

A

KULCS-SOFT

története

Kulcsár Tibor

A Kulcs-Soft története

fiainak

Kulcsár Tibor

2015.

www.avilagonelnicsakhoskenterdemes.hu

Lektorálta: Jakó Rita

Első rész

Az utam a startig

Őszintén akarok élni,
Minden utam végigjárni,
Hinni abban, amire vágyom,
S ha hiszek benne küzdeni érte bármilyen áron.
(Horváth Attila)

De mi volt a Kulcs-Soft előtt?

A történet KS előtt 11.-ben, azaz 1978-ban kezdődött.

Az ez előtti életem üzleti szempontból érdektelen volt. Szüleim tipikus szocialista átlagemberek voltak. Dolgoztak, az állam meg fizetgette őket. Nem tudtak semmit arról, mi az, hogy vállalkozás. Nagyon szegények voltunk, de ezt akkor nem tudtam, mert mindenki szegény volt körülöttem. Azt hittem, ez a normális, és minden ember pontosan ugyan úgy él a világon, mint mi. A TV és a rádió is ezt közvetítette felénk. Az általános iskolában végig kitűnő voltam, minden megerőltetés nélkül. A tanárok elmondták, mit kell megtanulni, és én megtanultam. Volt abban az időben egy ismeretterjesztő szovjet kisfilm, az volt a címe, hogy: Mindent tudni akarok! Ez volt az én jelmondatom is. Faltam a könyveket. Verne volt a kedvencem, de mindent elolvastam, ami a világról szólt. Így kerültem a Fazekas Mihály Gimnáziumba.

A gimnáziumban láttam először gazdag embert. Ekkor voltam először Budán is. Addig csak Budapest proli negyedeit ismertem, és a vidéket, ahonnan a szüleim származtak. Meglepődtem, hogy vannak szép villák, jó kocsik, sőt vannak, akik külföldre is utazhattak. Ez nagyon megzavart. Rájöttem, milyen hazugságban és szegénységben éltünk eddig. Már nem voltam hajlandó mindent ész nélkül megtanulni. Ezért folyamatosan zuhant a teljesítményem és a jegyátlagom, de ez nem érdekelt. Én is gazdag akartam lenni, és elkezdtem keresni az utat, hogy hogyan lehetnék az.

Szóval 1978-ban másodikos gimnazista voltam. Már ekkor sikerült egy díjat begyűjtenem: én voltam minden idők legrosszabb tanulója a Fazekasban. Nem a legbutább, de a legrosszabb tanuló. Bár szerettem a földrajzot, fizikát, történelmet, matematikát, de ott igyekeztek minden tantárgy legunalmasabb, legérdektelenebb részét tanítani és számon kérni rajtunk, az értelem, a logika, és az összefüggések teljes figyelmen kívül hagyásával. A lényeg az volt, hogy magold be az anyagot, bőföld vissza, és felejtsd el, mert jön a következő adag. Rengeteg könyvet olvastam, rengeteget tudtam a világról, de ezt soha senki nem kérdezte tőlem. Ha nem tudod fejből, hogy mennyi vasércet termel Kína, akkor hülye vagy. Ha kiolvasod a könyvből, akkor meg csalo vagy, és egyest kapsz. De mi az, hogy Kína? Hogyan gondolkodnak a kínaiak, hogyan éreznek? Ezt soha senki nem tanította meg nekem, és nem is érdekelt senkit. Ezt én nem voltam hajlandó elfogadni, és ez komoly fejtörést okozott a hírneves gimnáziumnak. Minden tantárgyból bukásra álltam, s ez rosszul mutatott volna az iskola statisztikájában, amely sokkal fontosabb volt az iskolának, mint a tanulók érzései, vagy gondolatai. A tanári kar hosszú töprengés után az előre menekülést választotta, vagyis minden tantárgyból megadták a kettést, így minimalizálva az iskolában töltendő időmet.

Sajnos a német tanárnő nem volt partner ebben a megállapodásban. Volt némi alapja, ugyanis a német tudásom egyetlen mondat ismeretében merült ki: Ein liegestuhl zehn forint per person per tag. Mondjuk, ez egy nagyon hasznos mondat volt, mert az egész nyaramat ebből a mondatból finanszíroztam. Ezen a nyáron ugyanis egy vízparti, balatoni szállodában dolgoztam, mint úszómester. Itt a munkaköröm része volt, hogy kiadjam a nyugágyakat a német turistáknak, és a nyugtaadás optimalizálásával komoly pénzt tudtam keresni. Ezen kívül begyűjtöttem az elhagyott nyugágyakat, és

újra kiadtam őket, ekkor már saját kasszára. Ezt akkor nem éreztem csalásnak, csak úgy gondoltam, hogy újabb csapást mérünk a rothadó kapitalizmusra, és kicseszünk a nyugatiakkal. Egyébként pedig miért nem gondolt erre a bevételi forrásra maga a szálloda?

A többi osztálytársam több német mondatot is ismert, például „Hans a gyárban dolgozik”, „Helga otthon takarít”. De ezekkel a mondatokkal ők nem kerestek egy forintot sem. Akkor már éreztem, hogy az iskola nem az életre nevel.

Ám jött az isteni gondviselés. Bejelentették, hogy harmadik osztálytól fakultatív alapon az egyik nyelv helyett számítógépes programozást lehet tanulni. Mivel az orosz nyelv kötelező volt, így csak a német nyelvet lehetett leadni. Sem előtte, sem utána nem történt ilyen ebben a konzervatív, humán beállítottságú iskolában, így ez csak az Isten keze lehetett. Ezután következett egy nyer-nyer tárgyalás a német tanárnővel: én megígértem, hogy átmegyek a programozó csoportba, ha ő megadja a kettést. Ez elfogadható alternatíva volt számára, így az iskolának megmaradt a nagyszerű statisztikája, én pedig elindulhattam az utamon, hogy egy tőzsdei cég tulajdonosa legyek.

A harmadik év szeptemberétől új világ nyílt ki előttem, a programozás világa. Megértettem a szoftverek tiszta logikáját, rendszerét. Itt nem kellett magolni. Vagy értetted a rendszert, vagy nem. Hirtelen én lettem a legjobb a csoportban. A tanár egy külsős oktató volt, aki munkaszeretetből tanított minket, és igyekezett a legjobb részét átadni a programozásnak. Kijelentette, hogy csak az járjon az órájára, aki tényleg meg szeretné tanulni a programozást, egyébként mindenkinek megadja az ötöst, de akit nem érdekel a dolog, az ne jöjjön be az órára, mert csak unatkozna, és zavarná a többieket. Így harmadára csökkent a csoport, de akik maradtak, azokkal nagyon hajtottunk, és nagyon haladtunk.

Ide másolom az első, és azóta is kedvenc programozási feladatomat:

Adott egy 4 tagú maffia G1, G2, G3 és G4 gengszterekkel, valamint MRBIG, a Nagy Főnök, aki fedezi az üzemeiket, és távolból szervezi az akciókat. A gengszterek részben csoportosan, részben saját szakállukra dolgoztak, így az elmúlt évben különböző: H1, H2, H3 és H4 hasznot hoztak a konyhára. Ezt becsületesen befizették a BR nevű svájci bankszámlára. Az osztozást a következő levonások után végezhetik el:

- a. 45% a BR-ből MRBIG folyószámlájára kerül,
- b. a fennmaradó nettó összegből 3 minisztert kell megvesztegetni 6-6%-al.

A maradék pénzt a haszon arányában osztják el. A kollégák megkérték a legfiatalabbat (G4), hogy készítse el a számítás programját (tiszteletdíjként felajánlották a kerekítési hibákból származó maradék összeget). Játssza most Ön a legfiatalabb gengszter szerepét!

Mennyire más hozzáállás és feladat ez, mint az, hogy megold be, ki mennyi vasércet termel!

Abban az időben még nem voltak személyi számítógépek. Bill Gates is csak kezdő programozó volt valahol a sivatagban. Hatalmas, klimatizált géptermekben tárolták a számítógépeket, óriási szalagos egységek voltak benne, és lyukkártyákon olvasták be az adatokat. A gépek teljesítménye messze elmaradt egy mai telefonétól. Arról szó sem lehetett, hogy használjunk egy ilyen gépet, ezért programozni papíron tanultunk. A tanár kiadta a feladatot, és ezt nekünk papírra kellett leírunk

programsorról programsorra. Ezt leadtuk, és a tanár kijavította. Ha sok volt a hiba, újra kellett írni, ezért nagyon odafigyeltünk, hogy alaposan átgondoljuk a feladatot, mielőtt nekiállunk leírni. Nem véletlen, hogy a mi korosztályunk sokkal jobban tud komplexen gondolkodni, mint a mai fiatalok, akik egy mondatot öt chat üzenetben tudnak csak összerakni. Az igazi jutalom az volt, hogy a tanár megígérte, hogy a második év végén a legjobbak programját a Csepel Művek számítógépén lefuttatják. Természetesen nem mehettünk be a gépterembe, de az üveglakon keresztül láttuk, ahogy az operátorok rögzítik a programsorokat, és a nyomtatóból kijön a megfelelő lista. Ott álltunk, orrunkat rányomtuk az üvegfalra, és nagyon boldogok voltunk.

Az iskola többi része nem érdekelt. Kiismertem a tanárok gondolkodását, megtanultam hatékonyan magolni, és annyit puskázni, ami a kettőshöz kellett. Negyedikben már bármiről képes voltam húsz percet beszélni úgy, hogy a tanár ne tudja eldönteni, tanultam-e róla vagy sem. Leérettségiztem minden gond nélkül. A lényeg az az oklevél volt, amit a sikeres programozói vizsgáért kaptam. Erre nagyon büszke vagyok! E mögött igazi tudás volt!

A Kohó- és Gépipari Továbbképző és Módszertani Intézet adta ki:

„PL/1 programnyelv speciális tanfolyam” címmel.

Közben eljött a továbbtanulás kérdése. Egyrészt szerettem volna egyetemre menni, hogy együtt legyek a barátaimmal, hogy továbbra is együtt bulizzunk. Másrészt elegendő volt az iskolákból, vonzott a nagybetűs élet. Úgy gondoltam, hogy ugyanaz a szemlélet lehet az egyetemen is, mint a gimnáziumban, ha a tanárok ennyire odavannak érte. Mondjuk, nem is javasolták a tanárok a továbbtanulást, azt mondták, hogy ezzel a hozzáállással nincs is esélyem, hogy bent maradjak egy egyetemen. Viccből megkérdeztem, mit szólnának, ha tanárképzőre mennék. Ott a legalacsonyabb a ponthatár, ott a legalacsonyabb a színvonal, oda mennek a leghülyébbek, tanárnak talán még én is jó lennék. Azt mondták, hogy nekem még az is sok lenne. A mai napig nem tudom, hogy azért mondták-e, mert értették a viccet, vagy azért mert nem.

Szeptemberben nekiálltam munkát keresni. Azt gondoltam, hogy olyan papírom van, amitől az összes kapu megnyílik előttem. Hiszen nagyszerű tudással rendelkezem! Ám a cégek nem tartották sokra a papíromat. Nem érdekelte őket, milyen tudás és elszántság van mögöttem, nekik fontosabb volt, hogy melyik iskola állította ki a papírt. Kiderült, hogy ezt a papírt senki sem ismeri. Nagy nehezen felvettek a Magyar Hájó- és Darugyárba adatrögzítőnek. Nem tudtam, mit jelent pontosan ez a munka, de úgy gondoltam, hogy az a lényeg, hogy számítógépek közelében legyek.

Az első munkanapon minden kiderült. Bevittek egy szobába, ahol ült körülbelül harminc asszony egy-egy terminál előtt. Mindegyik előtt egy hatalmas köteg bizonylat, amit hihetetlen gyorsasággal rögzítettek a terminálba. Eközben folyamatosan beszélgettek. A beszélgetés témája szűk körre korlátozódott. Gyerekek és rokonok tevékenységének percre pontos ismertetése, a férj szapulása, és az épp kint lévő kolléga cikizése. Nekiálltam én is az adatok rögzítésének, de egy óra múlva kiderült, hogy zsákutcában vagyok. Nem nekem kellett volna idejönnöm, hanem a stréber osztálytársaimnak. Itt nem kell gondolkodni, csak agyatlanul gépelni. Gyorsan rájött mindenki, hogy nem én leszek az

adatrögzítők gyöngye, ezért kitalálták, hogy a leghasznosabb dolog, amit végezhetek, az a reggeli beszerzése. Ezt ma breakfast menedzsernek hívnák.

Mivel elég korán kezdett az osztály, ezért senki nem reggelizett otthon. Abból állt a munkám, hogy az osztályon dolgozó összes kollégától megkérdeztem, mit szeretne reggelizni, ezt összegeztem az alternatív lehetőségekkel együtt. Begyűjtöttem az előlegeket, majd lementem egy vagy több közértbe, és bevásároltam. Ezután következett a reggeli kiosztása, és a pénzügyi elszámolás. Ma már írtam volna rá egy applikációt, de akkor mindent papíron végeztem. Ezzel a munkával elpepecseltem ebédig, utána pedig kihúztuk valahogy munkavégzésig. Cserébe az adatrögzítési adagomat feldolgozták a többiek.

Közben folyamatosan azon mesterkedtem, hogyan lehetnék programozó. Végül fél év múlva megszántak, és áthelyeztek a programozó csoportba. Úgy látszik, a reggeli beszerzésében, szétosztásában és forintra pontos elszámolásában nyújtott kiemelkedő teljesítményem meggyőzte a többieket arról, hogy alkalmas vagyok a programozói feladatra is. Itt végre programozhattam, de nem volt sok örömöm benne. Listaképeket kellett szerkesztenem. Nem mondták el miért, nem magyarázták el, hogy milyen rendszernek milyen részét végzem. Csináld a munkád, ne kérdezz, ne gondolkodj!

Ezt is hamar meguntam. Ez idő alatt szereztem meg az MHSZ-nél a hivatásos jogosítványt. Megtetszett az autóvezetés, és mivel láttam, hogy semmi esélyem nincs értelmes munkát végezni, kiléptem. Csalódtam az informatikában, így kerestem egy munkahelyet, ahol vezethetek, mert autóm az nem volt.

A Fővárosi Ásványvíz és Jégipari Vállalathoz kerültem, mint árukiszállító. Egy Zsuk típusú teherautóval kellett üdítőitalokat szállítanom közértekbe, éttermekbe. Nagyon tetszett a munka. Egyedül vezetni a városban, beszélgetni boltvezetőkkel, értelmes és hasznos munkát végezni. Naponta átrakodtam 3-4 tonnányi üdítő rekeszt, így az izomzatomnak is jót tett a munka, kondi bérletre nem kellett költenem. A boltvezetők is a tenyerükön hordtak. Nekik nagyon fontos volt, hogy mindig legyen árukészletük, ezért megbecsülték a pontos, és szorgalmas kollégát. Mindig adtak borralalót, a közértekben ennivalót, ki mit tudott. A boltvezetők furcsa, az addigi ismerőseimhez képest idegen emberek voltak. Egy új társadalmi réteget ismertem meg. Ezek az emberek keményen dolgoztak, másként gondolkodtak, és sokat kockáztattak. Tisztelték a teljesítményt, és el is ismerték azt. Azzal, hogy az államtól loptak nem foglalkoztam, hiszen abban az időben mindenki az államtól lopott. Ez akkor nem szégyen volt, hanem dicsőség.

A vezetőség is elégedett volt a munkámmal, így néhány hónap múlva előléptettek, és egy 5 tonnás IFA-ra tettek. Itt már saját rakodóm volt, igaz rekeszből is több fért fel az autóra. A rakodómunkás szintén különös emberfajta. Megtanultam tőle a csalás összes válfaját, megtanultam, hogyan kell tárgyalni boltvezetőkkel, rendészekkel. De a kocsiórt és a munkáért mindent megtett. Volt, hogy az autóból derékig kihajolva üvöltözött egy teljes utcával, hogy betolassunk egy olyan közérthez, ahová először azt hittem, csak egy motorkerékpár fér be. Ő persze betolatta velem az IFA-t.

Szóval fantasztikusan haladt a karrierem, de eljött az ősz és a rossz idő. Egy késő őszi napon, amikor nulla fok volt és havas eső hullott, békésen ültem a sofőrteremben, hiszen ilyen időben nem lehet dolgozni. Ám legnagyobb meglepetésemre közölték velem, hogy a közértekbe akkor is kell üdítő, amikor esik a hó, úgyhogy induljak el dolgozni. Végigdolgoztam a napot, de nem volt kellemes. A rekeszekre ráfagyott az eső, és 10 perc után bőrig áztam. Mire véget ért a munkaidőm lélekben már éreztem, hogy egy nagyszerű karrier tört derékba a rossz idő miatt.

