

Polló László

Kis- és középvállalati szervezettségi minimum

Effectsys sorozat

Tartalomjegyzék

| | |
|---|----|
| Bevezetés..... | 3 |
| Szervezeti ábra..... | 5 |
| Munkaköri leírások..... | 8 |
| Fő folyamatok leírása..... | 20 |
| Éves pénzügyi terv..... | 27 |
| Fedezet termékcsopontonként..... | 28 |
| Vevőszegmensek..... | 33 |
| Értékesítési csatornák..... | 34 |
| Bérek..... | 36 |
| Rezsi..... | 37 |
| Vagyongazdálkodás..... | 39 |
| Adó és osztalék..... | 41 |
| Cash-flow..... | 42 |
| Kontroll..... | 44 |
| Marketing, értékesítés és normák..... | 47 |
| Public relations, röviden PR..... | 47 |
| B2B marketing és értékesítés..... | 49 |
| Érdekeltségi rend..... | 55 |
| Darabbér és egyszerű teljesítménybér..... | 55 |
| Norma..... | 55 |
| Teljesítménybér függvények..... | 56 |
| Normák az éves pénzügyi tervből..... | 59 |

Bevezetés

Mostanában sok szó esik arról, hogy **a magyar kis- középvállalatok**, KKV-k (10-250 fő) szervezetlenek, nem versenyképesek, **képtelenek beilleszkedni az európai munkamegosztásba**. A könyvecske ismerteti azt a szervezetségi minimumot, amely az európai versenyképességhez szükséges.

A jól szervezett cégeknek dokumentumokba öntve írásban, rajzokban, ábrákban megjelenített viszonylag állandó szervezete van. Érthető, hogy erre szükség van, hiszen ha mindig minden intézkedést a felmerülésekor újra ki kell találnunk, akkor nagyon lelassulnak a folyamatok. Egy bizonyos fokig az előre eltervezett állandóság gyorsítja az ügyintézkedést, javítja a hatékonyságot, termelékenységet. (Természetesen itt is lehet túlzásba esni és annyira leszabályozni a dolgokat, hogy az már a rugalmasság rovására megy, de ez inkább a nagyvállalatoknál jellemző, nem a KKV-knál.)

A magyar kis- és középvállalatokban elterjedt téveszme, hogy a „rugalmasságukat” veszítik el, ha jól megszervezik a tevékenységüket. Pedig a nagyobbra növvő cégekben is van eszköz a rugalmasságra. Ez a projektre szervezett „team”, amely a szervezet több részéből toboroz embereket az adott feladat elvégzésére. Azaz **a meg nem szervezés oka** nem a rugalmasság elvesztésének félelme, hanem a **lustaság, restség, tudatlanság**.

A szervezés nem valami titokzatos munka. Célirányos tevékenység, amely írásos, rajzos, táblázatos dokumentumokat

eredményez. A következő alfejezetekben megmutatjuk, ezek körül melyek a legfontosabbak.

A könyvecske sűrítve tartalmazza a szükséges ismereteket. Minden egyes fejezet végén feladatok vannak, amelyek végrehajtása segít megérteni és begyakorolni azt a szervezetfejlesztési tevékenységet, amelyről az adott fejezet szól. A feladatok végrehajtása aktív része a tanulási folyamatnak, mindenkinek melegen ajánljuk. Csak a feladatok megoldásával tud belépni a használható ismeretek tárházába az olvasó.

