

Egy tanácsadó bukása

Könnyű-e a marketing tanácsadó élete?

Ha bármilyen szervezetnél felmerül a külső tanácsadó segítségének igénybe vétele, akkor egy vagy több vezető úgy látja, hogy bizonyos problémák megoldására a rendelkezésre álló szürkeállomány segítségével nincs lehetőség.

Elég csak annyi, hogy a cég gondolkodásmódja túlságosan belterjes lett, és az adott kérdésben jobb döntést eredményezhet, ha a „több szem többet lát alapon” egy kívülről érkező friss erő rávilágít kézenfekvő megoldási lehetőségekre, esetleg nem látott veszélyekre hívja fel a figyelmet.

A tanácsadó pedig – ha érti a dolgát – olyan pontokra világít rá, amiről a megbízói ugyan tudnak, de bizonyos – többnyire személyes – okok miatt nem beszélnek, vagy nem is beszélhetnek róla. Vagy más okból ragaszkodnak a cégnél egy rossz szokáshoz, egy alkalmatlan személyhez, vagy egy elfuserált struktúrához.

Mit tehet olyankor a tanácsadó, amikor beletrafál az érzékeny pontokba?

Felismeri, hogy ez egy ilyen téma és igyekszik nagyon diplomatikusan lenni – veszélyeztetve az egész munkája eredményét és a saját jóhírét, vagy a porcelánboltban ügyeskedő elefánt módjára kíméletlenül feltárja a problémákat – vállalva a kritika következményeit.

Kezdő – és megkockáztatom, tapasztalt – kollégáim okulására közlések egy olyan esetet, amikor az utóbbi megoldást választottam – és belebuktam.

Villámanalízis: ki a megbízóm?

A megbízáshoz nyilvános pályázat útján jutottam, a cég egykori szocialista élüzem, saját területén a hazai iparág

egyeduralkodója, akkorra (1994) egy multi tulajdonában már csak 55%-os részesedéssel bírt. Hiába, megjelent az ágazatban működő többi multi is.

A rendszerváltozás óta eltelt évek alatt a cég külsőségeiben megváltozott, sőt, büszkén kitehette az összes ISO emblémát, de struktúrájában és az emberek gondolkodásmódjában ízig-vérig szocialista maradt.

A gyárat egy németül és angolul beszélő francia fiatalember irányította, a gazdasági vezető egy angolul beszélő holland, a titkárságvezető pedig egy magyarul és németül beszélő német hölgy. Ők voltak a vezérkar és a friss erő a cégben, mindenki más régről örökölt káder, a régi rendszerben megszokott nyelvtudással és munkatempóval.

A vevők kisebb része megszokásból járt ide évek óta, nagyobb részét egy lelkes és jól működő üzletkötő-gárda hajtotta fel, illetve tartotta meg.

A cég üzletpolitikája a francia ügyvezető napi hangulatának függvényében változott, ám egy valamiben következetesnek bizonyult, ami így szólt: „mi nem vagyunk olcsók”.

Az új „marketinges” feladata egy marketingosztály létrehozása, később vezetése lett volna, ám ez már az első nap komoly problémákat vetett föl.

Az első munkanap

Miután nagy vonalakban tisztázódott a megbízás tartalma, a szerződéskötésig és az első munkanapig egészen pontosan 9 hét telt el. Az ugyancsak fiatal kereskedelmi igazgató elmondta, hogy a napi feladataik miatt nem volt lehetőség a korábbi kezdésre.

Hétfőn korán reggel elfoglaltam az irodámat, ami korábban tárgyaló volt – és nem derült ki,

”

A rendszerváltozás óta eltelt évek alatt a cég külsőségeiben megváltozott, sőt, büszkén kitehette az összes ISO emblémát, de struktúrájában és az emberek gondolkodásmódjában ízig-vérig szocialista maradt. A gyárat egy németül és angolul beszélő francia fiatalember irányította, a gazdasági vezető egy angolul beszélő holland, a titkárságvezető pedig egy magyarul és németül beszélő német hölgy. Ők voltak a vezérkar.