Kerestem egy olyan munkahelyet, ahol úri sofőr lehettem, és megtaláltam a Fővárosi Csatornázási Műveknél. Igaz ide protekcióval kerültem, mivel édesanyám itt volt raktáros. Egy Barkas-ra kerültem, és a telephelyek között kellett embereket és árut szállítanom. Nagyon sok értelmes emberrel találkoztam itt, végre olyan csapatba kerültem, ahol a gondolat és a tudás volt a fő szempont. Bár én csak egy sofőr voltam itt, a kollégák között nem a papír és a beosztás számított, hanem az ember, így gyorsan befogadtak. De láttam a korlátokat is. Azt láttam, hogy hiába a sok okos és értelmes ember, akik alkotni akarnak, a rendszer nem engedi kibontakozni őket, csak széklábakat faragtat velük.

Közben elvittek katonának. Itt megtapasztaltam az emberek negatív oldalát is. Megdöbbentett katonatársaim és a tisztek butasága, és primitív gondolkodásmódja. Láttam az embernek ezt az oldalát is.

Leszerelés után újra hiányzott a számítógép. Talán az ott megismert emberek miatt. Vallom, hogy minden esemény az előnyünkre van, csak ez később derül ki. Ezért nem szabad semmit tragédiának venni. Bár bevallom, hogy amikor a birkabogyóban kúszattak a hadgyakorlaton, nem épp arra gondoltam, hogy milyen jó dolog történik velem, és milyen sokat segít ez nekem a további utamon.

Ezért, hogy jobban megismerjem a számítógépek világát, 1984-ben jelentkeztem a Pénzügyi és Számviteli Főiskolára, rendszerszervező szakra. Persze esti tagozatra, mert nappal továbbra is sofőr voltam. Érdekelt a könyvelés, a pénzügy. Tudnia akartam, hogy mi is az elmélete annak, amit az életben tapasztaltam. Mivel programozni már tudtam, most az érdekelt, hogyan néz ki az a könyvelés és annak pénzügy elmélete, amit programozunk. A rendszerszervező egy nagyon érdekes szakma. Van egyszer a könyvelő, aki ért a könyveléshez, adózáshoz, vagyis a szakmához, és van a programozó, aki tud programozni. Aztán van a rendszerszervező, aki ért mind a két területhez, és lefordítja a programozó nyelvére, amit a könyvelő mond. Nyitott lélek, komplex gondolkodás, és nagy empátia kell hozzá!

Az esti főiskola egészen más volt, mint a nappali gimnázium. A tanárok sokkal emberibbek voltak, igyekeztek valós tudást adni nekünk. Szerencsére sok külsős oktató is volt, akik igyekeztek az átadott tudást összekötni a valós gyakorlattal. Rögtön az élbolyba kerültem, ami engem is meglepett. Az életből szerzett tapasztalatok, a programozói tudás, a nyitott gondolkodás nagy előnyt jelentett. Úgy látszik, én vagy első vagyok vagy utolsó.

1985-ben a munkahelyemen csoda történt. Vásároltak egy PC-t. A sikeres és okos mérnök csapat meggyőzte a vállalat vezetőit, hogy szükségünk van egy számítógépre. Ez a számítógép egymillió

forintba került akkor, annyiba, mint egy öröklakás. A mai napig nem tudom, hogyan sikerült elintézniük. A PC 1982-ben jelent meg a világban. Persze nem eredetileg vásárolták, hanem egy klónt. Az SZKI épített egy kompatibilis számítógépet Propper 16 néven. Volt saját operációs rendszere, ami a Microsoft DOS szoftverének egy másolata volt. Mindeközben Bill a világ leggazdagabb embere lett, én meg sofőr.

Akkor még nem értettem ennek a gépnek a nagyszerűségét, de ma már őszinte tisztelettel tekintek azokra az emberekre, akik megalkották ezt a számítógépet. Körülbelül olyan volt, mintha ma valaki egy Tesla autót másolatot építené. Bravó, fiúk, nagyszerű munka volt!

Mindenesetre elkezdtem sürgőlni a számítógép körül. A munkaidőmbe belefért, ekkor még a szocializmust építettük, és úgy álltunk oda a munkához, hogy más is odaférjen hozzá. Az rögtön kiderült, hogy az általam tanult programnyelv semmit nem ér, hiszen az a nagygépekre vonatkozott. Ezt Basic nyelven kellett programozni, illetve meg kellett tanulni az operációs rendszert, a DOS-t. Visszavetem a napi négy órai pingpongozásból, és elkezdtem tanulni a számítógépet és a szoftvereit. Megírtam az első programjaimat. Az iskolában ez tovább növelte a tekintélyemet. Nagyon jól passzolt az iskolai tudáshoz, hogy én előben tudom azt, amit az osztálytársaim csak elméletben. Ekkor jelent meg egy programnyelv, amely forradalmasította a programozást, a dBase III. Ezzel az eszközzel már adatbázisokat lehetett létrehozni, kezelni, és programozni. Amit tanultam az iskolában, azt megvalósítottam a munkahelyemen. Már nem éreztem úgy, hogy Barkast vezetni a világ legjobb dolga lenne.

Sajnos az is kiderült, hogy a munkahelyemen nem sokra értéklik a számítógépet. Nagy csalódást okozott számomra, hogy fontosabb volt, hogy legyen, mint hogy használjuk valami hasznos dologra. Ezekben az időkben jelentek meg a híradóban azok a riportok, amikor már minden párttitkár asztalán volt számítógép, de a monitor mind a kamera felé volt fordítva, hogy mindenki lássa, hogy neki az asztalán már számítógép van. Az is látszott, hogy soha nem kapcsolta be.

Engem ez zavart, és gondolkodtam azon, hogyan kellene hasznos munkára fogni a gépet. Mivel édesanyám raktáros volt, itt támadtam. Lementem hozzá a raktárba, és részletesen elmondattam vele, hogyan működik egy anyagraktár. Milyen bizonylatok vannak, ki hogyan, mit ír rá, hogyan kezelik a kivétet és a beszerzést? Sok gondolat összecsengett az iskolában tanultakkal, de sok dolog egész másként működött a gyakorlatban, mint az elméletben.

Végül nekiálltam, és megírtam életem első raktárkezelő programját. Összegeztem ebben a programban minden tudásomat, amit a programozói órákon, a főiskolán, az életben, és az édesanyámtól tanultam. Amikor kész voltam vele, hívtam a főnökömet, akit nagyon szerettem, hiszen ő intézte el, hogy sofőr létemre programozhassam a számítógépet. - Nézd Tamás, itt egy program, ami hihetetlen mértékben megnöveli a vállalat hatékonyságát. Az a lecke, amit tőle kaptam, az egyik legfontosabb volt az életemben: - Hülye vagy? Ki akarod rúgani az édesanyádat? Azonnal töröld le!

Mivel tényleg szerettem a főnökömet, és nem akartam kellemetlenséget neki, hiszen mindig támogatót, és tényleg nem akartam kirúgatót az édesanyámat, ezért gyorsan letöröltem a programot.

De megértettem, hogy nagy hatalom van a kezemben. A SZOFTVER érték. Emberek, cégek sorsát tudja befolyásolni.

Azt is megértettem, hogy itt nincs helyem tovább. Megköszöntem a társaimnak a sok segítséget, amit kaptam tőlük, és továbbálltam. Kerestem egy munkahelyet, ahol szükség van a tudásomra.

Így kerültem 1986-ban a Lampart Vegyipari Gépgyárba. Itt már programozó voltam. Volt ott egy XT számítógép, arra kellett szoftvereket írni. Érdekes időszakban kerültem ide. Egyrészt fejlesztettek szoftvert nagygépre, de már megjelentek a PC-k is. Két csapat volt, akik harcoltak egymás ellen. Én a PC mellett tettem le a voksomat, és jól döntöttem. A nagygépes fejlesztőkkel egyre több gond volt. Csúsztak a határidővel, sok volt a hiba a programokban és rettentően drágák voltak. Mi kicsi, de látványos programokat írtunk.

A fordulópont 1987-ben történt. Ekkor vezették be az SZJA-t Magyarországon. Addig senki nem fizetett semmilyen jövedelemadó. Kijött a bruttósítási törvény. Ez arról szólt, hogy mindenkinek annyival kell megemelni a fizetését, hogy az adózás után pont annyi nettó fizetést kapjon, mint előtte. Ebben az időben az állampolgárokat még nem érthette kár. Nem volt egyszerű feladat. Ekkor nyolc adósáv volt, a fizetéstől függően. Ha kiszámolták az adóval növelt bért, akkor kiderült, hogy átcsúszott egy másik adósávba, és újra kellett kezdeni számolni az egészet.

A Lampartban ekkor több mint ezer ember dolgozott. A vezetés felkészült és, több mint tíz bérszámfejtőt állítottak a feladatra, hogy végezzék el a munkát a következő bérszámfejtésig. A nagygépesek kiestek, mert lassúak voltak. Minket fel sem kértek, mert nem hitték, hogy képesek vagyunk a feladat elvégzésére. De éreztem, hogy ez életem lehetősége. Elkértem a bruttósítás képletét és a béradatokat. Írtam egy programot pár nap alatt, majd a tervezett indulás előtt megkértem a számviteli és pénzügyi főosztályvezetőt, hogy szánjon rám pár percet. Lejött hozzám, persze ideges volt, mert mindenki félt az előtte álló feladattól. Nyugtattam: - Miklós, csak pár perc. Légy szíves nyomd le a piros gombot. Persze a hatás kedvéért befestettem pirosra az enter gombot egy filctollal. Lenyomta a gombot, a gép dolgozott pár percet, majd a képernyőn megjelentek a bruttósított adatok. Soha nem felejttem el a döbbenetet az arcán!

Persze a bruttósítást megcsinálták kézzel is, de attól kezdve én voltam a király a cégvezetés szemében. Kaptam 2000 forint jutalmat a jó munkámért. A főnököm 4000 forintot kapott, amit akkor még sérelmeztem, hiszen programozni sem tudott. Azóta rájöttem, hogy lehet, hogy nem volt programozó, de ő intézte el, hogy megkapjuk az adatokat és a lehetőséget, és ez néha többet ér, mint a valós programozói munka.

Nagyon érdekes megítélésem volt a cégben. A cég nagy része lenézett, mint nyikhaj irodistát. Számukra az nem volt ember, aki nem tud napi 8 órát kalapálni egy tízkilós kalapáccsal. De a vezérigazgató és a szakmai vezetés egyenrangú félként kezelt, többször kikérték a véleményemet, hiszen tudták, hogy a programozói tudásom mellé egyre erősebb elméleti tudás is társul. Azt is érezték, hogy ez a tudás hiányzik nekik. Érezték, hogy a céget csak az általam képviselt tudás tudja megtartani és fejleszteni. Ez 1987-ben történt, amikor már nem volt olyan erős a szocializmus, már nem támogatták minden vállalatot automatikusan az állam. Már valós veszély volt a csőd.

1988-ban megkaptam a diplomámat. Furcsa érzés volt, sokat gondoltam a gimnáziumi tanáira. Mivel már nem kellett iskolába járnom esténként, rengeteg szabadidőm lett. Ekkor teljes erőbedobással a munka felé fordultam. Sokat gondolkodtam azon, hogy mihez kezdjek. Azt tisztán láttam, hogy ha maradok a Lampartban, akkor 20 év múlva én leszek a vezérigazgató. Ám azt is láttam, hogy egy ekkora vállalatnál lassan őrölnek a kerekek. Nekem pedig nem volt vesztegetni való 20 évem. Ezért innen is továbbálltam. Itt is megköszöntem mindenkinek a segítségét. Sajnálták, hogy elmegyek, de megértettek. Megértették, hogy nem tudok várni, hív az út. Nagy öröm volt számomra, hogy már a Kulcs-Soft-os időkben sok itteni kolléga keresett meg, és vásárolt tőlem szoftvert. Sajnos a Lampart gyorsan csődbe ment. 1990 után egy ezerfős cégnek nem volt létjogosultsága. A vezetők szétszéledtek, magánvállalkozásokat alapítottak, és kerestek engem, mert megbíztak bennem. Sikerült még a Lampartos időkben megértetnem velük, hogy egy cég működésének az alapja egy megbízható ügyviteli szoftver.

Újra munkát kerestem, most már mint diplomás rendszerszervező. Elegendem volt a nagyvállalatokból. Bár nagyon jó a társaság és a hangulat ezekben a cégekben, szakmai szempontból nehéz kiemelkedőt alkotni. Az Interflex nevű kisszövetkezethez kerültem. Ekkor már alakultak gmk-k, kisszövetkezetek, bár még nem volt gazdasági törvény, nem lehetett tiszta magáncéget alapítani. 1988. szeptember 1-én kezdtem az új helyemen. Nagyon érdekes cég volt, négy részleggel. Volt egy kereskedelmi részlege, ahol zsebimporttal és egyéb módokon hoztak be hardver eszközöket. Ezeket a számítógépeket brutális árréssel adták el. Volt egy tervező részleg, akik ötleteket gyártottak, előttem ismeretlen hatékonysággal. Volt egy részleg, ahol korlátozott munkaképességű embereket alkalmaztak, valószínűleg adóoptimalizálás céljából. Valamint volt a szoftverfejlesztő részleg, ahová én is kerültem. Ez a csapat külsős cégeknek fejlesztett szoftvereket PC-re. Ekkora már a személyi számítógép megnyerte a csatát a nagygépek ellen. Mindenki belátta, hogy a nagygépes fejlesztés a hatalmas költségek miatt nem versenyképes. Volt még ezen kívül néhány ember, aki a Commodore 64 számítógépre esküdött, de ezeket már csak megmosolyogtuk.

Ez kellett nekem! Igazi cégeknek szoftvert fejleszteni, amit élesben használnak! Reggel bementem az első munkanapomon. A főnököm mondta, hogy pont jókor jöttem, mert 11 órára ki kell menni egy autós iskolába, akik egy komplex ügyviteli rendszert szeretnének fejleszteni, és kezdem el a tárgyalásokat, mérjem fel az igényeket. Na, erre a kezdésre gondoltam! Nincs öt főnök felettem, akik heteken keresztül tárgyalnak minden egyes programsort. Én voltam a felelős mindenért, minden döntés és kockázat az enyém.

A csapat is nagyszerű volt. Volt egy programozó, egy hardveres, egy szoftver szakember, és én, mint rendszerszervező. Felettünk volt egy főnök, aki támogató, irányított, segített bennünket, az önállóságunk meghagyásával. A négy részleg is folyamatosan segítette egymást. Hoztunk egymásnak üzleteket, ötleteket, ha lehetett. Nagyszerűen éreztük magunkat, ha kellett napi 24 órát dolgoztunk, de élveztük minden percét.

A fizetésem is nagyon jó volt. Közel négyszer annyit kerestem, mint a Lampartban. Ott ugyanis állami bértábla volt. Hiába alkottam kiemelkedőt, a főnökeim sajnálkozva mondták, hogy nem adhatnak magasabb fizetést. A fizetéseket egy mátrix alapján határozták meg, amelyet az állam kötelezően előírt. Egyik oszlop volt az életkor, a másik az iskolai végzettség. Ezt kiegészítették különböző szorzókkal, mint például nyelvvizsga-papír, párttagság, munkásőr tagság, szakszervezeti tagság. Nézd, ennyi idős vagy, ilyen iskolád van, ennyinek kell lennie a bérednek, mondták sajnálkozva. Voltak diplomás, idős emberek, akiknek még nyelvvizsgájuk is volt (érdekes, hogy a párttagoknak 4-5 nyelvvizsgájuk is volt), ők sokkal többet kerestek. Sajnos az érték, amit termeltek, az nulla volt. Ezért is ment csődbe a Lampart, és az egész Magyarország.

Az új helyemen csak a teljesítmény számított, és mindenki 110 százalékon dolgozott.

Egy konfliktusforrás azonban gyorsan felmerült, és egyre erősödött. Különböző volt a négy részleg nyereségtermelő képessége. Ez egy idő után zavarta a kereskedőket, akik a cég profitjának a legnagyobb részét termelték ki. Egyre hangosabban kritizálták a többi részleg vezetőit, hogy ők tartják el a többi részleget, és be kellett látnunk, hogy igazuk volt. Ha egyedül lennének, sokkal többet keresnének - mondták. Még az is felmerült bennük, hogy kiválnak a korszakvezetéstől.