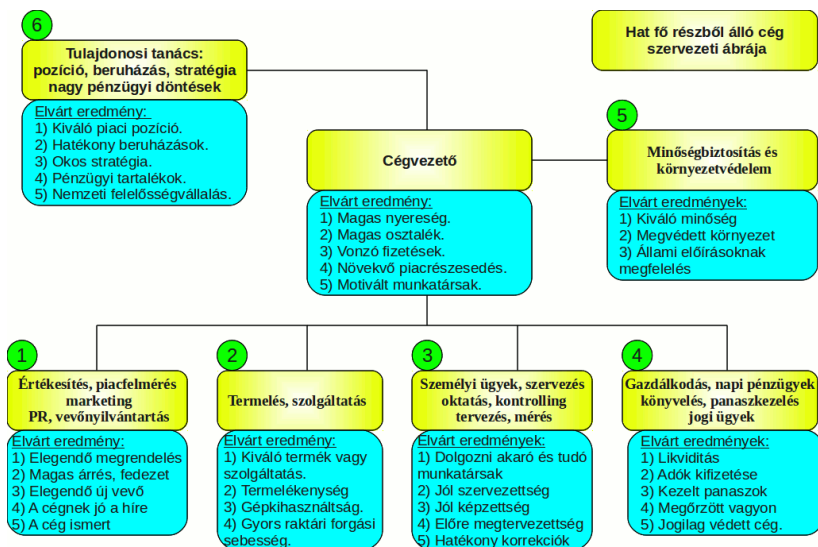
Szervezeti ábra

Azok a szervezetek, amelyek sok száz vagy ezer évig fennállnak, hierarchikus szerkezetűek. Maga a hierarchia szó is erre utal, hiszen az eredeti jelentése: „szent rend”. Van, akinek a szőr is feláll a hátán, ha a „szent” szót hallja, mert annyira utálja a szabályokat és a kötöttséget. Számára a cégekben megtalálható közös sikerek elérése nem lehetséges, neki csak az egyedül boldogulás, azaz sztárrá válás marad. Ami tudjuk, tízezerből egy embernek szokott sikerülni.

A tízezerből sztárrá nem váló 9999 embernek marad a hierarchia elviselése. Ebben vannak főnökök és beosztottak, fentről lefele ágazik el. Fontos szabály, hogy egy embernek általában csak egy főnöke van. Ám a legfontosabb ebben a szent rendben nem a főnökök sora, hanem az, hogy ki miért felel, mi vele szemben az elvárás. Merthogy a munkakörök nem azért jöttek létre, hogy valaki egy hangzatos titulust kapjon (pl. gazdasági igazgató), hanem hogy egy feladatkört felelősséggel és az elvárt eredmények elérésével működtessen.

Rögtön az elején egy félreértést is tisztázni kell. A napi sajtó folyamatos hülyítése ellenére pszichológusok megállapítása, hogy **az ember tud, mi több kedvel hierarchiában élni**. Sőt, naponta akár sokszor, más és más szerepet tud felvenni, ahogy a különböző csoportjaiban, létfázisaiban az életét folytatja! A következő ábra egy elképzelt közepes méretű vállalat szervezeti ábráját mutatja. Az ábrán szereplő minta KKV hat fő részleg-

ből áll. A részlegek megnevezése alatt található az elvárások, **az elvárt eredmények**. Ha így építjük fel a szervezeti ábrát, akkor mindig pontosan tudjuk, hogy ki és hol felel a cég túléléséhez szükséges adott követelményért. Mert az ábrán felsorolt – összesen 32 db – elvárt eredmény szinte minden cégben fontos. (Persze egyes iparágakban más, itt fel nem sorolt, elvárások is megjelennek.)



A szervezeti ábra alsó része leköveti a fő folyamatot: először megrendelést kell szereznünk, utána az le kell gyártani, amihez emberek kellenek és a végén a kapott bevétellel kell jól sáfárkodnunk.