”

hogy itt marketing-osztály lesz. Bejutni nem tudtam senkihez, mert nem értek rá, aztán értekezlet kezdődött, amin nem vehettem részt (???), majd végül a nagyfőnök megüzentte: üljek be a tárgyalásra, ami a cég megbízott reklámügynöksége és egy üzletkötőnk között zajlott a néhány hét múlva kezdődő szakkiállításról.

Az első feladatomban tehát azonnali döntések sorozata volt: hogy nézzen ki a stand, hány méteres legyen a tetején az embléma, és hasonló, de anélkül, hogy bárkitől bármilyen instrukciót kaptam volna.

Szerencsére véletlenül a kezembe került a CI (Corporate Identity, ami a multi összes megjelenésének a szabályait tartalmazta), ezzel végül is nem volt nehéz megfelelni a kihívásnak.

Az első nap ezzel gyakorlatilag véget is ért, hiszen továbbra sem állt velem szóba senki – leszámítva azt a bizonyos üzletkötőt, akiről közben kiderült, hogy két hete van a cégnél és ő is az én helyemre pályázott, de inkább a kereskedő csapatot erősítették vele.

Az első kihívás

A második munkanapom azzal indult, hogy két úriember elkezdte berendezni a szobámat, és ennek egyik mozzanatáért behoztak egy akkora monitort, amelyet még nem láttam. Kérdéseimre elmondták: az igazgató utasítása volt ennek a műszernek a beszerzése, hiszen ezen fogom tervezni a cég arculati elemeit.

Ez volt az a pillanat, amikor nem halogathattam tovább a beszélgetést a főnökömmel. Kénytelen voltam beülni a vezér előszobájába azzal, hogy sürgős, fontos, és amíg nem beszélhetek, addig itt fogok ülni.

Nem telt bele tíz perc és beléphettem a szentélybe. A nagyfőnök komoly elfoglaltságát szakította félbe a látogatásom miatt – és annyi fáradságot sem vett magának, hogy a számítógépén bezárja azt az ablakot, amiben kis úrhajók lövöldöztek egymásra.

A monitorral kezdtem, illetve azzal, hogy nagyon nagy öröm számomra, hogy munkatársra lehetek, és szeretném ha tisztáznánk: mit várnak el tőlem, melyek a feladataim, miben dönthetek egyedül, ki segít a munkámban – és a monitorra visszatérve: én nem reklámgrafikus vagyok, tehát a prospektust maximum megterveztettem, de arra nincs lehetőség, hogy én csináljam.

”

Nem halogathattam tovább a beszélgetést a főnökömmel. Kénytelen voltam beülni a vezér előszobájába azzal, hogy sürgős, fontos, és amíg nem beszélhetek, addig itt fogok ülni.

◆

Emlékeztettem, hogy korszerű szervezetekben a marketing vezető önállóan dolgozik és nagyjából azonos szinten van a kereskedelmi igazgatóval.

”

A vezér komolyan végighallgatott, majd közölte: a kereskedelmi igazgató a közvetlen felettesem, minden problémámmal forduljak hozzá, egyebekben örülök, hogy kollégák lettünk, és köszöni a látogatásomat.

A kereskedelmi igazgató elétem tett egy TQM (Total Quality Management) leírást, ami a „marketing vezető” feladatait határozta meg. Tele általánoságokkal. Értetlenkedésemet azzal hátrította el, hogy ő ezt a munkakört korábban saját magának kreálta és mivel nem szeret túl sokat dolgozni, gondoskodott a saját kényelméről. Legyek különben nyugodt, majd ő mindig megmondja, mit kell csinálnom.

Emlékeztettem, hogy korszerű szervezetekben a marketing vezető önállóan dolgozik és nagyjából azonos szinten van a kereskedelmi igazgatóval, mire ő csak annyit mondott, hogy harcoljam ki – majd megkért: csináljak neki holnap reggelre egy kimutatást a cégünk piacról: kik dolgoznak ezen a területen, milyen piaci pozíciókkal, kik a legnagyobb vevők, milyen az árak és a kedvezmények.