A szoftverfejlesztő részlegben is kialakult egy konfliktus. A részlegvezető inkább a nagyobb cégek felé vonzódott, és az volt a véleménye, hogy nagy cégeknek kell nagy munkákat végezni jó drágán, több százezer forintért. Mi néhányan inkább a kis cégeket preferáltuk, mert azt láttuk, hogy fizetőképesebbek, és gyorsabban pörög az üzlet. Sajnos nekünk lett igazunk, sok üzletben beragadtunk pénzzel, lassan és nehézkesen haladtak az ügyeink. A rendszerváltás környékén nem volt könnyű nagy megrendelést szerezni, és nem volt könnyű az elvégzett munkáért beszélni a pénzt. Sajnos nem hoztuk az elvárt számokat.

1988 decemberében az egyik kereskedő, aki kedvelt engem megkérdezte, hogy tudok-e segíteni neki? Van egy partnere a Kálvin téri üzletházban, aki hardvert árul. Eladott egy számítógépet egy ott lévő ruhakereskedő cégnek, de a cég szeretne valamilyen szoftvert is. Segítsek neki, beszéljek a tulajdonossal, mert ő nem nagyon érti, hogy milyen szoftvert szeretne.

- Miért ne? – mondtam. - De miért nem a főnökömnek szólsz?

- Őszintén megmondom - válaszolta -, nem bízom benne. Lassúak vagytok, nehézkesek. Nem szeretnék leégni a partner előtt, benned jobban megbízom.

Nagyon szomorú volt számomra, hogy így lát bennünket, de elfogadtam.

Kimentünk a céghez. Megismertem egy olyan embert, akit addig csak a tévében láttam. Igazi sikeres nagyvállalkozó, akinek voltak boltjai, varrodája, és mindenkifölött egy vadonatúj Mercédese. Ekkor egy kétütemű Trabant kombim volt, értettem a különbséget. Megtapasztaltam, mi a különbség a világ legjobb és legrosszabb autója között. De ő egyenrangú félként kezelt engem, és ez nagyon jól esett.

Elmondta, hogy van egy ruha nagykereskedése is, ahol nagyon nagy a forgalom. Most minden nyilvántartást kézzel vezetnek. Elmondta a gondjait. Néhány mondat volt csupán, de ebből a néhány mondatból egy tőzsdei céget építettem fel.

„Nem tudom, hogy pontosan melyik termékből mennyi van raktáron. Ezért gyakran előfordul, hogy bejön a vásárló, és nem tudom kiszolgálni. Pedig elegendő gyártási kapacitásom van. Szeretném, ha a program jelezné, ha valamelyik termékből kevés van, hogy időben fel tudjak készülni a beszerzésre.”

„Nem tudom, ki tartozik nekem, így nem tudom behajtani a pénzem. Szeretném, ha a program jelezné, ha olyan vásárló akar vásárolni, akinek tartozása van felém.”

„Félek, hogy az alkalmazottak csalnak, kellene egy rendszer, amivel számon kérem őket.”

„Adok terméket számlára és számla nélkül is, és szeretném külön látni a számlás és számla nélküli forgalmamat.”

- Természetesen meg tudom oldani - válaszoltam, és így is gondoltam. - Egy problémám van csupán: nincs számítógépem, a munkahelyemen pedig nem fejleszthetem ki a szoftvert. - Ez nem gond – válaszolta. Vidd el a gépet, én úgysem tudom semmire használni, amíg nincs rá szoftver. December 20.-a volt. Azt mondta, hogy most bezárnak az ünnepekre, január 5-én nyitnak. - Addig kész leszek velem – mondtam. - Az több mint két hét.

Kivettem a maradék szabadságomat az ünnepekre, hazavittem a számítógépet, és vettem egy nagy levegőt. Életem lehetősége előtt álltam!

Előtte megkérdezte, mennyi lesz a díjam. - Harmincezer forint – vágtam rá. Ez rengeteg pénz volt akkor, nekem három hónapi fizetésem, szüleimnek közel egyéves bére. Gondoltam, ebből alkudhat bőven. - Rendben - válaszolta minden alku nélkül, mint akinek ez az összeg semmiség lenne. Lehet, hogy keveset mondtam – futott át rajtam a gondolat.

Azon a karácsonyon nem ettem bejglit, nem látogattam meg a rokonokat, és nem néztem a tévét. Volt 14x24 órám, hogy elkészítsem életem első, saját fejlesztésű szoftverét. 1989. január 5-én ott álltam a bolt előtt. A Trabant kombi csomagtartójában a számítógép, rajta a szoftver. Ma már vicces visszagondolni erre. A Trabant 20 ezer forintot ért, a számítógép háromszázezer forintot, a szoftver, illetve a benne lévő know-how pedig több milliárdot.

Bevittem a gépet az üzletbe, segítettem beüzemelni a szoftvert, és segítettem betanítani a személyzetet a szoftver kezelésére. Meglepett, hogy a személyzet milyen tisztelettel néz rám. A Lampartban mindenki lenézett, mint irodistát, itt meg én voltam a szoftver guru. Félték tőlem egy kicsit, mert nem tudták, hogy mit tudhatok meg róluk a szoftveren keresztül. Nem éltem vissza ezzel, megnyugtattam őket, hogy az a feladatom, hogy segítsen a munkájukat, hogy a lehető leghatékonyabban tudjanak dolgozni. Megértettem, hogy a szoftveresnek nem csak a főnökkel kell jóban lenni, hanem a program használóival is. Nekem az a dolgom, hogy a megrendelő cégnek jól menjen. Akkor nekem is jól fog menni.

Már nem túlórátam a munkahelyemen. Tisztességgel dolgoztam, de a viszálykodásban nem akartam részt venni. Öt óra után mentem a nagykerbe segíteni. Úgy gondoltam, a 30 000 forintba bőven belefér az ügyféltámogatás. De ingyen is csináltam volna. Rengeteget tanultam itt. Tanultam arról, hogyan működik egy nagykereskedés, hogyan szolgálják ki a vevőket. Természetesen a szoftveren is kellett igazítani. Folyamatosan testre szabtuk, hogy a lehető legjobb legyen.

A szoftver a tulajdonos minden kívánságát kielégítette. Pontos nyilvántartásai lehettek, pontosan elszámoltathatta a dolgozóit, és az adóhatóságtól sem kellett félnie. A szoftverben dupla jelszó volt: fekete és fehér. Ha a fehér jelszót ütötte be, akkor a hivatalos könyvelést látta, ha a feketét, akkor a teljeset. Azt is megtapasztaltam, hogy a dolgozók automatikusan jobban, és pontosabban dolgoznak, ha számítógépet kell használniuk. Tisztán láttam, hogy mennyi valós nyereséget termel a szoftverem. Már nem gondoltam, hogy sokat kértem érte. Itt tanultam meg, hogy nincs olyan, hogy olcsó, vagy drága. Csak az számít, hogy valami mennyi hasznot és értéket termel. Eljött az a pont, amikor a tulajdonos újabb és újabb igényekkel lépett elő. Akkor azt mondtam: - Ok, de ezt már külön díjazás fejében végzem. – Természetesen - volt a válasz. Az a jó, ha a szoftveres és a megrendelő egyformán tisztában van egy szoftver hasznáival, és hasznot hozó képességével, így nincs árvita.

Tavasszal újabb meglepetés ért. A tulajdonos szólt, hogy menjek be délután, mert jön egy beszállítója, és szeretne beszélni velem. - Miről? - kérdeztem, és ő válaszolt. - Ez az ember készíti a ruhákhoz a próbababákat, és én eldicsekedtem neki, hogy milyen szuper szoftvert használok. Meg is mutattam neki, és elmondtam, hogy mennyivel könnyebb lett az életem, mennyivel jobban megy az üzlet, mióta ezt használom.

Á, szóval a nagyvállalkozó az én szoftveremmel dicsekszik, és nem a Mercédészével?

Bementem a megbeszélésre, és ismét egy nagyszerű embert ismertem meg. Fém bútorgyártó vállalkozása volt, a próbababa üzlet csak melléküzemág volt. Itt a készlet- és számlázás modulon kívül már a gyártást is kezelni kellett volna. Természetesen ezt is elvállaltam. Ismét a számítógép volt a probléma, de megoldottuk. Odaadni nem tudta a számítógépét, mert már futottak rajta nyilvántartások, de azt mondta, hogy az üzem három műszakban dolgozik, így bármikor bejöhetnek dolgozni rajta.

Így ötig a munkahelyemen dolgoztam, utána beültem a Trabantba, kimentem Rákoskeresztúrra, és hajnali egyig-kettőig ott programoztam. Sokat beszélgettem a munkásokkal, tanultam tőlük, hogyan kell széket gyártani. Sokszor együtt mentem haza az éjszakai műszakkal. Reggel pedig irány a főállás. Kemény volt, de rendkívül élveztem, életem legkeményebb és legtermékenyebb időszakára volt. Azóta is csodálkozom, amikor huszonévesek panaszkodnak, hogy fáradtak, kivannak a munkától. Nem értem, hogy egy huszonéves honnan ismeri azt a szót, hogy fáradtság?

Sokszor a tulajdonos is velem maradt hajnalig. Nappal az üzletet hajtotta, éjszaka az adminisztrációt és a gyártást menedzselte. Sokat beszélgettünk az üzletről, a vállalkozásról, és a termékgyártásról. Olyan programot akartam írni, ami tényleg segíti a munkáját, és ez sikerült is. Együtt ellenőriztük a szoftver bevezetését, és jó volt tudni, hogy pontosan látjuk a raktárkészletet, a felhasznált alapanyagokat. Persze kiderültek stiklik, néha több fogyott egy-két anyagból, mint kellett volna, de épp ennek a

kimutatása volt az én szoftverem feladata. Volt, hogy kirúgtak embereket a programom miatt, de akkor megértettem, hogy nekem a tulajdonos mellett a helyem, mellette kell kiállnom teljes mellszélességgel és elhivatottsággal.

Közben a munkahelyemen a vezetés folyamatosan próbálta megoldani a konfliktusokat. A szövetkezet vezetője a bölcs vezér stílust képviselte. Nem szólt bele a részlegvezetők dolgába, de tanácsokkal segítette őket, és megpróbálta a kapcsolatrendszerét felhasználni arra, hogy új üzleteket szerezzen. Pontosan látta, hol a probléma, ezért mindent megtett, hogy segítse az elmaradó részleget. Brainstormingokat szervezett, hogy javaslatokkal segítsük egymást a nagyobb nyereség elérésében.

Az egyik megbeszélésen az volt a feladat, hogy mondjunk üzleti ötleteket, amelyek nyereséget képezhetnek. Mindenkinek röviden el kellett mondani a javaslatát, és meg kellett határozni, hogy hány százalék esélyt lát arra, hogy fizikailag megvalósítható legyen az ötlet, és hány százalék esélyt lát arra, hogy az ötlet megállja a helyét a piacon, és nyereséget termeljen. Díjazásként hozott egy nagy tál konyakos meggyet, és azt mondta, hogy minden ötletgazda kiveheti a legszebbet a tálból. Így mindenki a legszebbet kapta. Sok ötlet elhangzott, sok vad gondolat is, de az volt a szabály, hogy ott a helyszínen nem lehet véleményezni egyiket sem. Azt láttam, hogy az ötletgazdák sem bíznak magukban teljesen. Ritkán adtak 30 százalék feletti esélyt maguknak. Én már csak egyre emlékszem - talán a legvadabbra - az volt a javaslat, hogy vezessük az áramot a levegőben, drót nélkül.

Én következtem. Izgultam kicsit, hiszen ott volt a teljes vezérkar. A következőket mondtam:

- Készítsünk készletkezelő, számlázó és könyvelő szoftvereket kisvállalatoknak. Adjuk a szoftvereket kedvező áron, hogy minden vállalkozás gond nélkül megvehesse. (Mai napig ez a Kulcs-Soft stratégiai célkitűzése.)

Megkérdezték, hogy mennyi esélyt látok arra, hogy ezt a szoftvert kifejlesszük, és mennyi esélyt látok arra, hogy ez a szoftver piacképes legyen?

- 100 százalék, hogy meg tudom csinálni, és 100 százalék, hogy sikeres lesz - válaszoltam.

Lehet, hogy itt rontottam el, mert ha csak 70-80 százalékot mondok, jobban hisznek nekem. De nekem csak a nulla létezik, és a száz, a többi számot nem ismerem. A legszebb konyakos meggyet persze megkaptam. Most már azt gondolom, hogy a világ legjobb üzletét csinálhatták volna meg a vezetők, ha hisznek nekem. Megvehették volna a Kulcs-Soft-ot egy konyakos meggyért☺

Amit mondtam, azt komolyan gondoltam. A szoftverfejlesztő csapat kiváló szakemberekből állt. Együtt nagyot alkothattunk volna. Komplex ügyviteli rendszereket fejleszthettünk volna úgy, hogy hatalmas anyagi és szakmai erő áll mögöttünk. Ám ehhez engem kellett volna kinevezniük vezetőnek, és le kellett volna zárni a többi sikertelen, rétestészta típusú üzletet. (Ugye, az ego, ha értitek, mire gondolok.)

Ezt nem merték a vezetők megtenni, bár a csapat bízott bennem és az ötletemben. Természetesen nem tudtam, és nem is akartam titokban tartani, hogy van másodállásom. Sokat beszéltem róla a kollégáimnak, egyre jobban bíztak bennem, és az ötletemben. Ma is azt mondom, nagyszerű csapat lett volna belőlünk!

Ám a vezetés másként döntött. Leváltották a régi vezetőt, és hoztak egy újat, aki sajnos szintén a nagy üzletben bízott. Tiszta agyú ember volt, értette, mit mondok, de neki más volt az elképzelése. Elismertük egymás ötleteit, évekkel később konkurensek is lettünk, mindig tiszteltük egymást, de már akkor éreztem, hogy rossz lóra tett.

Eljött az ősz, a fémbútor gyárban egy útnyilvántartó szoftveren dolgoztam. Elmagyarázta a tulajdonos, hogy milyen könnyű fiktív útnyilvántartással adómentes jövedelemhez jutni, csak macerás az útnyilvántartást utólag elkészíteni. Azzal bízott meg, hogy készítsék egy programot, amely tárolja a cég partnereinek a távolság adatait, és tárolja a gépkocsik fogyasztás adatait. A tulajdonos csak megadja, hogy milyen összegről szeretne egy útnyilvántartást, és a program ezt automatikusan elkészíti. Beletettünk egy kis mesterséges intelligenciát, de alapvetően egy véletlen szám generátor dolgozott benne. Akár évekre visszamenőleg el lehetett készíteni az útnyilvántartásokat bármennyi gépkocsira. Én kiegészítettem annyival, hogy a nyilvántartás elkészíthető volt a megtett kilométer és az elfogyasztott benzin alapján is. A sikeres szoftver alapja az, ha a szoftveres és a megbízó együtt gondolkodik és együtt tervez!

Egy délután bejött a cég villanyszerelője és azt mondta: - Tegnap még villanyszerelő voltam, de ma már ügyvezető igazgató vagyok. Ugyanis kiváltam, és alapítottam egy Kft-t. (Pár hónapja fogadták el a gazdasági törvényt, amely megengedte, hogy bárki alapíthasson céget.) - Szeretnék megbízni, hogy nekem is készíts el egy számlázó programot. (A cége a mai napig ügyfelünk.)

Ez már sok volt. Ezt már nem tudom vállalni másodállásban, gondoltam. De mi lenne, ha nekem is lenne saját cégem? Ha főállásban csak magáncégeknek dolgoznék. A munkahelyemen nincs változás, csak küzdünk egymással.

Ám sem pénzem, sem tudásom nincs, nem tudom, hogyan kell céget alapítani. Ráadásul augusztusban született meg a fiam, és egy csecsemővel nem lehet ugrálni.

De Isten nem hagyott békén. Jelentkezett egy régi Lampartos főnököm, és azt mondta, hogy neki jó kapcsolatainak vannak egy kereskedelmi cégben. Mostanában szereznek be új számítógépeket, de nem értenek hozzá. Kellene valaki, aki hosszú távon oktatja őket a számítógép kezelésére, de ők csak napközben érnek rá. Egyre inkább éreztem, hogy a főállás fix pénz ugyan, de gátol a haladásban. Pár napra rá jelentkezett a ruha nagykereskedő barátom, és azt mondta: -Tibor, egyre nagyobb az igény a ruhákra, szeretnék egy termelésirányítás szoftvert a varrodába, és egy bérszámfejtő programot is, mert már nem győzzük kézzel a bérszámfejtést. Jövő tavasszal indulnánk az új programokkal.

