

Árverseny és a nyomasztó bankkölcsönök kezelése a nyomdaiparban

A X. FAIRPRINT KONFERENCIÁN, 2005.FEBRUÁR 5-ÉN, EGERBEN ELHANGZOTT ELŐADÁS ÍRÁSOS, SZERKESZTETT VÁLTOZATA

Polló László

Árverseny

Árverseny nemcsak a nyomdaiparban van. Megfelelő vállalatvezetési ismeretek hiányában, szűk fizetőképés kereslet mellett, a cégek belesodródhatnak egy olyan árversenybe, ami végül mindannyiukat tönkreteszti. Ez a helyzet a kis- és középvállalatok (KKV) körében általános az egész országban.

Miért és hogyan alakult ez ki? A válasz egyszerű: tudatlan politikusaink ostoba és időnként (gyakran?) korrupt döntései nyomán. GDP-arányosan, a világ egyik legközpontosítottabb adórendszerét üzemeltetjük. A politikusok úgy vélik, az a legjobb, ha minden megtermelt forint legalább feléről ők döntenek. Teszik ezt lehetetlenül túlbonyolított, ellentmondásos törvényi környezetben működő és slendrián (korrupt?) APEH-ellenőrzésekkel terhelt rendszerben. Így a nominális adókulcsok (áfa, iparüzési adó, bérterhek stb.) valószínűleg a világon a legmagasabbak Magyarországon, s annak, aki besodródott az adócsalásba és az árversenybe, szinte lehetetlen kitorpennie onnan. Ezt még meg lehet fejteni jelzálloggal terhelt bankkölcsönökkel, és ezzel elmondtuk a lényegét a magyar KKV-k helyzetéről.

Hogyan lehet ezt a helyzetet túlélni? Melyik nyomdaipari KKV tud ilyen körülmények között megmaradni? Az, amelyik képes bevezetni a józan paraszti ész pénzügyi rendszerét. Tudom, hogy a magyar nyomdákat nem pénzügyesek vezetik, de nem úszhatják meg a pénzügyekkel foglalkozást. Csak egy példa: a tipikus magyar kisvállalat év elejétől kezdve kevesebb készpénzt termel, mint amennyit elfogyaszt (ez a cash-flow kimutatás). Azután az év utolsó hónapjaiban egy huszáros hajrával megtermeli mindazt, amit addig elköltött, és ha jól megy, akkor még egy kicsit többet. Nos ez nem megy: az elvesztegetett első nyolc-tíz hónapot nem lehet így behozni.

Heti pénzügyi döntések

A pénzügyeket a rezsiköltségek elemzésével kell kezdeni. Az átlagos magyar cég rezsiköltsége na-



gyobb, mint a nyeresége. Ezért itt sok pénzt meg lehet fogni. Öt-hat hónapra visszamenően kell elemezni a rezsiköltségeket, és az alábbi három kategóriába besorolni:

- ♦ termeléshez feltétlenül szükséges,
- ♦ termelékenységet növelő,
- ♦ kényelmi költségek.

Az elemzésben az India/Fekete-Afrika „szabályt” kell követni: amit egy igen-igen elmaradott, nagyon szegény országban is a termeléshez feltétlenül szükségesnek tartanak, az tartozik csak oda. Ha például egy három-négyszáz kilogrammos papírhenger moztatását – némi balesetveszéllyel, de – meg lehet oldani két darab tízezer forintos „béka” segítségével, akkor a termeléshez szükséges szint a kétszer tízezer forint, és nem egy négy-millió forintos elektromos villástargonca. A villástargonca csak termelékenységet növelő eszköz. A kávé, ásványvíz, forgószék, új bútor, új számítógép meg legtöbbször csak kényelmi költség.

Ezután kategóriákra kell osztani a munkavállalóknak kifizetett béreket is. Első helyen áll a fontos dolgozók bére és prémiuma. Ha marad pénz, akkor a kevésbé fontosak kaphatnak alaptért.