Nem engedtem magam lerázni.

További érdeklődésemre kiderült, májusra a cég még mindig nem készítette el az azévi üzleti tervét, az előző év összefoglalója használhatatlan volt, a marketingköltségekre még előirányzat sem készült, a reklámkeretre pedig azt mondta:

”– Ilyen nálunk nincs, fizetünk mindent, ahogy jön.”

„– Mégis, tavaly mennyit költöttek reklámra?”

„– Kábé kétmillió forintot.”

Tudomásom szerint a cég évente két Hungexpo rendezvényen vesz részt, ezért ez is teljesen komolytalannak tűnt. Kértem a felmérésre a megadott 3 óra helyett egy egész hetet és nekiláttam.

Az egész cégnél egyetlen olyan adat sem volt, amiből kiderült volna, hogy kik a konkurenseink, mit csinálnak és hogyan, mennyit kérnek a vevőktől és milyen kedvezményeket adnak. Ráadásul a területnek nem volt olyan szakmai szövetsége sem, aminél esetleg fellelhetők lettek volna ezek az adatok.

Készítettem ezért egy táblázatot, amiben szerepeltek a terület gyártói (ezt a vevőinktől tudtam meg) és az éves forgalmuk (ezt pedig a Cégbírószágtól, illetve a Központi Statisztikai Hivaltól). A konkurens cégek árpolitikájáról pedig két úton sikerült informálódni: leültem két nagyon jó vevőnkkel, akik elmondták,

milyen ajánlatokkal bombázzák őket a többi gyárak, ezen kívül egy nagyon jó barátomat kértem fel árajánlat kérésre, akinek a cége viszonteladóként kapcsolatba kerülhetett volna valamennyi gyárral.

A kimutatás elkészült, de fájdalomra a vezetőséget a feltárt adatoknál sokkal inkább foglalkoztatta a munkamódszerem. A holland szerint ez már majdnem ipari kémkedés (!) és a cégük jó hírével nem összeegyeztethető. Kérdéseimre, hogy mi az elfogadott módszer náluk, csak vonogatta a vállát...

Komolyabb konfliktusok

Nem tartott tovább két hétnél egy olyan rendszer felépítése, ami követhetővé tette a cég marketing-kommunikációs tevékenységét. Közben kaptam egy marketing asszisztens hölgyet, akinek a kiválasztásában nem vehettem részt, a nagyfőnök választotta, elsősorban az ilyenkor szokásos, miniszoknyával hangsúlyozható külsőségek alapján, de szerencsém volt: a dekoratív hölgyben volt hozzáértés és munkavágy is.

A legnehezebb az igazgató rapszodikus stílusa miatt kialakult kapkodás következetes felszámolása volt, ugyanis bármennyire hihetetlen, ha valamelyik üzletkötő nem talált öt percen belül prezentációs anyagot, akkor azonnal a nyomdát hívta és utánrendelt. Volt, hogy ezt egy nap megcsinálták hárman is. Azzal pedig egyikük sem foglalkozott, hogy az eredeti anyagban volt nyomdai és szerkesztési hiba, továbbá két újítást is fel kellett volna tüntetni rajta.

Az új rend kialakítása nem volt nehéz, de a kommunikálása és a betartatása igen. Egyetlen vezető sem akarta felvállalni az ezzel járó kényelmetlenséget, mind elhárította inkább a feladatot. A végén nekem kellett leülnöm az érintettekkel, ám volt köztük több olyan, akivel nem jutottunk tovább annál a kérdésnél, hogy milyen alapon akarok beavatkozni az ő munkájába.

A vállalati kultúrára jellemző az a kis történet, amihez hasonló megesett velünk majd mindennap: a nagyfőnök 11 órára összehívta az értékesítésben illetékes vezetőket. 10 óra 51 perckor az egyik számítógépben elromlott a CPU hűtő. A vezér erre ingujjra vetkőzött – és mivel ehhez volt kedve, meg értett is hozzá – két órán keresztül bütykölte a gépet. Ott csodálta őt az

”
Az egész cégnél egyetlen olyan adat sem volt, amiből kiderült volna, hogy kik a konkurensaink, mit csinálnak és hogyan, mennyit kérnek a vevőktől és milyen kedvezményeket adnak..