Döntöttem, belevágok. Sokat gondolkodtam azon, hogy mit veszíthetek. De rájöttem, hogy az égvilágon semmit. Ha egyetlen üzlet sem jön be, akkor visszamegyek alkalmazottnak. Egy jó programozóra mindig szükség van. Azért voltak problémák. Az első a számítógép volt. Egy PC számítógép ebben az időben kb. 200-250 000 forint volt. Bármilyen jól kerestem, ennyi pénzem nem

volt. A másik probléma a telefon volt. Ebben az időben nagyon nagy kincs volt a telefon. Nem azért, mert drága lett volna, hanem azért, mert nem volt vonal. Ekkortájt kezdték fejleszteni Magyarországon a vezetékes telefont, és bátran ígérték, hogy 5-10 év múlva mindenkinek lesz telefonja. Ennyi időt nem akartam várni. Mobiltelefonja csak a Jediknek volt a Csillagok háborújában!

Magyarországon a társadalmi és gazdasági rendszer recsegett-ropogott. Sorra szűntek meg a nagy, állami vállalatok, vagy átalakultak, vagy privatizálták őket. Egyre több lett a munkanélküli, mert az állam már nem tudta vállalni a teljes foglalkoztatottságot. A magáncégek is sorra alakultak, és a gazdaság egyre nagyobb része ment át a magángazdaságba, amely ekkora már teljesen legálisan működhetett. Rájöttem, nincs időm gondolkodni, mert lemaradok valami nagyon fontosról.

Az államot azért zavarta a sok munkanélküli. Kitalált egy támogatási programot, újrakezdési hitel néven. Ez azt jelentette, hogy aki 3 hónapig igazoltan nem tud munkát találni, az felvehetett 300 000 forint újrakezdési hitelt 4 évre, kamat nélkül. Ehhez szükséges volt igazolnia, hogy van üzleti terve, és vannak megrendelői. Ez kellett nekem!

1989. november 23-án, pontosan a 28. születésnapomon bementem a munkahelyemre, és azt mondtam a főnökömnek:

- Nézd, te mindig rendes volt hozzám, most ismét szeretnék kérni tőled valamit. Rúgj ki légy szíves!

- De miért? – kérdezte. - Bár nem értünk mindenben egyet, azért jó szakember vagy.

- Azért csak rúgj ki!- kértem. S mivel tényleg jó volt hozzám, kirúgott. A többiek sajnálták, hogy pont a születésnapomon történt ez, de én tudtam, hogy ennél szebb ajándékot nem is kaphattam volna. A felmondási papírral elmentem a munkanélküli központba, és megkértem az ügyintézőt, hogy adjon egy igazolást, hogy munkanélküli vagyok.

- Azt nem lehet - válaszolta -, mert három hónapig kell munkát keresni, és ha három hónapig nem találunk Önnek munkát, csak akkor állíthatom ki az igazolást. Egyébként már holnap tudnék munkát adni Önnek ezzel a végzettséggel.

Úgy gondoltam, hogy itt csak az őszinteség segít.

- Tudom - mondtam -, de én vállalkozni szeretnék, és fel szeretném venni az újrakezdési hitelt, ehhez pedig szükségem van az igazolásra.

Majd letettem az asztalára egy borítékot 500 forinttal. Azt gondolom, hogy nem a boríték miatt állította ki a papírt, hanem azért, hogy segítsen egy embernek. Köszönöm neki ismét!

A megrendelőlapok összegyűjtése már könnyű feladat volt. Elmentem az ismerőseimhez, és aláírtam velük egy megrendelőlapot, miszerint nagyon komolyan szándékoznak szoftvert venni tőlem. Egy üveg konyakért cserébe mindenkinek komolyak lettek a szándékai. Az üzleti terv már a fejemben volt, csak le kellett írnom. Következett a bank, hogy felvegyem a hitelt. Pár nap múlva a számlámon volt 300 000 forint.

Elindítottam a cégalapítást. Kft.-ben nem gondolkodhattam, hiszen annak egymillió forint volt a törzstőkéje. Maradt a betéti társaság. Itt ugyan a beltág teljes anyagi felelősséggel tartozik, de ez nem zavart, hiszen nem volt semmi vagyonom. A teljes cégalapítási procedúra 50 000 forintba került. Közben kiválasztottam a számítógépet. Úgy gondoltam, hogy a legjobbat kell választanom. Vásároltam egy AT 286-os számítógépet EGA monitorral, ami 32 színt tudott megjeleníteni. 1 MB RAM, 40 MB winchester, és 1,2 MB floppy. Ehhez kaptam egy Epson FX 1050-es mátrix nyomtatót is. Mindösszesen 250 000 forint volt a számítógép és a nyomtató. Ez kétévnyi fizetése volt akkor egy átlagembernek, vagyis olyan, mintha ma egy számítógép hétmillió forintba kerülne.

A következő probléma a telefon volt. Az, hogy irodát bérelek fel sem merült bennem. A szüleim abban az időben kaptak telefonvonalat. Megkérdeztem őket, mi lenne, ha visszaköltöznék a régi kishozabamba, az úgylis üres. Cserébe fizetem a teljes telefonszámlát, bármennyit telefonálnak is. Ügyfelek úgysem jönnek fel, mindenkire én járok ki.

Még egy feladatomból volt: nevet adni a cégnek. Sok ötlet felmerült: Kulcsár-Soft, Key-System, Key-Soft, Kulcs-Soft, Kulcs-Szoftver. Végül úgy döntöttem, hogy nem jó, ha a teljes nevem szerepel a névben, mert akkor egyszemélyes cégnek gondolnak, de azért utaljon a név rám is. Aki érti, az érti, aki nem, az nem. Az idegen szavakat is elvettem, még csak a magyar piacon gondolkodtam. A kulcs szó kifejezi, hogy én kulcsfontosságú szoftvereket árulok, s ez a siker kulcsa a megrendelőim számára. Ezenkívül kulcsrakész rendszereket akartam adni az ügyfeleimnek.

Így 1989. december 22-én megalakult a Kulcs-Soft Számítástechnika Betéti Társaság. Volt 300 000 forint adósságom, ami havi 6250 forint fix költséget jelentett. Ehhez hozzájött havi 1000 forint telefonköltség, havi 1000 forint benzinköltség, havi 1000 forint tb járulék, és 1000 forint könyvelői díj. Ez havi 10 000 forint fix költség. Amennyivel többet keresek, mint 10 000 forint, annyi a fizetésem, hiszen nincs más költségem, minden egyes forintot az eszemmel fogok megkeresni.

Nem aggodalmat éreztem, hanem végtelen lehetőséget: a határ a csillagos ég!

Második rész

Az első évek

A csillagokba és tovább!

(Buzz Lightyear)

1990, az első év.

Az első millióm.

A cégalapítás után jött a karácsony. Az egész ország a tévé előtt ette a pulykát és a beiglit, vagy a rokonságot látogatta. Én nyugodtan ültem a 6 m²-es irodámban a számítógépem előtt. Gyönyörködtem a gépemben, mely tényleg az ország egyik legerősebb és legjobb számítógépe volt. Legalábbis én mindenképpen így éreztem. Terveztem a jövőmet. Már csak magamra számíthatok, ennek minden előnyével és hátrányával együtt.

Összegeztem, hogy mim van. Van egy cégem irodával, telefonnal, számítógéppel, nyomtatóval. Van két hónapra elegendő pénzem, de a cég tőkéje nulla forint. Van havi 10.000 forintnyi tartozásom. Van négy cég, akik ismernek, és megrendelések ígéretével kecsegtetnek. Van egy csomó ismerősöm, akik elismerik a tudásomat, és ha szükség van szoftverre, remélem keresni fognak.

Azt tudtam, hogy januárig nem fog történni semmi. Addig a felkészülés időszaka tart. Két irányba indultam el.

Egyrészt elkezdtem a szoftveremet fejleszteni. Két helyen már élesben működött a programom. Bízam benne, hogy sok helyen fog még futni, ezért elkezdtem általánosra írni, hogy minden vállalkozásnak jó legyen. Kiegészítettem olyan funkciókkal, amit nem kértek ugyan a megrendelőim, de láttam, hogy hasznos lehet a jövőben. Kezdett kialakulni a Kulcs Készlet és Számla program. Emellett volt egy útnyilvántartás-készítő programom is. Úgy gondoltam, más is szeretne adómentesen kivenni pénzt a cégéből, ezért minden ügyfelemnek automatikusan ajánlhatom ezt a programot.

Másrészt elkezdtem a marketingen gondolkodni. Az iskolában tanultunk marketinget, de csak nagyvállalati marketinget. Azt tudtam, hogy nem sokra megyek a Coca Cola marketing ötleteivel. Kisvállalati marketinget viszont senki sem tanított. Pláne olyat nem, amelyre nulla forint a költségvetés. Maradt a józan paraszti ész. Az volt a koncepcióm, hogy egyre több kisvállalat fog alakulni. Ezeknek szükségük lesz kedvező árú, azonnal használható készletkezelő és számlázó programra. De hogyan érem el ezeket a cégeket? Elkezdtem vizsgálni, hogy milyen újságokat olvasnak, honnan szereznek információkat. Készítettem egy teljes listát ezekről az újságokról. Nagy meglepetésemre a legtöbb újságban volt ingyenes apróhirdetési lehetőség. Ezeket azonnal kihasználtam.

Soha nem hittem a nyomulós marketingben. Aki nem akar venni tőlünk semmit, az akkor sem fog, ha naponta 10 hírlevéllel bombázzuk, és már a csapból is mi folyunk. Csak megutál bennünket. Sok csódbement céget láttam, akiknek elvitte a pénzét a nyomulós guruk marketing stratégiája. Ha valaki venni akar valamit, akkor keresni fogja azt a terméket, és információt gyűjt róla, mert fontos neki az, amit vesz. Ekkor kell a szemé elé kerülni. Akkor semmi más nem érdekli, csak az adott termék, és mindent elolvas róla, ami megjelenik az újságokban.

Így is volt. Akinek szoftver kellett, az keresni kezdte a szakújságokban. Ott már csak a hirdetés szövege számított. Azt pedig nagyon jól tudtam írni. Pontosan tudtam, mi fáj a vállalkozónak, mik azok a kulcsszavak, amelyek horogként akadnak meg az elméjében. A vásárló információkat akar a termékről, és előnyöket, nem pedig dizájnt, kreativitást, és jópofaságot. Azt akarja tudni, mit nyer Ő maga, ha megvesz valamit, és milyen előnyökhöz jut a pénzéért.

Soha nem engedtem, hogy a hirdetésem szövegét marketing szakember írja. Ő nem tudja, hogy miért kell a szoftver a kisvállalkozónak, csak divatos és jópofa frázisokat tud puffogatni. Én beszélgettem éjszakánként vállalkozókkal, nekem mesélték el a gondjaikat, nekem mondták el a vágyaikat.

A marketinges szövegíró a hirdetési szövegeket igazából a marketing szakmának írja. Csak az érdekli, mit mondanak róla a szakmai elemzések. Őt nem izgatja sem a megrendelő, sem a termék. Csak az érdekli, hogy kreatív legyen a hirdetés, és a szakma beszéljen a hirdetéséről. Az már nem érdekli, hogy mennyi terméket adnak el a hirdetés kapcsán, vagy mennyi hasznot hoz a hirdetés.

Tudom, hogy hirdetésíró stílusom nem túl irodalmi, de én nem a marketing szakmának írok, hanem a leendő ügyfeleimnek, ők pedig értik a szavaimat. Pontosan ez történt. Ma már megdöbbenően kicsi, és egyszerű hirdetések hozták az érdeklődőket.

Az egyik legérdekesebb megrendelőm egy gyártó cég volt. Mérnökemberek valamilyen ipari kemencében termékeket gyártottak. Nagyon büszkék voltak a mérnöki tudományukra. Az ő igényük az volt, hogy a szoftver tudjon német márkában is számlázni. Na, ezt is elértem! Egy picit úgy éreztem, hogy kilépek a világpiacra! Egy pénteki napon megállapodtunk a szoftverben és az árban. A megállapodás után volt még egy megjegyzésük: Ja, és csak akkor érdekel bennünket az üzlet, ha hétfőre kész a program. Tesztelni akartok? – gondoltam. Ok, akkor játsszuk le! Természetesen vállalom! – feleltem - hétfőn kilencre itt vagyok a programmal! A megállapodás után bevásároltam kétnapi élelmet egy közértben. Péntek délután ötkor nekiálltam a fejlesztésnek, és hétfő reggelre kész is voltam vele. Mondjuk hétfőn este elég gyorsan elaludtam.

Közben kiderült, hogy a régi partnerekre is számíthatok. A villanyszerelő cég megrendelte a számlázó programot, és a kereskedelmi cég is megbízott az oktatással. Napi 2 órát oktattam, 1000 forintos óradíjért, így 10 óra alatt megkerestem a teljes havi költségeimet. Ehhez jöttek a szoftvereladásokból érkező bevételek. Tavaszra megrendelték a termelésirányítási- és a bérszámfejtési szoftvert. Nyár elején már csak a jövőre gondoltam, nem aggódtam a törlesztő részletek miatt.

Ekkoriban egyedül dolgoztam, mindent én végeztem. Csináltam a marketinget, ha volt érdeklődés kimentem tárgyalni, eladtam a szoftvert, majd leprogramoztam. Megírtam a szerződéseket, kiállítottam a számlákat, behajtottam a pénzt. Közben elláttam a régi ügyfeleknek az ügyfélszolgálatot. Foglalkoztam a cég pénzügyeivel, tárgyaltam a könyvelőmmel. Mindent alaposan megtanultam, kiváló szinten.

A marketingen kívül nagyon odafigyeltem az ajánlásokra is. Ha igazából végiggondolom, a Kulcs-Soft is ajánlásokból született. Mindig megkértem minden ügyfelemtől, hogy ha tényleg elégedett volt a szolgáltatással, akkor legyen szíves ajánljon engem. Sőt nem csak az ügyfeleimet kértem meg erre, hanem minden embert, akivel találkoztam. Soha nem lehet tudni, ki találkozik olyan emberrel, aki szoftvert keres. Mindig megköszöntem az ajánlást. Soha nem pénzzel, csak szóval, illetve viszontajánlással. Bárhol voltam, ha azt láttam, hogy rosszak a székek, megemlítettem a székgyártó barátomat. Pontosan tudtam, melyik ügyfelem mivel foglalkozik, és igyekeztem számukra üzletet szerezni. Ma az emberek szégyellik az ajánlást. Inkább költenek milliókat agyatlan marketing akciókra, mintsem hogy megkérnék az ügyfeleiket, hogy ajánlják őket. Pedig ajánlani jó. Ha voltunk egy jó étteremben, vagy láttunk egy jó filmet, azt örömmel elmondjuk mindenkinek, és pénzt sem kérünk érte. Csak szólni kell a vevőinknek, hogy ajánljanak, ha elégedettek velünk, és az emberek ezt örömmel megteszik. (De már megint itt az ego!) Szégyelljük megkérni az ügyfeleinket, nehogy azt higgyék, hogy nem megy jól az üzlet.

Ez volt a szoftverfejlesztés aranykora, ebben az időben nagyon sokat el lehetett kérni a szoftverekért. 30-60 ezer forint volt egy program, igaz ebben benne volt a testreszabás és a beüzemelés is. Ez egy

átlagember közel félévi munkabére volt. Kevesen foglalkoztak a programozással céges szinten, inkább programozók vállaltak másodállásban munkákat. Úgy, mint én egy évvel korábban. A mai időkhöz képest a programozók kőbaltás módszerekkel szereztek ügyfeleket, és úgy is szolgálták ki őket.

Éreztem a lehetőséget. Azt is éreztem, hogy van igény a minőségre. Nem csak az ár számít, sőt egyáltalán nem számít az ár. A megrendelőinknek egyre jobban ment az üzlet, egyre több múltott a megfelelő szoftveren. Ám a legtöbb programozó nem érezte ezt. Ők szerelmesek voltak saját magukba és a saját szoftverükbe. Nem az ügyfél előnyét tartották szem előtt a programok megírásánál, hanem a saját büszkeségüket. Én itt tudtam előnyt szerezni. A legfontosabb feladatomból az volt, hogy éreztessék az ügyfeleimmel, hogy a Kulcs-Soft azért van, hogy segítse őket a nagyobb nyereség elérésében. Be is jött a számításom. Kézről kézre adtak az ügyfelek, mert nem találkoztak ilyen hozzáállással. Jöttek az ügyfelek, csak győzzem őket kiszolgálni!