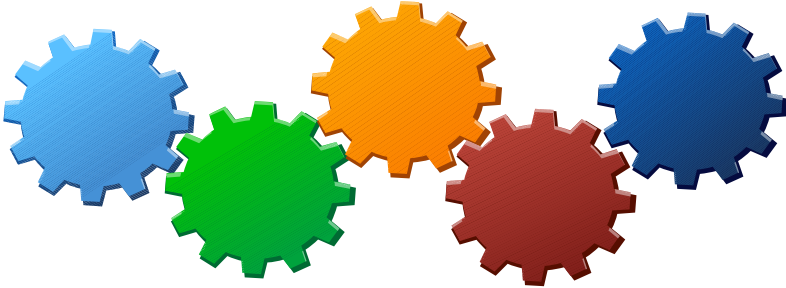
A hazai KKV-kben fontos intézmény a tulajdonosi tanács. Itt dőlnek el a stratégiai fontosságú ügyek. Ha itt rossz döntések

születnek, azok a cég életképességére nagyon kihatnak. Ezért ajánlott ezeket a döntéseket a tulajdonosoknál meghagyni, mert így csak magukra haragudhatnak.

Feladatok:

1. Rajzold le a saját céged szervezeti ábráját!
2. Az egyes munkakörökhöz írd oda, hogy mi azokban az elvárt eredmény!
3. Ellenőrizd, hogy a minta szervezeti ábrában található mind a 32 elvárás megtalálható-e nálatok! Ha még nem vagy a cégvezetőnél túl sok ilyen elvárás van, akkor tégy javaslatot egy hatékonyabb munkamegosztásra! Készíts új munkaköröket ha szükséges, vonj össze olyanokat, ahova kevesebb ember is elég lenne, s osszad ki a minta szervezeti ábra valamennyi elvárását! Lehetőleg ne növeld a létszámot, mert a vevők nem fogják azt kifizetni!

Munkaköri leírások



A munkaköri leírások (továbbiakban: ML) a szervezési dokumentumok közül talán a legfontosabbak. Magyarországon egyre több cégben találunk több oldalas, a munkavállalót alaposan tájékoztató ML-t. Milyen részek szükségesek egy jó ML-be? Az alábbi pontokban soroljuk ezt fel:

1. Az első a **munkakör megnevezése**, esetleg rövidített megnevezése (amely a szervezeti ábrán szerepel). Pl. CNC szerszámgépeket kezelő szerszámkészítő, röviden: CNC szerszámkészítő.
2. A második az ML verzió száma: pl. 1.2-es verzió; illetve az érvényesség kezdete: 2016. január 28.
3. A harmadik a **kinevező**, visszahívó vezető, szerv, gyűlés, munkáltatói jog gyakorló **megnevezése**, pl. kinevező a társaság közgyűlése (ügyvezető esetén).

4. **A munkakör létezésének célja;** pl. azért tartunk területi képviselőket, mert ők hozzák azokat a vevőket, akik a cégtől rendelnek.
5. **Feladatok felsorolása,** pl. beérkező telefonok fogadása, postakönyv vezetése, hivatalos iratok dossziékba rendezése. Ez a pont a legegyszerűbb munkaköri leírásokban is megtalálható, de hiba, ha csak ez van benne! Ha valaki vezető, akkor külön kell felsorolni, hogy mi az a feladat, amit neki személyesen kell elvégeznie és melyek azok, amelyeket a munkatársai segítségével fog elvégezni.
6. **Bejövő információ** (mi, milyen formátumban, kitől, mikor). Például a kontroller minden hó 11-én (vagy az azt követő első munkanapon) megküldi OpenOffice Calc táblázatos formátumban az egyes üzletágak előző havi árbevételét és elért fedezetét.
7. **Kimenő információ** (mi, milyen formátumban és feldolgozottsági fokon és kinek, kiknek, mikor). Például: a munkakört betöltő értékesítő a cégben használatos ODOO CRM rendszerben lejelenti minden hétfőn délelőtt 10 óráig az előző heti látogatásait: kinél járt, mit ígért, milyen eredményt ért el.
8. Számára **kötelező értekezletek.** Például: a gazdasági igazgató köteles minden csütörtökön délután 14:00-kor részt venni az ügyvezető által tartott heti értekezleten.