◆
Kaptam egy marketing asszisztens hölgyet, akinek a kiválasztásában nem vehettem részt, a nagyfőnök választotta, elsősorban az ilyenkor szokásos, miniszoknyával hangsúlyozható külsőségek alapján.

◆
A termelés zavartalanul folyt, mert ahhoz szerencsére az igazgató nem értett és ritkán ment le a csarnokba.

”

egész kereskedelmi osztály, a két számítógépes fiú, akiknek ez volt a feladata, és az az öt vezető, akikkel ebben az időben értekezni kellett volna. A termelés zavartalanul folyt, mert ahhoz szerencsére az igazgató nem értett és ritkán ment le a csarnokba, de az adminisztráció majd egy egész napra leállt. Közben a konkurencia nyilván újabb stratégiát dolgozott ki a vevőink elhódítására.

Készültünk a kiállításra, amit a vezérkar úgy vezetett fel, mint az év csodafegyverét. Valóban jól elő volt készítve minden és könnyen be tudtam kapcsolódni a munkába, ám volt néhány bosszantóan tisztázatlan apróság.

A vezér kitalálta, hogy minden látogató, aki a tavalyi kiállításon felkereste a standot, kapjon névre szóló meghívót. Erre gyönyörű nyomtatvány készült, de azt nem döntötte el senki, hogy ki és mikor boríté-

kolja be a közel kétezer küldeményt és a címanyag is három külön adatbázisban szerepelt.

Ezt a munkát sem elvégezni, sem kiadni nem akarta senki. Rám maradt. Mivel túl nagy volt a tét, mindent elköttem, hogy határidőre elkészüljön, csak túl nagy árat kellett fizetnem érte, de arról majd később.

Egy másik „apró” probléma az volt, hogy túlzottan találtam a megbízott egyszemélyes reklámügynökség hatmillió forintos ajánlatát, amire a vezér ugyan rábólintott, de semmilyen írásos anyag nem készült. Az összeg túl magas ahhoz, hogy szóbeli szerződésben kössük ki, ezért leültem a kolleginával tisztázni: mi kerül itt hatmillió forintba. A beszélgetés eredménye egy írásbeli szerződés lett, változatlan szolgáltatás mellett 3,8 millió forintból. Az ügynökség még így is szép summát nyert az üzleten, ám hogy a megtakarított 2,2 millió forintot kinek a zsebéből húztam ki, azt a mai napig sem tudom.

Kiállítás – az állatorvosi ló

A vásárban is ugyanúgy működött minden, ahogy a gyárban. A vezér ha megjelent, az átgondolatlan ötleteivel percek alatt tönkretette 4-5 ember egyhetes munkáját. Az öt nap alatt minden rossz megtörtént, ami csak egy ilyen esemény során előfordulhat. Az

üzletkötőnek ott kellett hagyni egy tárgyalást, hogy szuvenírt keressen a standra betévedt gyerekeknek. Az installáció részét képező gépet el kellett zárni, nehogy ellopja valaki. A sarkba állított videoberendezésből a főnök kölcsönadta valakinek a kazettát, aki a kiállítás alatt már nem is hozta vissza. Egy az első nap megsérült kiállítási darabot nem volt szabad újjal pótolni. A vezér is félbehagyott egy tárgyalást, mert a kereskedelmi igazgató egy arra haladó, egyébként valóban szép hátsójú hostesslányt mutatott meg neki. Egy emelkedett pillanatban, nagyfőnöki utasításra, három ember hajtott végre egymásnak teljesen ellentmondó feladatokat, közben a magyarul nem tudó nagyfőnök a bárpultnál könyökölve a semmilyen nyelvet nem beszélő reklámügynökségi hölgygel egyeztette a következő hónapok tennivalóit.