Ha még ezután is van pénz, akkor ők is kaphatnak prémiumot. Mindenki a maga szerencséjének a kovácsa: váljon fontos dolgozóvá, és akkor előrerüli!

Marketingre az árbevétel meghatározott százalékat kell költeni. KKV-k esetén ez az árbevétel 1–4%-a szokott lenni. Ha nem magánszemélyek, hanem sok, céges vevője van a KKV-nek, akkor marketing helyett PR-ra: rendezvényekre, sajtóhírekre kell elsősorban ezt az összeget költeni.

Az elemzés végén az alapbért, az ahhoz tartozó közterheket és az alaprezsit összeadva kapunk egy számot: az alpműködési költséget. Az árbevételből levonva az anyagköltségeket megkapjuk az árrést. Szabály: az alpműködési költség nem lehet nagyobb, mint az árrés marketinggel, PR-ral csökkentett összegének 80–85%-a. Ha magasabb, előlről kell kezdeni az elemzést, és szigorúbban kell alkalmazni az India/Fekete-Afrika szabályt, kritikusan kell meghatározni a fontos dolgozó fogalmát.

Fizetési sorrend nagy baj esetén

Ha sikerült a fenti elemzéssel pénzügyi szempontból elfogadhatóvá varázsolni a céget, akkor a következő lépés a tartozások ledolgozása. A nagyobb tartozásokat felhalmozó cég veszélyhelyzetben van, amire nem érvényesek az általános szabályok, hanem hétről hétre az alábbi sorrendben kell teljesíteni a kifizetéseket:

- ◆ marketing, PR,
- ◆ termelés, anyag és alvállalkozói díj költségei,
- ◆ „drága” adók,
- ◆ első kategóriás rezsiköltségek,
- ◆ fontos dolgozók alap- és teljesítménybére,
- ◆ második kategóriás alapbérek,
- ◆ második kategóriás rezsiköltségek,
- ◆ egyéb adók,
- ◆ kevésbé fontos dolgozók prémiumai, harmadik kategóriás rezsiköltségek, tartalékok, garanciális alapok, infláció, inkurrencia, kálókorrigáló összegek, osztalék.

A marketing, PR azért áll az első helyen, mert ha a kutya sem tud arról, hogy a cég létezik, akkor az biztosan tönkremegy. A hirdetési költség megspórolása, a viszonteladói rendezvény elmaradása a lehetséges legnagyobb elkövethető hiba!

Termelés, alvállalkozók nélkül nincs termék, amiért a vevő fizetne, így ezekre megy a maradék pénz. Bizonyos adók meg nem fizetése után borzalmas, néhány nap csúszás esetén is több

száz százalékos büntetések vannak (például a dolgozóktól „levont” közterhek), ezért következőleg ezt kell kifizetni. A cég működéséhez az első kategóriás rezsit is ki kell fizetni, így ez következik. Csak ötödik a sorban a fontos dolgozók bére és teljesítményprémiuma. Ezután a táblázat többi sora következik, de az már nem tragédia, ha ott sok-sok hetes elmaradások vannak, az már a cég pillanatnyi működését nem veszélyezteti.

Speciális viszonyok

Ha sikerült a működőképességet fenntartani, ideje rendbe tenni az üzleti kapcsolatokat. Le kell ülni a beszállítókkal, alvállalkozókkal, és meg kell állapodni egy fizetésütemezésben. Ha látják, hogy működőképes a cég, ha tudják, hogy felszámolás esetén semmit se, vagy csak nagyon keveset kapnának (azt is csak évek múlva), akkor több hónapos, egy-két éves törlesztésekbe is belemennek. Az APEH-nak joga van bármikor egy inkasszóval tönkretenni a céget. Ezért személyesen el kell zárándokolni hozzájuk, és ún. méltányossági különalkut kötni.