9. **Fortélyok és know-how.** Ez nagyon fontos része a ML-oknak. Innen tudja a dolgozó, hogyan kell végeznie a munkáját, itt kell felsorolni a bevált trükköket, eljárásokat. Például: a vevőknek utólagos fizetési módot számlán csak a „hitelnyújtási szabályzat” előírásai szerint és az egyes vevőkre ott meghatározott bruttó forint értékben szabad adni. Ebben a fejezetben lehet hivatkozni más olyan dokumentumokra is, amelyek a munkavégzés „hogyan”-lát írják le Ilyenek szokta lenni a folyamatleírások. Általában ha nincs sok külső hivatkozás, akkor ez a munkaköri leírás legterjedelmesebb része.
10. **Elvárt cselekvések, teendők, tevékenységek, napirendek.** Itt kell felsorolni a napi, heti, havi és ritkább olyan rendszeres cselekvéseket, teendőket, tevékenységeket, amelyek szükségesek ahhoz, hogy a munkakörben a kívánt eredményt elérjük. Például: a művezető köteles óránként ellenőrizni, hogy a kora reggel kiosztott feladatokkal a beosztott munkatársai időarányosan haladnak-e, s ha nem, akkor köteles úgy beavatkozni, hogy a határidők megtartásra kerüljenek.
11. **Ki a vezetője?** Például vezetője a személyzeti és szervezési vezető.
12. **Kik a beosztottai?** Például beosztottai: a pénzügyes, a gondnok és a könyvelő.

13. **Kiket helyettesít?** Például a pénztáros helyettesíti a könyvelőt.
14. **Ki helyettesíti?** Például az értékesítési vezetőt helyettesíti a rangidős értékesítő.
15. **Cégen belül kikkel van még munkakapcsolata?** Például a raktárosnak munkakapcsolata van még az anyagbeszerzővel, az anyaggazdálkodóval, a szállításvezetővel, a teherautó sofőrökkel, az üzemvezetővel és az üzemi dolgozókkal.
16. **Cégen kívül kivel van munkakapcsolata?** Például a szállításvezetőnek kapcsolata van a teherautó lízing cég ügyintézőjével, a szakszerviz munkafelvévőjével, az országos teherautó mentőszolgálat diszpécserével és az adóhatósági fuvarbejelentéseket fogadó szolgálat ügyintézőjével.
17. **Mire jogosult az állás betöltője** (s milyen korlátok között), mi a hatásköre, miben dönthet, milyen utasításokat adhat? Jogosult lehet például a takarítók vezetője a havi büdzséje erejéig tisztítószer és tisztító eszköz rendeléseket feladni. Hatásköre a szemetelők írásbeli figyelmeztetése, amely figyelmeztetés egy példányát a HR vezetőnek is megküldi és az a figyelmeztetett személyi dossziéjába is bekerül. Dönt arról, hogy a két évente esedékes takarítógép felújításkor azt melyik cégtől rendeljük meg. Utasítást adhat a biztonsági szolgál-

latnak a kézilabda pálya ajtajainak lezárására a takarítási, felmosási időre.

18. **Kötelességek, felelősségek.** Itt kell felsorolni, hogy a teendői, feladatai közül melyek a kiemelt kötelességek. Például a pénzügyi vezető feladata a hitel felvételeket úgy intézni, hogy a cég cash-flow-ja mindig rendben legyen és a szállítókat időben kifizesse. Vagy az értékesítési vezető felelőssége olyan mennyiségű rendelés hozása, hogy a cég szolgáltatási kapacitása teljesen le legyen kötve. A kötelességek és felelősségek általában büdzsék, kvóták és normák megtartását, adatgyűjtési, elemzési, tervezési, szervezési és ellenőrzési feladatokat foglalnak magukba. Szokásos felelősség még a műszaki, anyagi, leltár felelősség, valamint a működképeség fenntartásának felelőssége.
19. **A munkahely leírása:** város, utca, házszám, munkavégzés helyszínének leírása (eszközök, berendezések, szerszámok, készülékek, infokommunikációs eszközök és azok kezelése). Például a munkahely Budapest, X. kerület, Lavotta utca 128. sz alatti irodaház második emeletén található. Íróasztal, szék, szekrény, fiókok, laptop számítógép Ubuntu Linux operációs rendszerrel, Thunderbird levelező, Chrome böngésző, LibreOffice Writer szövegszerkesztő és LibreOffice Calc táblázatkezelő szoftverekkel tartoznak hozzá. A számí-

tógép és a szoftverek kezelését a cégre kidolgozott általános útmutató tartalmazza.