Itt lett teljesen világos, hogy ehhez a céghez nem marketing tanácsadó kell, hanem egy normális igazgató.

Ultimátum

A kiállítást követően megkíséreltem az ilyenkor kötelező utómunkálatokat (értékelés, adatbázis rendezése, új kapcsolatok kiszignálása) elvégezni és elvégeztetni, ám erre nem volt igény. Ekkor döntöttem el, hogy ezt így nem csinálom tovább. Az eredményért szerződtem a céghez és nem azért, hogy állásom és fizetésem legyen.

Összeírtam a legégetőbb problémákat – összesen 11 pont volt – és átadtam az illetékeseknek azzal, hogy ezek AZONNALI megoldást kívánnak.

Egy hétig nem történt semmi. Ekkor rákérdeztem a vezérnél, aki azt mondta: nem olyan sürgős és a felvetett problémáim egy részét az idő majd úgyis megoldja. Magyarul nem akart vele foglalkozni, jó volt neki minden úgy ahogy volt.

Én ekkor nagy tisztelettel bejelentettem, hogy amennyiben a változások nem indulnak el rövid időn belül, úgy nem látok lehetőséget a további együttműködésre.

Egy sebtében összerántott értekezletet követően többen is mondták: nagy hibákra tapintottam rá és mindenki azon lesz, hogy ezeket kiküszöböljük, még hozzá együtt.

„
Túlzottnak találtam a megbízott egyszemélyes reklámügynökség hatmillió forintos ajánlatát, hogy a megtakarított 2,2 millió forintot kinek a zsebéből húztam ki, azt a mai napig sem tudom.

◆
Egy emelkedett pillanatban, nagyfőnöki utasításra, három ember hajtott végre egymásnak teljesen ellentmondó feladatokat.

◆
A korábbi piaci részesedését nem fogja a cég visszaszerezni többé.

”

Két nappal később a kereskedelmi igazgató beszélgetésre hívott. Három órán keresztül ragoztuk a feladatokat, kinek mit kellene tennie, hogyan kellene megváltoztatni a kommunikációt a munkatársak és cég, illetve a vevők és a cég között. A beszélgetés végén megköszönte a munkámat, mehetek haza. Fizetést kapok a következő hónap végéig, de bejárnom nem kell.

A vezér – aki nem merte velem maga közölni a döntését – ezután csak annyit mondott: ez nem Amerika, itt ez a stílus nem megy. Fontosabb, hogy a dolgozók jól érezzék magukat, mint-hogy milyen eredménnyel veszünk részt egy kiállításon. Az ugyanis öt nap, a dolgozók viszont itt lesznek egy év múlva

is. És nem lehet őket úgy hajtani, ahogy én tettem a kiállítás előtt.

A problémák megoldódtak (?)

A tanácsadó által feltárt problémák mindenképpen megszűntek a feltáró eltávolításával. Nem maradt senki, aki bármilyen hibára rá mert volna világítani. A cég ment tovább a maga útján, és hónapról hónapra veszített a piaci pozícióiból.

A helyemre nem vettek fel senkit, a marketing osztályt az asszisztens vitte tovább. Végrehajtóként nagyon szépen megfelelt az elvárásoknak, ügyesen lavírozott a hol innen, hol onnan érkező utasítások között.

Amikor a gazdasági mutatók már látványosan leromlottak, úgy 30% környékén a tulajdonos megelégette a dolgot. A francia igazgatót kirúgta a cégtől, de úgy, hogy a nemzetközi hálózat egyetlen tagjánál se alkalmazhassák. A vállalatot egy magyar hölgyre, egy az iparágban dolgozó nem konkurens cég középvezetőjére bízta, aki nekiállt rendet csinálni. Elbocsátott néhány embert, és – sajnos sikertelenül – megpróbált visszaszerezni olyan értékesítőket, akik a rendetlenség miatt hagyták el a céget. A romlást sikerült megállítania, sőt, a kedvezőtlen tendenciát is megfordította, de a korábbi piaci részesedését nem fogja a cég visszaszerezni többé.

A szerző
közgazdász, szaktanácsadó