Így nagyon gyorsan elértem az időbeli korlátaimat. Rájöttem, hogy egy nap sajnos csak 24 órából áll. Nappal értékesítettem és elláttam az ügyfélszolgálatot, éjszaka programoztam. Minden ügyfél egyedi programot kapott, egyedi kiszolgálással. Elégedettek voltak velem, jól megfizettek, de láttam a korlátokat. Láttam a kerítést magam körül, amit nem tudtam átugrani, és ez a kerítés nagyon szűk volt az álmaimhoz képest. Ám egyelőre élveztem a napi sikereket mind anyagi, mind szakmai téren.

Nyáron úgy gondoltam, hogy rám fér egy kis pihenés, és beterveztem egy hét evezést a Dunán. Mondtam a partnereimnek, hogy egy hétig nem érnek el, mert a vízen leszek. Mobiltelefon még mindig nem volt ebben az időben. Ez nem tetszett nekik. Mi van akkor, ha valami probléma adódik a szoftverrel? Leáll a termelés? Ki fog helyettesíteni?

Ezen nagyon alaposan elgondolkodtam. Teljes mértékben igazuk volt. Felelősséget vállaltam a szoftveremért, és ezt erre a hétre nem tudtam vállalni. Azon is elgondolkodtam, hogy vajon ettől kezdve már soha nem mehetek nyaralni? Szerencsére a hét gond nélkül eltelt, de az ügy nem hagyott nyugodni, idővel valami megoldást kell találni, legkésőbb a jövő nyárig.

A sikerek közepette tehát két problémám volt: saját időbeni korlátom és az, hogy nem mehetek szabadságra. Ezek azonban nem voltak akut problémák. A következő szabadságig még volt egy évem, és a munkákat is határidőre tudtam hozni. Nem akartam elhamarkodottan változtatni az elképzelt utamon.

Év végére örömmel tapasztaltam, hogy egész évben alig győztem a munkát. Nem volt egy perc üresjáratom sem. Nagyszerű évet zártam, az éves bevételém elérte az egymillió forintot. Megvan az első millió! Nem ügyeskedve, nem csalással, hanem tisztességes munkával. Minden egyes forintért értéket adtam. Eladtam több mint 20 programot, oktattam, tanítottam. Az éves bevételből lazán kifizettem a törlesztőrészleteket és az egyéb költségeket. Ami ezen felül megmaradt, az mind az én fizetésem volt. Közel tízszer annyit kerestem, mint az előző évben. Elindultam a siker és a gazdagság felé.

Legkedvesebb példaképem azt mondta volna: Jöttem, láttam, győztem! Én ezt így fogalmaztam meg magamban:

Volt egy álomom, vágytam rá, hittem benne, és cselekedtem!

1991, a második év.

Amikor megszületett a dobozos szoftver.

A második év elején már a növekedésen járt az eszem. Sokat gondolkodtam az elmúlt év problémáin. Azt találtam ki, hogy a megoldás egy alkalmazott felvétele lesz. Így el tudok menni szabadságra, és addig ő helyettesít. Ezen kívül részfeladatokat is át tudok adni neki, így növelni tudom a saját hatékonyságomat. Ehhez új irodát kellett keresnem. Szüleim lakásába nem vihettek alkalmazottat. Egy nagyszerű lehetőséget találtam. Lampartos ismerőseim jelezték, hogy a cég irodákat ad ki. Elindult a létszámcsökkentés, és ürültek az irodák. Az ár is kedvező volt, egyébként pedig volt bennem egy kis nosztalgia is. Szerettem a gyárépületet, rengeteg régi ismerősöm volt ott, és talán még üzletet is tudok szerezni.

Év elején felvettem az első alkalmazottamat, egy programozó lányt, aki ügyes, értelmes és szorgalmas volt. Segített a programozásban, az ügyfeleknek is adott támogatást, sőt értékesítői vénája is volt. Nagy segítség volt számomra. Tízezer forint volt a havi bére, úgy számoltam, hogy ha havonta elad egy programot, akkor már megkereste a fizetését, és minden további munkája plusz érték.

Egy alkalmazott felvétele nagy kockázat. Egyrészt többletköltség, és időt is rabol a vállalkozótól. Be kell tanítani, foglalkozni kell vele. De tovább kellett lépnem, és úgy gondoltam, megpróbálom. Meg kell tanulnom ezt is, ha sikeres akarok lenni!

1991-ben egyre többen kezdtek el számítógépeket forgalmazni. Ebben az időben ez nagyon jó üzlet volt, igaz sok tőke is kellett hozzá. Ekkor virágoztak az első nagy számítástechnikai cégek, mint a Műszertechnika, a Microsystem, vagy a Kontrax. Ugyanakkor rengeteg kisebb cég is alakult, akik egyre kisebb árréssel, de egyre több számítógépet adtak el. Elkezdtem velük barátkozni és nyitott kapukat találtam. Nekik a legnagyobb gondjuk az volt, hogy a számítógépet üresen – szoftver nélkül - adták át az ügyfélnek. Ugyan tettek rá lopott DOS-t és egyéb programokat, de ügyviteli programot nem tudtak adni a gépekhez, mert nem volt olyan kollégájuk, aki beüzemelte volna ezeket. Ráadásul a vásárlóik nem értettek a számítógépekhez, és folyamatosan őket nyaggatták a kérdéseikkel. Ez már nem fért bele a vékony árrésükbe, és emberük sem volt rá. A hardveres szakember nem tud az ügyfél nyelvén beszélni, csak a szakszavakat ismeri. Ez a rideg ügyfélszolgálat pedig nem tett jót a hardveres cég hírnevének.

Meggyőztém őket, hogy ajánljanak engem és a szoftveremet. Ugyan nem keresnek rajtam sokat a hardverhez képest, de leveszem a vállukról az ügyfélszolgálatot, és az ügyfelek számára számlázó és készletkezelő programot biztosítok. Megértették a nyer-nyer üzlet elvét és elkezdtek ajánlani engem és a szoftveremet. Olyan is volt, hogy bementem eladónak a hardveres céghez, és ha bejött az érdeklődő, együtt adtuk el a hardverrel a számítógépet az ügyfélnek. A hardveres kereskedők szerettek engem, mert jól kiegészítettem őket. Szívesen ajánlottak.

Egyszer az egyik hardverkereskedő partnerem elhívott beszélgetni. Azt mondta: Nézd Tibor, elismerem, hogy nagyon jók a szoftvereid, de egy kicsit drágák. Sokallják az ügyfelek.

– Tudom - válaszoltam büszkén. - Azért mert ez a legjobb szoftver, és ehhez jár a legjobb kiszolgálás és testreszabás.

- Ez a másik probléma - mondta. - Az ügyfeleknek azonnal kell a program, nincs idejük várni. Szeretnének rögtön számlázni. (Számlázni jó! Ha emlékszik még valaki az egyik óriásplakátunkra.)

- Értem – mondtam. - Adom olcsóbban a programot, de akkor nem kapnak meg engem, illetve a testreszabást, csak külön díjazás fejében.

– Nagyszerű! Cserébe több programot adok el - mosolyodott el a hardverkereskedő.

Így született meg a dobozos szoftver! A szoftver árát levittük 9.900 forintra. Átalakítottam a programot, hogy bárki egy floppy lemezről saját maga fel tudja telepíteni a számítógépére. Készítettem kézikönyvet hozzá, és elkezdődött a termékmarketing. Először a floppy matricáját kézzel írtuk meg, de rájöttünk, hogy ez nem méltó egy szoftvercéghez. Nemsokára nyomdában gyártattuk a matricákat, majd később a floppy tasakját is. A kézikönyveket éjszakánként mátrixprinterrel nyomtattuk, és dossziékba kötöttük.

Később szép kivitelű dobozokban adtuk a szoftvert. Nevet is kellett adni a termékeknek. Ekkor született meg a Kulcs-Ügyvitel termékcsalád, a Kulcs-Készlet, a Kulcs-Számla és a Kulcs-Autó program. Ekkor alakult ki a Kulcs-Soft embléma is, hogy mindenki azonnal felismerje a szoftverünket.

Olyan dizájnt kellett kitalálni, ami már a polcra kiabálja az érdeklődőnek: Engem válassz!

Kitaláltuk a repülő ember emblémát. A repülő ember a vállalkozó szabadságára utal. Ha a Kulcs-Soft programot használod, akkor felszabadulsz a céged adminisztrációs terhe alól, szabadságot és időt kapsz. A dizájn rendkívül színes és harsány volt. Sokan mondták, hogy nem elegáns. De engem nem az érdekelt, hogy elegáns-e a programdoboz, hanem az, hogy a vevő melyiket veszi le a polcra. És a vevők engem választottak!

Megszületett az első szlogen: Minden doboz visszaad néhány percet Önnek!

Ráébredtem, hogy mostantól az összes hardver és szoftver bolt el tudja adni a szoftveremet, nem kell, hogy személyesen ott legyek. Alacsonyabb az ár, de nagyobb az eladási példányszám. Ezért elkezdtem végiglátogatni a nagyobb szoftver és hardver boltokat, és tárgyaltam velük a szoftver forgalmazásáról. Elkezdődött a szoftver országos terítése.

Persze a programokat is át kellett átalakítani ahhoz, hogy bárki fel tudja telepíteni egy számítógépre. Addig a programok az én floppymon voltak és csak felmásoltam őket az ügyfél gépére. Fixen beégettem az ügyfél adatait, és a programot fixen beállítottam az ügyfél igényeire. Ez azonban már nem volt elég. Telepítő szoftvert kellett írni hozzá.

Ezen kívül a szoftvert is át kellett alakítani. Egy kerek-kész, minden funkciót tartalmazó szoftvert kellett készíteni, amely azonnal elindul, azonnal paraméterezhető, és azonnal készíthető vele az első számla. Már nem csupán az ügyfél igényeire szabtam a szoftvert, hanem én magam találtam ki olyan funkciókat, amikről azt gondoltam, hogy fontos lesz a vevőknek. Elindult a tudatos terméktervezés. Ekkor jött el igazán az én időm. Egy olyan programot kellett tervezni és megalkotni, amely az ország összes kisvállalatának megfelelő!

A marketingben is erősítettünk. Már nem csak ingyenes hirdetésekben gondolkodtam, hanem minden fronton támadtam. Megfogadtam a tanácsot: Jó bornak is kell a cégér! Már az előző év végén elhatároztam, hogy a bevételem 10 %-át marketingre fogom költeni. Persze ez nagyon fáj! Végre jön a bevétel, én meg marketingre költöm. De keményen kitarítottam az elhatározásom mellett, és folyamatosan hirdettem. Minden szakújságot kipróbáltam, illetve már nem csak a szakújságokat.

Minden egyes hirdetés hatékonyságát pontosan mértem. (Mondom, nagyon fájt a kiadott pénz.) Úgy mértem, hogy akciós kupont adtam a hirdetésben, és ha a vevő erre hivatkozott, akkor megkapta a kedvezményt. Így pontosan láttam, mennyi érdeklődőt hozott a hirdetés, és azt is, hogy ezekből mennyi vásárló lett. Ezen kívül minden érdeklődőt megkérdeztünk, hogy honnan hallott rólunk. Ha valamelyik ügyfelünk vagy partnerünk nevét mondta, akkor azonnal megköszöntem neki. Pontos nyilvántartásom volt arról, hogy melyik újsághirdetés mennyibe került, és mennyi bevételt hozott. Amelyik újság nem hozott nyereséget, azt kíméletlenül kihagytam a hirdetési listáról, bármilyen jól csengő neve is volt. Ha győzködött a hirdetésszervező, akkor mindig megmutattam a számokat. A számok nem hazudnak, csak sokszor nem akarunk szembenézni a tényekkel, ezért nem nézzük meg őket. Ha tovább erősködött, akkor felajánlottam neki, hogy dolgozzon jutalékért. Nem fizetek a hirdetésért, viszont pontosan vezetem, hogy mennyi bevételt hoz a hirdetés, és az árbevétel felét megkapja utólag. Na, ekkor sokan örökre eltűntek.

Soha nem engedtem az image reklámot. Az image reklám kidobott pénz. Csak piacvezető multik engedhetik meg maguknak. Csak az a marketinges akar image reklámot, aki nem akarja, hogy számszerűsítsék a munkáját.

Egyre több ügyfél jött, és már az első perctől kezdve nagy gondot fordítottam arra, hogy az ügyfeleimet nyilvántartsam. Nem csak az alapadataikat, hanem minden információt, amit megtudtam róluk. Mivel foglalkoznak, kik dolgoznak ott, mi a gondjuk-bajuk? Mire kell a program, hogyan és kik használják? Milyen tárgyalások folytak velük, milyen ügyfél-kommunikáció történt, mikor, mit beszéltünk meg? Mindent. Ez a nyilvántartás rengeteget segített az ügyfél- kommunikációban és az értékesítésben. Olyan dolgokra is emlékeztem, amire még a vevőim sem. Ez néha megdöbbenetette az ügyfeleket, és kialakult az a kép a Kulcs-Soft-ról, hogy a cég mindent tud. Ez nagy bizalmat jelentett, a nagy bizalom pedig nagy bevételt biztosít!

Ez az ügyfélnyilvántartó program - mely a Kulcs-Készlet és Számla program része - 25 éve a legsikeresebb termékünk.

Mi magunk is a mai napig használjuk ezt a programot. Ma már több mint 92.000 cég adatai vannak benne, évente több mint 1.000.000 ügyfél-kommunikáció, annak minden adatával. Nem pusztán a vevőké, hanem mindenkié, aki akár egyszer is kapcsolatba került a Kulcs-Soft-tal. A mai napig bármikor le tudom kérdezni, hogy egy adott ügyféllel mikor, ki, mit beszélt, mondjuk 2004. november 20.-án. De nem akarom tovább ragozni ennek a programnak a nagyszerűségét és hasznosságát, nehogy reklámnak tűnjön!

Gyorsan elszaladt ez az év.

Az első évben húsz ügyfelet szereztem, a második évben pedig több százat. Már ketten láttuk el az ügyfélszolgálatot, ha nem voltam bent, akkor a kollégám vette fel a telefont. Azon kívül már az ügyfélszolgálat is könnyebb volt, hiszen mindenki ugyanazt a programot használta. Őszre újabb alkalmazottban kezdtem gondolkodni, és találtam is egy nagyszerű programozót. Az ügyfelek ugyanis újabb és újabb funkciókat kértek tőlünk, és ezeket mind bele akartuk építeni a szoftverünkbe.

Közben kiderült, hogy a Lampartos irodaház nem volt jó választás. Ugyanis egyre több ügyfelet már az irodánkban fogadtunk. De egy régi gyárépület nem illett egy feltörekvő szoftvercéghez. Az ódon falak, a bonyolult közlekedés nem azt sugalta, hogy itt a jövő egyik sikercége működik. Ezért kibéreltünk egy lakást Zuglóban. Itt már külön szobája volt a programozóknak, és volt egy bemutatótermünk is.

Év végére elértük az ötmillió forint bevételt. (Meg is leptem magam egy tűzpiros Daciával.)

Igaz, ez az összeg már nem mind az én fizetésem volt, egyre nőttek a költségeim (bérek, járulékok, marketing, iroda). Átállítottam a gondolkodásomat a nyereség típusú gondolkodásra. Ha egyedül vagyok, akkor az összes bevétel az enyém, viszont korlátozott az elérhető bevétel, hiszen csak 24 órát tudok dolgozni. Ha alkalmazottakat veszek fel, akkor csökken a nyereség aránya a bevételhez képest, de nő a nyereség összessége. Az a lényeg, hogy a nyereség összege minden egyes kolléga felvételénél abszolút mértékben nőjön. Vagyis a három ember által termelt nyereség több legyen, mintha egyedül dolgoznék.

A számok nyelvére lefordítva: ötmillió forintnak a harminc százaléka több, mint egymillió forintnak a száz százaléka.

1992, a harmadik év.

Amikor céggé váltunk.

A harmadik évünknek nagy önbizalommal álltunk neki. Végre volt egy szép irodánk. Úgy rendeztük be, ahogy akartuk. Szép bútorokat vásároltunk, szép képeket vettünk a falakra. Volt ügyfélvárónk, és egy nagyszerű bemutatóteremben fogadtuk az ügyfeleket. Az iroda könnyen megtalálható volt, jó volt a közlekedés, könnyen lehetett parkolni.

