák különböző reklámmódszereket alkalmaznak a vállalat és saját munkájuk reklámozására.
- Fontos, hogy mindig legyen kereskedelmi reklám tervünk és nem csak akkor, amikor nehéz munkát találni.
- A kereskedő személyiség nagyon fontos kulcsa a sikeres eladásnak.
- A kereskedelem szempontjából a vállalat magatartása és kereskedelmi erőfeszítései is nagyon fontosak.
- A kereskedő műszaki tudása is nagyon fontos, de nem annyira, mint a eladási képessége.
- A tapasztalat magabiztos és pozitív kiállást kölcsönöz a kereskedőnek.
- Az árakkal gyakran vannak problémák, amikor a kereskedőnek alkalmaznia kell képzettségét a szituáció megoldására vitatkozás nélkül.
- A motiváció és a jutalmazás megfontolandó dolgok a kereskedelmi menedzser számára.
- Az eladás-jövedelmezőség vizsgálatnak fel kell bontania a kereskedők és az ügyfelek adatait.
- Egy vállalati információs csomag vagy kiadvány segítheti az ügyfelekkel való kapcsolatot és a marketinget azáltal, hogy bemutatja a vállalat által alkalmazott technológiát és specifikációt.

A marketing stratégiájának a következőket kellene megcéloznia:

- a vállalat forrásaihoz való alkalmazkodás
- a piaci részesedés növekedése,
- új piac teremtése,
- a vállalat helyzetének és nyerségének javítása,
- az üzleti terv elérésének segítése.

Szakirodalom:

Kőhalmi Kálmán: Termelésirányítás a nyomdaiparban
Műszaki Könyvkiadó, 1981. 164 old. (ISBN 963-10-381-2-2)

Gaál Zoltán : Általános Menedzsment
Veszprémi Egyetemi Kiadó, Veszprém, 2001., 2. átdolgozott kiadás,
234 old.

Kovács Zoltán : Fejezetek a termelés és a szolgáltatás szervezéséből
Pannon Egyetemi Kiadó, Veszprém, 2001., 500 old.

Kenneth E. Rizzo : Total Production Maintenance, A Guide for the
Printing Industry
PIA/GATF Press, Pittsburgh, 2008, Third edition, p. 266 (ISBN 978-0-
88362-620-7)

A. John Geis – Paul L. Addy : Materials Handling for the Printer
GATF Press, Pittsburg, 1999, Second Edition, p. 186 (ISBN 0-88362-
245-9)

Don Merit : Print Production Management Primer
GATF Press, Pittsburgh, 2001, p. 60 (ISBN 0-88362-343-9)

Don Merit: Print Production Scheduling Primer
GATF Press, Pittsburgh, 2001, p. 36 (ISBN 0-88362-342-0)

Kevin Cooper – Malcolm G. Keif – Kennet L. Marco Jr. : Lean Printing,
Pathway to Succes
PIA/GATF Press, Pittsburgh, 2007, p. 144 (ISBN 978-0-88362-586-6)

Michael D. Moffitt : To Be a Profitable Printer
GATF Press, Pittsburgh, 2003, p. 82 (ISBN 0-88362-442-7)

Derek Porter : Print Management
Pira International Ltd., Surrey, UK, 2004, Second Edition, p. 400
(ISBN 1-85802-405-6)