A víz-, gáz-, telefon- stb. szolgáltatókkal ritkán lehet alkudozni, de azért ezt is meg kell próbálni, ha nem megy, akkor nekik időben kell fizetni. A bérek rendbetételére teljesítménybérezést kell alkalmazni. A teljesítményeket hetente kell összesíteni, és ellenőriztetni belső ellenőrrel, kontrollrel. Utókalkulációt hetente kell végezni (erre a könyvelő alkalmatlan!), és hetente kell meghozni a pénzügyi döntéseket is. A pénzügyi döntéseket az ügyvezetéstől el kell venni, és át kell adni a tulajdonosok pénzügyei képviselőjének (TBT: tulajdonosok banktisztviselője) kezébe. Ha nem lehet a cash-flow-t rendbe tenni három-négy hét alatt, akkor a kevésbé fontos dolgozókat el kell bocsátani!

Bankkölcsonök kezelése

Bankkölcson felvenni nem jó, mert a kamatfizetés elviszi, de legalábbis lecsökkenti a nyereséget. Ennél jobb az előtakarékoság vagy az alaptőke emelése. Ha mégis van kölcsön, akkor visszafizetési tervet kell kialakítani, külön a kamatra, és külön a törlesztésre. A kamatot heti összegre kell bontani és hetente félretenni. Az éves tőke törlesztést pedig például az utolsó tizenkét hétben kell apránként félretenni. Ami tilos: újabb kölcsönökből törleszteni! A termelési kapacitást

célzó projektekre felvett kölcsön általában értelmesebb kockázatvállalás, mint a forgóeszközhitel (persze szezonális termelésnél néha ezt nehéz kikerülni). Általánosságban mégis el lehet mondani, hogy bankkölcsön nélkül élni kifizetődőbb, nyugalmasabb, ezért a bankkölcsönt legjobb elkerülni.

8 számlás rendszer

Ha sikerült ledolgozni a tartozásokat, és normálissá vált az üzletmenet, akkor át kell váltani a 8 számlás normál pénzügyi rendszerre. Ez a következő nyolc bankszámla működését jelenti:

1. bevételi számla – heti allokáció,
2. anyagbeszerzési számla (heti utókalkuláció),
3. tulajdonosi számla (heti apanázs),
4. marketing/PR számla,
5. adószámla,
6. bérszámla,
7. rezsizámla,
8. visszatartott kifizetések, függő tételek számla.

Minden bevételnek az 1-es bevételi számlára kell érkeznie (a készpénzt is ide kell befizetni).

A heti pénzügyi tervet jóváhagyva vagy átdolgoztatva a TBT dönt arról, mennyi pénz kerüljön át a 2–8 számlákra innen. A 2–8 számlákról már csak költség történik, ezért ezeket büdzséknek nevezzük. Túllépés nem lehetséges, oda csak annyi pénz kerül, amennyit a TBT engedélyez. Természetesen szerződést kötni, kötelezettséget vállalni

is csak a heti pénzügyi tervben rögzített, ügyvezető és TBT által előzetesen engedélyezett módon szabad.

Az anyagbeszerzési számlára mindig az előző héten az utókalkuláció által kimutatott anyagköltség kerüljön vissza (plusz káló, inkurrencia, infláció miatti korrekció). A tulajdonos hetente kapja meg a befektetési után járó járulékat, ez van sorrendben a következő helyen (tulajdonos nélkül nincs se cég, se munkahely, se adó, ezért van kiemelt helyen). A marketing (PR) számlára minden héten el kell helyezni pénzt, az árbevételnek megfelelő néhány százalékot. Az adót és bért – a jogszabályok miatt – nem mindig lehet pontosan kiszámolni, de hetente elég egy egy-két százalékos pontosságú becslés is. A bér-, adó- és rezsizámla alszámlákra bomlik, a fontos és kevésbé fontos kifizetések miatt. A például minőség miatt vitatott kifizetéseket kell a 8-as számlára áthelyezni, nehogy másra valaki elköltse.

Részletesebben

Az eddig leírtak egy részletesen kidolgozott és a józan paraszti éssen alapuló pénzügyi rendszer legfontosabb elemei. Akit a téma mélyebben érdekel, az bővebben Polló László Raktrendbe a pénzügyeidet című, a Management Kiadónál 2004-ben megjelent könyvében olvashat erről.