A csapat is összeállt. Hárman voltunk, ami már egy kis cég. Én voltam a stratégia, én vittem a kereskedelmet, a marketinget, és a termékfejlesztést. A két kollégám kisebb fejlesztéseket végzett a programokban, illetve fogadta az ügyfelek telefonjait, sőt már be is mutatták a programokat. Sokat foglalkoztam velük, elmagyaráztam, miért fontosak a mi termékeink a vállalkozóknak. Igyekeztem minél többet átadni a gondolataimból, hogy megértsék a döntéseim értelmét.

Erre az évre kezdett kialakulni az ügyviteli szoftverpiac.

A magányos magánzók lemaradtak, mert nem tudták vállalni a mindennapi ügyfélszolgálatot. Ők nem adták a szavukat, hogy mindig a vállalkozó mellett lesznek. Habozás nélkül eltűntek 2-3 hétre, ha úgy tartotta kedvük. Őket csak a pénz érdekelte, és amint megszerezték a vállalkozók pénzét, magukra hagyták őket. Ha beszélgettem velük, mindig azt mondták a vállalkozókra, hogy „makkos cipős suttyók”. - Belőlük éltek! - mondtam nekik. - Nem beszélhettek, és nem gondolkodhattok róluk így! De ez nem érdekelte őket. Az önimádatuk minden mást kitörölt az agyukból. Egy dolgot azonban nem tudtak. (Sok egyéb mellett). Az emberi gondolat nagyon erős, és hatalmas távolságokat képes megtenni. Ha negatív módon gondolnak valakire, akkor az megérzi, bármilyen messze is van. Ezért a Kulcs-Soft-ban a mai napig tilos - egymás között is - tiszteletlenül beszélni az ügyfélről. Ha valaki rosszat mond egy ügyfélre (még ha igaza is van) rászólok, és azt mondom: Rossz szót használtál! Használd a Kedves Ügyfél kifejezést!

A vállalkozók szép lassan otthagyták azokat, akik nem szolgálták ki őket. Egyre fontosabb volt az ügyfélszolgálat, és a szolgáltatás. Az ügyviteli programok kezdték beérni egymást, már szinte mindegyik tudott mindent, ami kellett az ügyfeleknek. A különbség a szolgáltatásban volt.

Voltak cégek, akik a multik és az állam felé mozdultak el. Ezzel a piaccal én nem foglalkoztam. Azt láttam, hogy ott nem a tudás és a szolgáltatás számít, hanem a kapcsolatok és a smúzolás. Ebből örökre elegem volt. Én kapitalista voltam, aki a szabad versenyiacról akart élni. Tiszta küzdelemben akartam győzni és meggazdagodni.

Ebben az időben egyre több konkurencsem lett. Egész időig nem foglalkoztam a konkurenciával. Akkor volt a piac, hogy nem is találkoztam velük. Leszegett fejjel mentem előre, hogy ügyfeleket keressek, és szinte soha nem volt olyan, hogy valakivel versenyeznem kelljen. A fő feladat az volt, hogy meggyőzzem a vállalkozókat, hogy egyáltalán használjanak számítógépet.

Viszont 1992 körül egyre több konkurens jelent meg. Kialakult 10-20 olyan cég, akik hasonló szoftvert adtak el vállalkozásoknak, mint én. A HVG és az ADÓ újság lapjain találkoztam velük először, aztán egyre többet az értékesítés során. Hasonló programokat árultak, hasonló áron. Elkezdtem elemezni őket, miben erősek, miben gyengék. Azt tapasztaltam, hogy a programokba nem lehet olyan kizárólagos dolgot beletenni, ami versenyelőnyhöz juttatna engem. Számlázni egyféleképpen lehet, és a készletkezelés is szinte mindenhol egyforma. Persze fontos a programkezelés mikéntje és a listaképek formája, de ezeket lemásoljuk egymásról, ezek nem levédhető dolgok. (A szoftveres cégek figyelik egymást, átveszik egymástól a jó ötleteket, ez teljesen megszokott dolog ebben az iparágban. Ötleteket adunk-kapunk.) Amiben nyerhetek, az az ügyfélszolgálat és a marketing.

A marketinggel kezdtem. Azt vettem észre, hogy a többiek a program árára, a program tudására, és a neves ügyfelekre helyezik a hangsúlyt. Szakszavakkal írták le (mert ez a trendi), hogy mennyi mindent tud a programjuk, és azzal dicsekedtek, hogy kiknek adták el a programot: MOL, OTP, és a bankok. Pont úgy, mint manapság. Névmondogató időket élünk. Rengeteg ember és cég azt hiszi, hogy akkor ér valamit, ha tud nagy neveket mondani. De az nem ér semmit, ha te ismersz valakit, az a lényeg, hogy téged ki ismer.

Am a kisvállalkozók nem akarnak olyan programot használni, ami a bankoknak jó. Megijednek az ilyen programoktól. Félnak, hogy nem tudják kezelni ezeket. A vállalkozók szakszavakat sem szeretnek olvasni, mert butának érzik magukat tőlük. A vállalkozókat elriasztják a szakszavak. Az emberek persze szeretik magukat fényezni még a hirdeteikben is, és mindenkinek meg akarják mutatni, hogy mennyi szakszót ismernek.

Ezért mi a haszonra helyeztük a hangsúlyt, és az ügyfél szegmentumra. Mi azt magyaráztuk el, hogy milyen előnyöket kap a programtól, milyen előnyökhöz jut a program használata miatt. Arról beszéltünk nekik, hogy mennyi időt spórolnak a programunkkal. Azt magyaráztuk, hogyan tudja jobban átlátni a cégét a szoftverünk segítségével. Amikor megkérdezték, hogy milyen referenciáink vannak – mert a konkurens az OTP-re és a MOL-ra hivatkozik –, akkor mi sajnálattal mondtuk, hogy nekünk semmilyen neves referenciáink nincsenek, mert a mi programunk csak kisvállalkozóknak jó. Megemlítettük Kovács János kiskereskedőt és Nagy József villanyszerelőt, mint referenciákat. Ha Önöknek olyan program kell, amit a nagy bankok, vagy cégek használnak, akkor sajnos nem tudunk segíteni, forduljon a konkurenciához, ők ajánlanak ilyeneket - mondtuk. Ezen elgondolkodtak.

A másik csapásom a konkurenciára az ügyfélszolgálat volt. Kezdték kialakítani a minőségi ügyfélszolgálatot. Igyekeztünk minden telefont felvenni, ha mégsem sikerült, akkor a lehető leggyorsabban visszahívtuk az ügyfeleket. Minden beszélgetést rögzítettünk az ügyfélnyilvántartó szoftverünkben, és így minden ígéretünket betartottuk. Törekedtünk arra, hogy kedvesek, udvariasak, segítőkészek legyünk. Értsünk a szakmánkhöz, de ne fölényeskedjünk az emberekkel. A tudásunkat az ügyfél javára és ne ellenébe fitogtassuk. Azóta is sokszor megkérdezik, hogy ugye sok fejlesztő és mérnök dolgozik nálatok, és mindig meglepődnek a válaszomon. Mindig kétszer annyi ügyfélszolgálatosom van, mint fejlesztőm. Ha egy szoftverben 3 hónapig nem fejlesztenek semmit, akkor azt senki sem nem veszi észre, de ha egy óráig nincs ügyfélszolgálat, akkor kitör a pánik. Szóval hajrá Kulcs-Soft ügyfélszolgálat!

Nem sokkal ezután kitört az árháború. Kezdetben nem volt probléma az árakkal. Hasonló áron dolgoztunk, és ezért az árért hasonló programokat adtunk az ügyfeleknek. Szerintem korrekt ár-érték

arány volt. Tíz-hatvan ezer forint volt egy program ára, a tudásának megfelelően. De a magyar emberek mindig trükközni akarnak. Elkezdtek alánni menni az árakkal. Nem sokkal, csak egy kicsivel. Például, ha mi 20.000 Ft-ért adtunk egy programot, akkor néhányan odaadták a hasonló programot 18.000 forintért. Ennek nem volt értelme, hiszen kevesebb lesz a bevétel, ugyanannyi munkáért. Ha 10-20 százalékos kedvezményt adsz, akkor pont a nyereségedet adod oda, vagyis ingyen dolgozol. Ez ugyan kevés engedmény ahhoz, hogy ez alapján döntsön az ügyfél, de elindít egy árcsökkenést. Egy másik cég egy hónapra rá már 17.000 forintért adta ugyanazt a programot. Senki nem szerzett piacot, de a bevételünk csökkent. Saját magunk alatt vágtuk a fát.

Éreztem, hogy baj van, ennek nem lesz jó vége. Másik kedvenc hősöm, Nagy Sándor módszerét alkalmaztam: úgy oldottam meg ezt a kérdést, ahogyan ő a gordiuszi csomót: fogtam a kardom, és levágtam az árháborút. Minden programunkat 999 forintért adtam. Na, erre mit léptek - gondoltam?

Abban biztos voltam, hogy az árháborúban nem szabad az ellenfél fegyverét alkalmazni. Nem adhatom egy kicsivel olcsóbban, mint ők. Az ügyfelek ettől csak azt hiszik, hogy rossz a program, azért adom olcsón. Rájöttem, hogy ők nem azért adják olcsóbban a programot, mert nagyban gondolkodnak, hanem azért, mert csak kicsiben tudnak gondolkodni. A napi haszonért odaadják a jó híriiket. Ez pitiáner gondolkodás, amit ma is számtalanszor tapasztalok, és nem csak a szoftverpiacon.

Az, hogy én 999 forintért adtam a programokat megdöbbsentette az ügyfeleket. Nem értették. Csak arra gondolhattak, hogy egy kiváló minőségű programmal le akarom tarolni a piacot. És jól gondolták! Több ezer új ügyfelet szereztünk a következő években. Itt alapoztuk meg az ügyfélbázisunkat. A konkurensok persze nem merték felvenni velünk a versenyt, mert nem volt meg hozzá a bátorságuk. Nem voltak hősök. Később a programok árát persze szép lassan felemeltük, de addigra már örökre beégett a piacba, hogy a Kulcs-Soft-nál vannak a legjobb árak. Nem én találtam ki az árversenyt, én csupán kihasználtam a lehetőséget.

Közben szépen bővült a termékpalettánk is. A következő nagy terület, ahová be akartuk tenni a lábunkat, a könyvelő cégek piaca volt. Ekkor még a vállalkozók nem alkalmaztak főállású könyvelőket. A számlákat otthon gyűjtötték, és havonta egyszer zacsimban leadták a könyvelőknek. A könyvelők rengeteg ügyfélnek könyveltek, elképzelhetetlen volt, hogy a könyvelést papíron vezessék. Megjelentek a könyvelő szoftverek. Először a nagyvállalatok könyvelő szoftvereit alakították át, hogy több cég könyvelését is el lehessen végezni velük. De ezek a szoftverek nagyon drágák és bonyolultak voltak. A nagyvállalati programozók hozzászoktak a sok pénzhez és a lassú munkához, nem értették a kisvállalatok gyors gondolkodásmódját. Egyre több cég alakult, ehhez egyre több könyvelő kellett, és ők keresték a hatékony könyvelő szoftvert. Így mi is belevágtunk. A saját könyvelőnkkel egyeztetjük a program funkcióit, és azokat az előnyöket, ami számára fontos volt. Úgy gondoltuk, ha neki jó, akkor jó lesz a többi könyvelőnek is.

Sikerült is egy nagyszerű terméket a piacra dobnunk. Úgy alakítottuk ki a programot, hogy a könyvelők a lehető leggyorsabban és legkönnyebben rögzíthessék a bizonylatokat. Arra is figyeltünk, hogy külön történhessen a bizonylatok rögzítése, és külön menüpontban történjen a könyvelés, az eredmény kimutatás, és a mérlegkészítés. Tudtuk, hogy a könyvelők segédekkel vesznek fel, akik elvégzik a bizonylatok rögzítését, a könyvelő pedig este elvégzi a szakmai munkát. Természetesen már eleve felkészültünk arra, hogy a könyvelő akár több ezer céget is könyvelni tudjon ugyanabban a programban. Annyira sikeres lett ez a programunk, hogy ennek köszönhetően sokan azt hiszik még a mai napig is, hogy a Kulcs-Soft csak könyvelő programokat fejleszt.

Megjelentünk más programokkal is. Szinte minden fejlesztői feladatot elvállaltunk, amire igény volt. Nem akartunk lemaradni semmiről. Egy dolgot azonban mindig szem előtt tartottam. A számokat. Nagyon figyeltem arra, hogy melyik programból mennyit adunk el. Folyamatosan elemeztem, hogy

melyik programnak mennyi a költsége, és hány darabot adunk el belőle. Ha nem jött ki a nyereség, akkor kíméletlenül kivettem a termékpalettaból.

Sok konkurens szerelmes volt a programjába. Fejlesztettek olyan programokat is, ami nem hozott nyereséget, csak a főnök szerette. Így a sikeres programok nyereségéből finanszírozták a veszteséges programokat csak azért, mert nem mertek szembeszállni a főnökkel, vagy a főnök nem tudott lejjebb adni az egójából. Emiatt a sikeres termékük nem kapott elég figyelmet és anyagi támogatást, és szép lassan lemaradt a versenyben.

A Kulcs-Soft-ban szép lassan kialakultak az üzletágak. Voltak a régi ügyfelek, akik továbbra is az egyedi programjaikat használták, amit még én adtam el nekik. Sok munka volt velük, igaz sokat is fizettek az egyedi kiszolgálásért. Az árháborúban viszont biztonságot adott ez a fix bevétel. Jött rengeteg új ügyfél, akik már dobozos programot vásároltak. Ezen kívül volt sok olyan ügyfél is, akit már nem is ismertünk személyesen, mert nem mi adtuk el a programot nekik, hanem a viszonteladó partnereink. Természetesen az adataikat ismertük, hiszen a viszonteladók ezeket leadták nekünk.

Éreztem, hogy oda kell figyelnem a viszonteladó üzletágra is. A konkurensaink is nyomultak ezen a területen, a hardveres cégek polcain egyre több könyvelő és számlázó program sorakozott. Sokat gondolkodtam azon, hogyan lehetnék itt is sikeres.

Abban biztos voltam, hogy kell egy nagyszerű dizájn, mert a vevő kézbe akarja venni a program dobozát. Tehát a doboznak szépnek kell lennie, és a szövegnek biztonságot kell sugallnia. A doboz mellett nem lehetek ott személyesen, nem győzhetem meg én az ügyfelet. Ezért a doboznak át kell vennie az én kereskedői szerepemet. Amikor a vevő olvasgatja a szövegeket, nézegeti a képeket, olyanak kell lennie, mintha én beszélnék hozzá. Szinte képregényszerűen kell végigvezetni az értékesítés folyamatán, hogy végül bennünket válasszon.

Rájöttem még két dologra. Hiszen mi fontos a viszonteladó partnernek?

Az első a pénz. Mivel a viszonteladók jutalékért dolgoztak, egyszerű a matek: minél drágább egy program, annál több marad a viszonteladónak. Ezért nem célszerű olcsó programot árulni a boltokban, mert akkor kevés jut a forgalmazónak, és így nem szívesen ajánlja a programot, illetve a drágábbat fogja ajánlani. Szép lassan a boltokban árult szoftverek árát felemeltük a régi szintre.

A másik fontos dolog a viszonteladónak a jó híre. Nem szeretnek olyan programot eladni, amivel utána rengeteg gond van, és az ügyfél folyton reklamál. Ettől nagyon féltek a forgalmazók. Ezért a legfontosabb dolgom az volt, hogy bebizonyítsam, hogy a Kulcs-Soft programok kapcsán nem fog reklamációt kapni. Meséltem nekik az elveimről, a stratégiai céljaimról, a cég működéséről. Megint az őszinteség volt a kulcs. Ha őszintén elmondod a valóságot és kinyitod a szívedet, az sokkal többet ér, mint a fényesre csiszolt marketing maszlag. Ráadásul odaadtam nekik a programomat ingyenesen, hogy élesben használják, és bizonyosodjanak meg a program nagyszerűségéről, valamint az ügyfélszolgálat kiváló minőségéről.