20. **Munkavédelem:** általában erre külön szabályzatok vannak, de a legfontosabb kockázatok és veszélyeket, a szükséges védőruhákat és védőeszközöket itt is fel lehet sorolni. Például a kerámia kiegészítő műhely kemencéi közel ezer fokon üzemelnek, ezért azokba nyúlni csak kihülés után és akkor is csak védőkesztyűben szabad.
21. **Munkaidő, munkarend, műszakok, munkaidő keret.** Például a szerelő műhely két műszakban működik, 5:30-14:00, illetve 14:10-22:40 órák között.
22. **Kezelendő tárgyak.** Itt kell felsorolni a munkahelyre beáramló tárgyakat, anyagokat és dokumentumokat, illetve azt, hogy honnan érkeznek. Fel kell sorolni ugyanazek kiáramlását és azt, hogy hova távoznak. Például a bérszámfejtőhöz a tárgyhót követő 2. munkanapig kell megérkeznie a műhelyekből, irodákból az előző havi jelenléti íveknek. A kinyomtatott bérjegyzékeket a bérszámfejtő a tárgyhót követő 7-éig juttatja el utalásra a pénzügynek.
23. **Kezelendő személyek** (érkező ügyfelek: kitől, honnan; elintézett ügyfelek: mit kell velük elintézni; hova, kihez kell távozniuk). Ügyfél lehet: vevő, megrendelő, szállító, alvállalkozó, hatóság, munkatárs, tulajdonos, kör-

nyéken lakó stb. Például az idegenvezető feladata az érkező turista csoportok fogadása és szállásukra kísérése.

24. **Tananyag, tudástár**, amely az alábbi részekből állhat:

- vizsgák és megismétlésének gyakorisága (például a targoncás köteles 5 évenként targonca vezetésből vizsgát tenni)
- könyvek, jegyzetek (pl. A cég menedzselés kézikönyve – A sikeres cégvezetés módszertana, szerk: Dr. Szabó Tibor, adonet.hu kiadó, 2011)
- belső szabványok, szokványok, segédletek (pl. a cégben használatos szűkített kötőelem választékot a KV-001/2015-ös tervezési segédlet tartalmazza)
- hazai és nemzetközi szabványok (pl. az erősáramú üzemi szabályzat keretét az MSZ 1585: 2001 szabvány képezi)

25. **A munkakörre vonatkozó egyéb dokumentumok** (itt lehet az eddig még nem említett, de a munka ellátásához szükséges dokumentumokat felsorolni)

- szervezeti és működési szabályzat
- technikai, műszaki, gyártási, szolgáltatási folyamatok, eljárások, módszerek
- adminisztrációs folyamatok, eljárások, módszerek (pl. „Az utólagos átutalással fizető vevők hitelké-

pességének megállapítása és a hitelkeretük meghatározása eljárás”)

- minőségbiztosítás, minőségmegőrzés
- munkavédelem, tűzvédelem, környezetvédelem
- irányelvek és ügyvezetői (igazgatói) utasítások (például 24/2014 Ügyvezetői utasítás az értekezleti rendről)
- végzett tevékenységre vonatkozó jogszabályok (pl. a Munka Törvénykönyve)