Miután sikerült a nagyobb budapesti cégekkel megállapodnom, elkezdtem végigjárni az ország összes szoftver és hardver forgalmazóját. Budapesten kezdtem, majd a vidékkel folytattam. Hetente egyszer kinéztem egy megyét és leautóztam a nagyobb városokba. Megvettem a helyi hirdetési és egyéb lapokat, és megnéztem, kik hirdetnek hardvert vagy szoftvert. Csak azzal foglalkoztam, aki hirdetett valamelyik helyi újságban. Aki sajnálja a pénzt a reklámra, azzal nem volt kedvem foglalkozni, azok nem tudnak nagyban gondolkodni.

Általában előzetes megbeszélés nélkül mentem be a boltba, mint egy érdeklődő. Megnéztem, hogy néz ki a bolt, mennyire igényes, mennyire szakszerű. Figyeltem, hogyan szolgálnak ki, kiszolgálják-e

egyáltalán. Ha megkérdezték, hogy mit szeretnék, akkor azt mondtam, hogy számlázó programot keresek. Kíváncsi voltam, hogy tudnak-e válaszolni, értik-e a kérdéseimet. Ha volt nekik, akkor azt figyeltem, mennyire szakszerűen mutatják be.

Csak ez után mondtam meg, hogy ki vagyok, és mit szeretnék valójában. Igaz volt olyan bolt, ahonnan rögtön kijöttem, be sem mutatkoztam. Ahol viszont bemutatkoztam, ott szinte mindig megállapodtam velük. Ha árult programot, akkor azért, hiszen még egy szoftver csak bővíti a kínálatot, ha még nem árult, akkor azért, mert így én lehettem az első. Elmagyaráztam ki vagyok, mi az elképzelésem, milyen üzletet ajánlok. Elmondtam milyen segítséget tudok nyújtani számára (prospektusok, dobozok, demo anyagok), illetve ha eladja a programot, akkor az ügyfele milyen támogatást fog kapni tőlünk.

Szépen épült a viszonteladói hálózat, a következő években több száz partnert szereztem, akik mind árultak Kulcs-Soft programokat. Élveztem ezt a munkát, jártam az országot, számtalan, addig számomra ismeretlen várost ismertem meg. Jó volt egy kicsit kimozdulni a számítógép elől. Havonta-kéthavonta sorra látogattam mindegyiket, elszámoltunk a bevétellel, vittem marketing anyagokat, illetve megbeszéltük a felmerült szakmai kérdéseket.

Ez az év is sikeres volt. Ebben az évben lettünk igazából Kulcsár-Soft-ból Kulcs-Soft. Gondolkodtam, mivel lepjem meg magam. Régi álmom volt Amerika, azon belül New York. Sokat olvastam, sok filmet láttam róla. A mi korosztályunknak Amerika volt az ígért földje. Kíváncsi voltam rá, milyen valójában. Ezért novemberben vettem egy repülőjegyet, és kimentem New Yorkba. Na, ott megértettem a nagyban gondolkodást.

Sokat sétáltam a városban, mindent megnéztem. Megálltam az IBM székháza előtt (az IBM volt akkor „A Számítógép”), és bámultam a hatalmas épületet. Több mint 70 emelete volt. Számolgattam, hogy hol tartok, de valahol a portás asztala volt akkora, mint a mi irodánk. Azóta is, amikor elbízom magam egy kicsit, visszagondolok arra az irodaházra, és elkezdek keményen dolgozni. Jelenleg a Kulcs-Soft-nak 4 szintje van, tehát még kell szereznem 66 szintet.

Az egyik első utam a tőzsdére vezetett. Addig csak tévében és a filmekben láttam tőzsdei kereskedést. Akkor még „kikiáltós” kereskedés folyt. Emlékszem, ahogy bámultam a forgatagot és a hangzavart és arra gondoltam, hogy egyszer majd a Kulcs-Soft papírjaival is így fognak kereskedni. 17 évre rá sikerült is, 2009-ben bevezették a tőzsdére a Kulcs-Soft-ot.

Az év pénzügyileg is sikeresen zárult. Közel 50 %-kal növeltük a bevételünket. Volt egy jegyzett cégem, voltak sikeres termékeink, volt egy szép irodánk, volt két lelkes alkalmazottam, és volt közel ezer ügyfelünk. Minden adott volt a további sikerekhez!

1993, a negyedik év.

Amikor rájöttem, hogy nem mindenki úgy gondolkodik, mint én.

Ez az év nagyszerűen indult. Működött a viszonteladói hálózat, fejlesztettük az új termékeket, jöttek az új ügyfelek. Nevünk volt a szakmában, az ügyfelek is ismertek bennünket, és a konkurensok is tudták, hogy kik vagyunk.

Abban az időben normális volt a kapcsolat a konkurensok között. Egy új világot építettünk, nem tudtuk, hogy utálni kellene egymást. Harcolni ugyan harcoltunk egymás ellen, de csak a sportszerűség keretein

belül. Elismertük egymás erősségeit, kihasználtuk a másik gyengeségét, de beszélő viszonyban voltunk. Ebben sokat segítettek a nagy informatikai kiállítások. Ebben az időben még nem volt internet, így az újdonságokról a nagy szakkiallításokon lehetett hallani, itt lehetett találkozni az új eszközökkel. A legnagyobb kiállítás a Comppair, majd az Ifabo volt. Itt megjelent a teljes szoftver és hardver szakma. Sokat beszélgettünk, megnéztük egymás termékeit, elemeztük egymás reklámanyagait. Ezekre a kiállításokra volt, hogy 100.000 ember is eljött egy hét alatt. A többséget természetesen a hardver érdekelte, de sok vállalkozó már szoftvert is keresett.

Voltak kisebb kiállítások is, sőt mentünk vidékre is a nagyobb városokba. A kiállítások nagyszerű lehetőséget nyújtottak arra, hogy személyesen is beszéljünk az érdeklődőkkel és az ügyfelekkel. Nem csak a direkt vásárlók jöttek el, hanem a helyi átlagvállalkozók is, akik csak nézelődtek. Megnézték a programokat, és elmondták a saját igényeiket. Rengeteg jó ötletet ezekből a beszélgetésekből szereztem. Elmondták, hogy mit használnak, illetve használnak-e egyáltalán szoftvert. Ha nem használt semmit, akkor elmondták, hogy mi a félelme, a gondja a számítógéppel kapcsolatban. Egy kiállításon mindenki lazább, mint egy programbemutatóon, így könnyebb volt beszélgetni minden érdeklődővel. Sok cég vezetője ezeket a beszélgetéseket, programbemutatókat a kollégáira bízta. Én semmiképp sem hagytam volna ki őket, mert nem volt ennél jobb információs csatorna. Rengeteg ügyfelemet itt ismertem meg, és sokan innen ismernek engem. A kiállításokon kialakul két ember őszinte véleménycseréje, ami mindennél többet ér. Nem tudom elégszer hangsúlyozni, hogy a sikeres cég alapja az őszinte, nyer-nyer alapon működő, hosszú távú, személyes kapcsolat.

Sajnos az internet megölte ezeket a kiállításokat, hiszen ma már mindenki minden infót azonnal megkap, nem kell elautóznia egy kiállításra.

A cég egyre növekedett, és én újabb alkalmazottakban gondolkodtam. Már nem is csak egyben, hanem többen is. Szükség volt pogromozókra, és ügyfélszolgálatosokra is. Egyre nagyobb munkát jelentett a régi, egyedi ügyfelek kiszolgálása. Nem szakmai szempontból, hanem mert időt rabló feladat volt. Így rövid idő alatt felvettem három új kollégát. Elmondtam nekik, mik a feladataik, és elengedtem a kezüket. Azt gondoltam, hogy ők átveszik a feladataimat, és én így egyre inkább a cég növekedésével tudok foglalkozni. Azt gondoltam, hogy ami nekem természetes, az nekik is az. Azt gondoltam, hogy ami nekem a minőség, az nekik is az. Azt gondoltam, hogy ők is úgy szeretik az ügyfeleket, mint én.

Itt követtem el a legnagyobb hibát, amit egy vállalatvezető elkövethet. Azt, hogy nem integrálja be az új kollégákat a rendszerbe, nem vizsgáztatja le őket, és nem ellenőrzi őket napi szinten.

És én rendszeresen belezuhantam a gödörbe. Megbízta az új kollégákat, hogy vegyék át a régi ügyfeleket és szolgálják ki őket, úgy ahogy eddig én tettem. De szembesülnöm kellett, hogy nem mindenki gondolkodik úgy, ahogyan én. Az új kollégák nem voltak olyan segítőkészek, mint én. Az új kollégák nem gondolták, hogy nekik az a dolguk, hogy hasznot hozzanak az ügyfeleknek. Néhány hónap múlva, amikor valami más ügyből kifolyólag véletlenül beszéltem egy régi ügyfelemmel, és megkérdeztem, hogy minden rendben van-e, akkor megjegyezte, hogy ők már átálltak egy másik cég szoftverére, mert nem volt elégedett azzal a kollégával, akit én megbízta, hogy foglalkozzon az ügyféllel. Egy olyan ügyfél, akit én szereztem, akinek én építettem ki a rendszerét, akinek a cégével együtt éltem! Ez nagyon rosszul esett! Majd folytatta:

- Tibor, téged nagyon tisztelünk és szeretünk, és elismerjük az eddigi munkádat. De az új kolléga nem azt nyújtja, amit te. Nem úgy szolgál ki bennünket, mint te.

- Miért nem szóltatok? – kérdeztem.

- Nem akartunk kellemtelenséget neked - volt a válasz.

Inkább elhagytatok - gondoltam. Akkor ez nagyon rosszul esett, de azóta rájöttem, hogy bizony ilyenek az ügyfelek. Nem küzdenek a szállítóért, hanem simán otthagyják őket.

Amikor visszamentem a cégbe, elővettem a véres kardot, és számon kértem a kollégákat. Ekkor kaptam az utolsó pofont! Teljes káoszt találtam. Semmilyen nyilvántartás, semmilyen rendszer. Az ügyfeleket teljesen magukra hagyták. Azonnal kirúgtam őket, bár ez már nem hozta vissza az elveszett ügyfeleket. Visszasírtam azokat az időket, amikor még egyedül voltam, és mindent én intéztem. Akkoriban minden simán működött. Akkoriban minden el volt intézve. Most úgy éreztem, hogy itt a világ vége.

A két régi kollégán kívül mindenkit kirúgtam. Felhívtam az összes ügyfelünket, és megkérdeztem őket, elégedettek-e a Kulcs-Soft szolgáltatásaival? Amit lehetett rendbe tettem, de sok ügyfelet elvesztettünk. Az eset tanulsága az alábbi mondat, amit azóta is tanítok minden vállalkozónak:

A Te minimumod a dolgozóid maximuma!

Sokba került nekem ez a mondat.

Mindig azt vallottam, hogy az üzletben soha nem veszítek pénzt, csak magas az oktatási költségem. Minden bukásból tanulunk, és a bukás költségét elszámoljuk tanulópénznek.

Nem ez volt az egyetlen negatívuma ennek az évnek. Volt még egyéb tanulópénz is.

Az egyik régi kollégám, aki egyre ügyesebben és önállóbban dolgozott, egyre rosszabb üzleteket hozott. Egyedi fejlesztéseket vállalt el, de folyamatosan csökkent az eladási ár. Mindig azt mondta, hogy az ügyfél csak akkor rendeli meg a programot, ha olcsón megkapja. Először ezt elfogadtam, de egyre zavaróbb lett a dolog. A végén egy egyhetes munkát 2.000 forintért vállalt el.

A dobozos szoftvert lehet olcsón adni, mert ott az a lényeg, hogy minél több példányt adjunk el, és a fejlesztési költségnek az összes eladás alapján kell megtérülnie. Azt szoktam mondani, hogy mindegy, hogy 1.000 programot adunk el 10 forintért, vagy 10 programot adunk el 1.000 forintért. A lényeg az összes bevétel, ami a programból származik. De az egyedi fejlesztéseknél más a helyzet. Ott egy eladásból kell az összes költségnek megtérülnie, ezért ezt nem lehet olcsón adni.

Éppen ezért ezt az olcsóságot már nem tudtam elfogadni. Összevesztünk. Ő ragaszkodott hozzá, hogy szoftvert csak ennyiért lehet eladni. Én felvettem, hogy három éve hasonló munkáért 30.000 forintot kértem el. Erre nem volt válasza. Igaz, vállalta, hogy megcsinálja a fejlesztést munkaidő után, hogy ne érje veszteség a céget. Ez azonban nem megoldás, mert egy cégben nyereséget kell képezni, és nem éjszaka kell fillérekért dolgozni. Nem rabolhatjuk ki magunkat! Ez elvi kérdés. Legyünk tisztában a saját értékünkkel, és ezt vállaljuk fel az ügyfelek előtt is.

Végül elküldtem, pedig nagyon tehetséges ember volt. Van egy olyan emberfajta, aki nem tudja elkérni a megfelelő árat a munkájáért. Aki mindig megadja az olcsó árat. Aki mindig odaadja a nyereséget, kedvezmény címén. Éreztem, hogy ezeket az embereket nem lehet megváltoztatni. Az, hogy elkér a munkáért a megfelelő árat, az egy készség. Ez a készség vagy megvan benned, vagy nincs, és ha nincs, akkor nem is fogod megszerezni soha. Éreztem, hogy örökre vitatkoznánk, mert mindig engedne az erőszakos ügyfélnek, és adna kedvezményt.

Újra nekiálltam rendbe tenni a céget. Új kollégákat, vettem fel, de már nem egyszerre. Egyesével integráltam be őket a cégbe, és csak akkor vettem fel a következőt, amikor az elsőben már megbíztam. Nekiálltam ellenőrizni a kollégákat. Tanítottam őket, számon kértem a tudásukat, és a napi munkájukat.

Szerencsére a cég anyagilag nem sínylette meg ezeket az eseteket, hiszen a régi ügyfelektől származó bevételek már csak kis százalékát képezték a teljes bevételnek. Csak nagyon fájt! A dobozos szoftverek üzletág szépen fejlődött, és termelte a pénzt.

Év végén leszűrtem a tanulságokat. Nem várhatom el az emberektől, hogy úgy gondolkodjanak, mint én. Megértettem, hogy van a vállalkozó, és van az alkalmazott. Ezek nem jobbak vagy rosszabbak, mint a másik, csak mások. Másként gondolkodnak. Mindenkire szükség van, mert a világ nem működne, ha mindenki vállalkozó lenne. De a vállalkozó a főnök, és ezt mindenkinek tudomásul kell vennie. Legfőbbképpen a vállalkozónak! Az előző év végén a Kulcsár-Soft-ból Kulcs-Soft lett, ennek az évnek a végén pedig a Kulcs-Soft-nak lett egy keménykezű vezérigazgatója.

1994, az ötödik év.

Az új iroda.

Az év elejére rendeződtek a viszonyok. Hat fővel indult az év, hat olyan emberrel, akik elfogadták a vezérletemet, elfogadták az elveimet, elfogadták az üzleti stratégiámat. Volt több ezer ügyfelünk, akik szerettek bennünket, és elégedettek voltak velünk.

Ebben az évben az irodával kapcsolatban voltak problémák. Az ügyfelek panaszkodtak, hogy nehezem megközelíthető. Ez részben igaz volt, mert Zugló kertvárosában voltunk, viszont könnyű volt parkolni. Ekkor indult a belváros mizéria, mindenki a belvárosba akart költözni, ami a Nagykörúton kívül volt, az már nem is számított. Mivel mi az ügyfelekből éltünk, ezért ez fontos szempont volt. Döntöttem, hogy beköltözünk a belvárosba. Az Izabella utcában találtunk egy megfelelő üzlethelyiséget, amit rendbe hozattunk, és átköltöztünk ide. Utcai helyiség, kirakat, úgy éreztem, hogy újra egy minőségi ugrást tettünk. Valóban bejött a számításom. Egyre több ügyfél jött, és megdicsértek bennünket, hogy milyen jó helyre költöztünk, mennyire könnyű megtalálni bennünket.

Ezzel egy időben kezdett kínessá válni a Betéti Társaság cégforma. Mindenki Kft.-t akart, pedig a Kft. tulajdonosa csak a törzstőkével felel, a betéti társaság tulajdonosa pedig a teljes vagyonával. De ha ez kell a bizalomért, akkor legyünk Kft. Elindítottuk az átalakulást, és megalakult a Kulcs-Soft '94 Informatika Kft.

Sokan kérdezték, hogy miért bérelek irodát, és miért nem veszek egyet. Egy előző évi történet jut erről az eszembe. Az egyik konkurencem az előző évben elhívott, hogy nézzem meg az új irodáját. Gyönyörű családi ház volt, de a külső pesti kertvárosban. Csak azért, mert ő ott lakott. Tehát nem ő költözött az irodájához, hanem az iroda költözött a lakásához. Nagyon szép ház volt, gyönyörűen berendezve irodának. Viszont kongott az ürességtől. Három-négy fő dolgozott csak a cégnél, de a tulajdonos arra számított, hogy majd bővülnek. Ez az egyik fő baj a vásárolt irodával. Vagy kicsi, vagy nagy, de soha nem a megfelelő méretű. Rossz hangulatot sugárzott a nagy, üres ház. Nem éreztem benne, hogy itt zajlana az élet. Amikor pedig beindult a belváros mánia, akkor már nehéz volt eladni, és újat vásárolni. Volt még egy nagy probléma a házzal. Az, hogy felélte a cég pénzét. A konkurencem az összes addig megkeresett pénzét beleölte, sőt még hitelt is felvett. Lenullázta magát. Egyrészt irigykedtem, hogy ilyen jól megy az üzlete, másrészt örömmel mondtam magamban mosolyogva:

Ok, most előztelek le örökre!

Ez egy gyönyörű, szép ház, de én ezt a pénzt a marketingbe fogom beletenni. Egy másik érzés is felmerült bennem. Ez az ember már nem szoftveres, hanem ingatlanos. Őt az ingatlan már jobban érdekli, mint a szoftver. Így is volt, és szép lassan lemaradt az üzleti versenyben. Még ma is dolgozik, de már csak néhány fővel.

Ez az év üzleti szempontból jól alakult ugyan, de mégis volt valami hiányérzetem. Nevezetesen az, hogy megint elértem a határaitam. Hét embert vezettem ebben az évben, már jó vezetőként. Mind a hét ember szinte minden feladatot elvégzett: programozott, értékesített, támogatta az ügyfeleket. Ellenőriztem, tanítottam, számon kértem őket, de éreztem, hogy ez a maximum. Nem tudok több embert irányítani ugyanilyen minőségben. Olvastam is valahol, hogy egy vezető maximum hét embert tud irányítani.

Nem volt ötletem a probléma megoldására. Itt már nem segített egy új alkalmazott. Elhatároztam, hogy utána járok a dolognak. A világban sok cég működik több ezer alkalmazottal, tehát kell lennie megoldásnak. Viszont láttam sok olyan céget is, aki túlnőtte magát, káoszba fulladt a gyors növekedés, és a sikerei csúcsán ment csődbe. Milyen hibát követtek el azok a cégek? Milyen tudással nem rendelkeztek? Ezt először ki kell nyomoznom, mielőtt felelőtlenül döntök. Azt már tudtam, hogy minél nagyobb egy cég, annál nagyobb tud bukni. Mi pedig már elég nagyok voltunk.

Azt is éreztem, hogy a megoldásnak Amerikában kell lennie. Főleg ott működnek nagy és sikeres cégek. De hol tanulhatok én amerikai menedzserektől? Megtaláltam a megoldást. Könyvekből! Ezekben az években jelentek meg az első menedzser könyvek Magyarországon. Kíváncsiságból elolvastam párat, és hirtelen egy új világot, egy új tudományt ismertem meg. A cégvezetés tudományát.

Magyarországon régen az a mondás járta, hogy ebben az országban két dologhoz mindenki ért: a focihoz és a politikához. A rendszerváltás után ehhez még egy dolog csatlakozott. Magyarországon mindenki azt gondolta, hogy nagyszerű vállalkozó. Csak úgy, magától. Így születünk. Eddig a pontig én is úgy gondoltam, hogy tudok céget vezetni.

Ezekben a könyvekben olyan dolgokat írtak le, amelyek nagyon megdöbbenettek. Egyrészt rájöttem arra, hogy semmit nem tudok a cégvezetésről. Másrészt arra is rájöttem, hogy a többiek sem tudnak semmit. Megértettem a bukások és a csődök okait. Ez nagyon megnyugtató. (Nem szép dolog ezt mondani, bocsánatot kérek!) Az ember akkor ideges, ha nem tudja, mitől van a baj. Eddig mindig őszintén sajnáltam a bukott embereket, hiszen azt mondták, hogy nem volt szerencsénk, kinyírta őket a konkurencia, rossz a piac. Még szántam is őket, hogy más hibájából bajba kerültek. Ekkor azonban világossá vált előttem, hogy igazából a bajt csak maguknak köszönhetnék. Olyan dologgal foglalkoztak, amihez nem volt meg a tudásuk: cégvezetéssel. Mintha valaki mindenféle képzettség nélkül nekiállna hegeszteni, és csodálkozna, hogy csak bajt csinál. Majd azt mondaná, hogy rossz a piac, azért sikertelen hegesztő.

A könyvekben egyértelműen le volt írva, hogyan kell egy céget vezetni, hogyan kell az embereket irányítani, hogyan kell cégstruktúrát, rendszert építeni. Elkezdtem falni ezeket a könyveket. Mindegyiket elolvastam, ahány csak megjelent. Olvastam cégvezetésről, menedzsmentről, marketingről, HR-ről, kereskedésről, ügyfélkezelésről.

Megértettem, amit a többi vállalkozó nem volt hajlandó megérteni.

Attól, hogy jó szoftveres vagyok, még egyáltalán nem vagyok jó cégvezető.

Még egyszer leírom!

Attól, hogy jó szakember vagyok, még egyáltalán nem vagyok jó vállalkozó.

Amikor a vidéki viszonteladó partnereimet látogattam, általában a McDonald's-ban reggeliztem vagy ebédeltem. Magam sem értettem miért, hiszen nem voltam oda ezekért az ételekért. Ám a könyvekből rájöttem. Azért tettem így, mert pontosan tudtam előre, hogy milyen árért milyen minőséget kapok. Egy átlagos hamburgert, de meglepetések nélkül. Sem a kiszolgálásban, sem a minőségben, sem a

mosdóban nem várt meglepetés. Idegen helyre nem akartam bemenni, hiszen az vagy nagyszerű volt, vagy pocskék, és egy idegen városban nem akartam kockáztatni.

Beleszerettem a McDonald's-ba. Nem az ételébe, hanem a rendszerébe. Csodáltam, hogyan tud a világ több ezer helyén ugyanolyan minőséget nyújtani. Elkezdtem tanulmányozni a működését. Még az is felmerült bennem, hogy elmegyek dolgozni hozzájuk, hogy kifigyeljem a belső rendszerüket. Végül azonban találtam egy nagyszerű könyvet, amelyben leírták a McDonald's történetét, működését, rendszerét.

Megtaláltam a megoldást a problémámra! Nem zsenikkel kell nagy céget építeni, hanem rendszerrel. A zseni elmegy, kilép, és pótolhatatlan úr marad utána.

A rendszer marad! Az soha nem hagy cserben!

A zseni harcol a többi zsenivel, hogy ki a nagyobb. A zseni a saját egóját építi, és nem a céget. A zseni elnyomja a kezdőket, mert nem kell neki konkurencia a cégen belül. A zseni mindent tud fejből, ő nem dokumentál. A zseni nem hajlandó rendszer szerint dolgozni, ő mindent jobban tud.

A McDonald's-ban nem dolgoztak zsenik. Egyszerű, átlagos képességű emberek dolgoztak ott. De a rendszer zsenikké tette őket, és levették a helyi vállalkozók éttermeit.

Év végére már láttam a jövőt. Egy McDonald's szervezetszerű cég, amely korlátlan mértékben tud növekedni, és nem kellene hozzá zsenik. Ezt kell felépítenem! Ez a feladatom!

1995, a hatodik év.

Amikor rendszert építettem.

Az év üzletileg jól indult. Amit eddig felépítettem, az jól működött. Így volt időm olvasni és tervezni. Ebben az évben megtaláltam a tankönyvet, amelyre a jövőmet építettem. A címe:

A vállalkozás mítosza.

Számomra ez a könyv írta le a legérthetőbben és a legátfogóbban azt, hogyan kell felépíteni egy céget. Szinte kívülről megtanultam, majd elkezdtem építeni a rendszert. Több száz oldalon kidolgoztam a Kulcs-Soft működését. A legapróbb részletekig. Ezt a rendszert használom a mai napig. Ma már közel százan dolgozunk a cégben és a rendszer továbbra is velem van, segít vezetni, irányítani, ellenőrizni a céget.

A könyv legfontosabb gondolata a következő volt:

Egy emberben 3 ember harcol egyszerre:

A vállalkozó

A szakember

A menedzser

Nekünk kell eldönteni, hogy melyik vagyunk. Abban a percben én elhatároztam, hogy vállalkozó leszek. Tudtam, hogy ehhez le kell adnom a szakemberi és menedzseri feladataimat. Ettől a perctől kezdve nem programoztam. Természetesen nem lehet kiirtani a másik két embert magunkból, de tudatosan a vállalkozót kell támogatnunk. A legjobb pontosan meghatározni, hogy melyik tevékenységgel mennyit foglalkozunk. Én négy órát voltam vállalkozó, három órát menedzser és egy órát szakember. Majd folyamatosan csökkentettem az operatív vezetésre és a szakmai munkára fordított időt. Nagy hiba, ha a vállalkozó visszamegy szakembernek vagy menedzsernek, ha baj van, mert akkor a cége vállalkozó nélkül marad. Rengeteg tehetséges vállalkozó tudna nagy céget építeni, ha legalább napi 30 percet a cégével foglalkozna, de a benne élő szakember ezt nem engedi. Mindig talál valami fontos elintézendőt, amiről azt gondolja, hogy ez most halaszthatatlan. Pedig a vállalkozó részére csak egy halaszthatatlan feladat van: a rendszer építése.

Meghatároztam magamnak a könyv alapján a jó vállalkozás 6 ismervét, amelyet azóta is szó szerint betartok:

Mindig mindennek értéket kell adni.

(Érték az, amit az EMBEREK – és nem MI - értékeknek érzékelnek.)

Olyan szakemberek működtetik a céget, akik a még megengedhető legkisebb szaktudással rendelkeznek.

(Ez egy nehéz mondat, gondolkodj el rajta. Ha nem értesz egyet vele, akkor nagy bajban vagy.)

Tökéletes rendnek kell lenni.

(Könnyű mondani, de nehéz betartani.)

Minden műveletet pontosan meg kell határozni és le kell írni.

(A sikeres vállalkozónak le van írva, a sikertelennek nincs.)

Minden vevőnek mindig pontosan ugyanazt kell nyújtani.

(Ezért megy mindenki a McDonald's-ba. A vevők az állandóságot szeretik.)

Meg kell tervezni a külső megjelenést.

(Ez mutatja az erőt a piac és a vevők felé.)

És a legfontosabb tanács, amely sokáig kint volt az asztalomon, és mostanra már beégett a tudatomba:

A vállalkozásodON és ne a vállalkozásodBAN dolgozz!!!!

Ezeket az elveket határoztam meg magamnak, amelyekhez a mai napig ragaszkodom és megkövetelem minden kollégámtól.

Következett a cég rendszerének a kiépítése!

Az első lépés az „elsődleges cél” meghatározása volt.

Az elsődleges cél lényege, hogy megfogalmazd, miért építesz vállalkozást. Miért dolgozol a következő évtizedekben? Miért vállalsz konfliktusokat? Miért harcolsz emberekkel? Nagyon fontos, hogy őszintén határozd meg a célod. Ha rossz célt határozol meg magadnak, akkor a kritikus helyzetekben meg fogsz hátrálni. Az elsődleges céloom a következő volt:

„Boldogan, gazdagon és szabadon élni a következő 50 évben!”

Ezért építék céget. Ezért küzdök. Ezért harcolok bárki ellen. Aki elém áll, az az elsődleges céloomat akarja elvenni tőlem. És én ezt nem fogom hagyni senkinek. Ha belső vagy külső konfliktus helyzetbe kerültem, mindig a következő kérdést tettem fel magamnak: vállalom-e a konfrontációt, vagy kidobom a kukába az elsődleges céloomat? És így már könnyű volt döntenem. Így már könnyű volt keménynek lennem. Így már könnyű volt odacsapni a véres karddal.

A második lépés a „stratégiai cél” meghatározása volt.

„A Kulcs-Soft-nak célt kell adni. Meg kell határozni, hogy milyen legyen 5 év múlva, és ezt kell felépíteni.”

Meghatároztam a Kulcs-Soft stratégiai célját a következő 5 évre. Leírtam mennyi bevételt kell elérni évente, ebből mennyi legyen a nyereség. Meghatároztam a termékfejlesztési terveket. Meghatároztam az üzletágakat. Megálmodtam egy nagy, és sikeres céget.

A harmadik lépés a „szervezet stratégia”.

Meghatároztam a cégstruktúrát. Nem a pillanatnyi helyzetre vonatkozóan, hanem amit öt év múlva szeretnék elérni. Ekkor alakultak ki a cég részlegei, amelyek azóta is tökéletes rendszerben működnek. Meghatároztam a cégpozíciókat, a munkaköri leírásokat. Meghatároztam a cég folyamatait. Meghatároztam, hogyan kell az ügyfeleket fogadni, hogyan kell a termékeket fejleszteni, hogyan kell az ügyfeleket támogatni, hogyan kell az ügyfél-kommunikációt dokumentálni, hogyan kell a bejövő telefont felvenni.

A negyedik lépés a „menedzsment stratégia”.

Ezt írtam le magamnak:

„Olyan rendszert kell kidolgozni, amely automatikusan működik, bárki is működteti. Olyan részletesen kell kidolgozni, hogy az alkalmazottaknak ne legyen lehetősége ettől eltérni.”

Kidolgoztam az összes folyamatot!

Az ötödik lépés az „emberstratégia”.

Ha kész a rendszered, akkor emberek kellene ahhoz, hogy működtessék. Ám csak olyan embert szabad alkalmazni, aki elfogadja a rendszeredet. Azért is kell leírni, hogy oda tud adni neki. Elolvassa, és vagy vállalja, vagy nem. De eltérni nem tud tőle. Az emberstratégia lényege:

„Köss szerződést az embereiddel. Játsszák a TE játékodat! Ha betartják a játékszabályokat, akkor jól fogják érezni magukat. Dolgozd ki előre a játékszabályokat.”

A hatodik lépés a „marketing stratégia”.

„Azt kell adni a vevőnek, amit akar, és nem azt, amit én jónak tartok. A vevő az első pillanatban DÖNT a tudatalattijában.”

A Kulcs-Soft a mai napig ez alapján határozza meg a marketingjét.

Ennek az évnak a rendszer volt a fő eredménye. Bevezettem a cégbe, bár rengeteg konfliktussal járt. Minden dolgozóval leültem, és elmondtam nekik a célokat. Volt, aki beállt a sorba és volt, aki erre nem volt hajlandó. Tőlük megváltam. Kímélet nélkül. Aki nem volt hajlandó elfogadni a rendszert, az veszélyeztette az elsődleges célokat. Ezt nem hagyhattam. Mindenkinek el kellett foglalnia a rendszerben meghatározott pozícióját.

A legfájdalmasabb eset a legelső kollégámmal történt, akit először hoztam a céghez, még 1991-ben. Nem volt hajlandó elfogadni az új rendszert. Úgy gondolta, hogy neki előjogai vannak, mert ő a legrégebbi és a legjobb kollégám. Azt azonban tudtam, hogy ha csak egy embernek is megengedem, hogy kikerülje a rendszert, akkor az egész cég borul. Elmondtam neki. Sértődve kérdezte:

- Ki a legjobb programozó?
- Te vagy - mondtam őszintén.
- Ki a legjobb kereskedő?
- Te vagy - mondtam őszintén.
- Ki szolgálja ki legjobban az ügyfeleket?
- Szintén te.
- Akkor miért küldesz el?
- Azért mert nem vagy hajlandó eldönteni, hogy fejlesztő szeretnél lenni, vagy kereskedő, vagy ügyfélszolgálatos. Nincs olyan pozíció a cégben, amit te szeretnél csinálni. Ha beállsz valamelyik pozícióba, akkor örömmel dolgozom veled. De így már csak gátja vagy a fejlődésnek.

Megvált a cégtől, bár ez egyikünknek sem volt könnyű.

Év végére kialakult egy rendszer szerint működő csapat. Lezártam a tanulóéveket. Kezemben volt egy stratégia és egy rendszer, amely előtt nem volt határ. Elértem azt, hogy a cég korlátlan mértékben növekedhessen. Tudtam, hogy:

Senki sem állíthat meg!