26. Személyes tulajdonságok, egyéb feltételek:

- szükséges személyiségjegyek (például extrovertált, kommunikatív)
- szükséges képességek (például legyen képes az új belépőket oktatni, a tudását másoknak átadni)
- a munkakörben eljátszandó szerep (például barátságos viselkedés a panaszosokkal)
- szükséges tudásmennyiség, tudásszint (pl. Bsc erősáramú villamosmérnök)
- szükséges idegen nyelvek és szintjük (pl. német felsőfokú nyelvtudás)
- szükséges szakmai feltételek, szakmai színvonal (pl. kamarai tagság)

- pályaalkalmassági követelmények (pl. megfelelés orvosi vizsgálatnak)
- elvárt korábbi gyakorlati idő és tapasztalat (pl. 2 év gyakorlat)

27. Elvárt eredmények:

- elérendő eredmények:
 - **létrehozott és fenntartott állapotok** (pl. a selejt legyen alacsony)
 - **elkészített termékek** (pl. összeszerelt szabályozók)
 - **nyújtott szolgáltatások** (pl. teljesítménybér tanácsadás vagy a test izomzatának átgyúrása)

28. A teljesítmény mérőszámai, normák és érdekelttség:

- teljesítmény mérőszámai (% , db, Ft, pár stb.)
- a munka teljesítményről szóló jelentések formátuma és elkészítési szabályai (pl. naponta a CRM rendszerbe felvezetve)
- hol kérdezheti meg vagy kérheti le a saját teljesítmény eredményeit (pl. a cég back-office rendszerében)

- teljesítendő normák (pl. a selejt legyen 0,1% alatt, a műszakonként legyártott szabályozók száma legyen 400 felett)
- alapfizetés (pl. bruttó 245.000,- Ft)
- egyéb - mért teljesítménytől függő - fizetéselemek, valamint azokat leíró fizetési függvények (pl. 400 db/műszak felett minden egyes legyártott darabért +40 Ft/db mozgóbér jár)
- juttatások, cafetéria s azok elemei (pl. ebéd és üdülési utalvány)
- egyéb bérelemek (pótlékok, kiegészítések; pl. túlóra vagy éjszakai műszak pótlék)
- egyéb munkakör értékelések (éves vagy rendszeretlen)
 - dicséret (akár írásban is)
 - előléptetés más munkakörbe vagy vezető állásba
 - kitüntetés (nemcsak plecsni lehet, hanem mellé ajándékot és/vagy pénzjutalmat is kaphat)
 - cég által részben vagy egészben finanszírozott tanulmányokra jogosultság (pl. a legjobb programozóknak a következő internetes tanfolyamát a cég fizeti)

- a különböző mulasztások, hibázások miatt bekövetkező károk miatti
 - megrovások (pl. 10 percnél hosszabb késés miatt) és azok lehetséges mennyisége (pl. 3 megrovás után elbocsátás)
 - kártérítések és azok mértéke (általában külön táblázatban a kisebb károk megtérítési díjai)
 - jóvátételi lehetőségek (egy emberséges cégben erre mindig lehetőséget kell adni; pl. túlmunkával)
 - azonnali elbocsátással járó legfontosabb indokok felsorolása (pl. szemtelenkedés a vevőkkel)

28 pontban foglaltam össze a legfontosabb munkaköri leírás pontokat. Ha csak néhány pont van ezekből készen, már az is jobb helyzet, mintha egy sem készült volna el. Van, ahol évekig eltart, amíg minden munkakörre valamennyi itt felsorolt kérdés megválaszolásra kerül. Ám ahol ez ki van dolgozva, ott varázslatos gyorsasággal lehet pótolni a váratlan kilépőt. A munkakörben dolgozó pontosan tudja, mi vele szemben az elvárás. Nincsenek áldatlan viták arról, kinek mi a dolga, könnyű az ellenőrzés. Nagy munka, de megéri kidolgozni! Ha még semmi sincs, akkor a 1, 4, 5, 18, 27, 28 pontokkal érdemes kezdeni és utána fokozatosan a többit is hozzá fejleszteni.

Feladatok:

4. Ha még nincs, készítsd el írásban a saját munkaköri leírásod 1, 4, 5, 18, 27 és 28-as pontját!
5. Fejleszd tovább a saját munkaköri leírásodat azzal, hogy elkészíted a még hiányzó pontokat! Hagyasd jóvá a cégvezetőddel a használatát! Ne keseredj el, ha változtatást kér: ő más szempontokat is figyelembe vesz; ezért kell neki is elolvasnia!
6. Gyakorlásként válassz ki egy olyan másik munkakört, amit viszonylag jól ismersz (pl. helyettesíteni szoktad). Készítsd el annak is a munkaköri leírását a sajátodhoz hasonlóan két lépcsőben. Ha valamit nem tudsz, kérdezz attól, aki azt most betölti! Ha ő sem tudja, akkor a vezetőktől kérdezd meg! Az elkészült munkaköri leírás használatát hagyasd jóvá a cégvezetőddel!

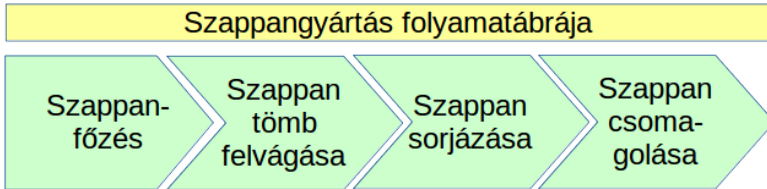
Fő folyamatok leírása

Mi a folyamat? „Változások, történések egységes, összefüggő sora. Valaminek a lefolyása, végbemenése.” (Magyar Értelmező Kéziszótár.) Megkülönböztethetjük a folyamatokat aszerint is, hogy az

- gyártási vagy szolgáltatás nyújtási,
- műszaki, technikai,
- értékesítési,
- logisztikai,
- ügyfél kezelési
- adminisztrációs stb.

tevékenység sorozatot ír le. **Folyamat leírást egy cégben rendszerint akkor írunk, ha az több munkakörön fut át;** egyik a másiknak adja a „stafétabotot”. A folyamatok lehetnek hosszadalmasak (pl. több hónapig tartó nagy projektek) és sok munkakörön átívelők, de lehetnek rövidek (akár egy-egy percben lefuttathatók) és csak két munkakört érintők. Amikor egy folyamat gyakran kerül végrehajtásra, akkor részletesen kidolgozzuk. Amikor ritkán fordul elő a folyamat vagy még nem tudjuk hányszor fog előfordulni az életünkben, de szeretnénk, hogy mindig egységes rendben – és azért valamennyire hatékonyan – kerüljön végrehajtásra, akkor csak a folyamat főbb pontjait definiáljuk. Mondjuk egy ügyvezetői utasításban. Lásunk néhány példát!

Az első példa legyen a **szappangyártás**. A szappangyártás folyamatának ábrája a következő:



A szappanfőzés művelet a szappanfőző mester munkaköri leírásában a „know-how, fortélyok” szakasz (lásd a korábbi fejezetet a munkaköri leírásokról). Ebben le kell írni, hogyan kell kimérni az alapanyagokat, milyen mennyiségekre van szükség, milyen sorrendben és milyen időzítéssel, milyen mérési eredmények esetén szabad egymás után adagolni a főzőüstbe az alapanyagokat, mennyit kell keverni, mikor lehet csapolásra alkalmasnak nyilvánítani, meddig kell a kokillákba kitölteni és hogyan kell a művelet után kitisztítani a főzőüstöt.

A szappan tömb vágás művelet leírása tartalmazza a kokilla bontás szabályait, a tömbök vágógépbe helyezésének szabályait, a vágógép vágó húrjainak beállítását, a vágási hulladék kezelését, valamint a levágott szappanok szárító ládákatba helyezésének eljárását.

A szappan sorjázása művelet leírása arról szól, hogy milyen eszközzel kell a szappan élét lesorjázni, illetve a vágáskor esetleg megsérült felületeket egyenesre vágni.

A szappan csomagolás művelet végrehajtásakor először zsugorfóliába kell tenni a szappant, átfuttatni egy meleg kemencén. A fóliázott szappanra fel kell írni egy futószalagos berendezéssel a gyártási dátumot. Végül az export területnek megfelelő nyelvű papírba kell becsomagolni a szappant.

A valóságban persze ezek a műveleti leírások sokkal részleteesebbek, de most nem a szappan gyártás fortélyainak a megtanítása a célom, hanem csak a folyamatleírás készítésnek. Ahhoz meg ennyi is elég.

A másik példa **a kiviteli tervezés folyamata nagyméretű szállítóberendezéseket gyártó fémipari cégben**. A kiviteli tervezés folyamatát az alábbi műveletek jellemzik:

- Tervezést megelőző brainstorming
- Telepítési terv elkészítése
- Egyedi tervek elkészítése
 - Típusstervek felhasználása
- Alkatrészrajzok elkészítése
 - Anyag szabványok használata
 - Tipizált (szűkített) kötőelem választék alkalmazása
 - Begyakorolt gyártástechnológia előírása
 - Minősített alvállalkozók meghívása
- Acélszerkezetek méretezése
- Gyártásközi és gyártást követő mérések megtervezése
- Villamos vezérlések megterveztetése alvállalkozóval
- Terv zsúri

- Tervezési munka befejezése és átadása gyártásra

Ez a folyamat a megrendelést követően a mérnökirodában dolgozó mérnökök által zajlik. Közöttük specializálódás van (pálya tervező, technológus alkatrész tervező, szilárdsági számításokat végző stb.). A folyamat fejlesztés célja az volt, hogy

- csökkenjen a tervezési idő,
- csökkenjen az anyagbeszerzési idő,
- rövidüljön a gyártási idő,
- ne kerüljön ki a gyárból nem megfelelő méretűre gyártott szállítópálya elem,
- ne a helyszíni szereléskor kelljen javítani, módosítani a kész szállítópálya elemeket.

Korábban rendszeresen előfordult, hogy egy vagy több része ennek a folyamatnak „elfelejtésre” került. Nem azért, mert a mérnökök felelőtlenek voltak, hanem inkább azért, mert nagy nyomás alatt, folyamatos túlterhelésben, egy időben 3-5 projekttel is foglalkozva kellett a munkájukat végezni. A folyamatleírás – és annak követése egy projekt szoftver segítségével (pl. az ingyenes, szabad szoftveres ProjeQtOr) – már magát a tervezési időt is lerövidítette (hiszen tudni lehetett, hol kell folytatni a munkát). Az anyagbeszerzési, gyártási és szerelés idő meg radikálisan csökkent.

A részletes folyamatleírásokhoz érdemes előre megtervezett űrlapokat használni. Például az éves pénzügyi terv készítés folyamatleírása a következő fő adatlappal kezdődhetne:

| Folyamatleírási adatlap | | | |
|---|--|---|-----------------|
| Folyamat neve: Éves Pénzügyi terv készítése | | Folyamat célja: - legyenek adatok a havi kontrollhoz - jó legyen a cash-flow egész évben - legyenek büdzsék minden feladathoz | |
| Milyen eredményeket várunk a folyamat futtatásától? Azt várjuk, hogy a cég pénzügyi eseményei előre megtervezett módon történjenek meg. | | | |
| Műveleti (tevékenység) adatlapok | | | |
| Ssz | Művelet (tevékenység) megnevezése | Felelős | Határidő |
| 1 | Következő évi pénzügyi sarokszámok kijelölése (árbevétel, árréstömeg, létszám, bérszínvonal, beruházás stb.), illetve a termékcsoportok költség szerkezete (anyag, bér, alvállalkozó, szállítás, vám stb. költségek) | gazdasági igazgató | november 10. |
| 2 | Havi árbevétel bontása termékcsoport, értékesítési csatorna, földrajzi terület, vevőszegmensekre bontással | értékesítési igazgató | november 20. |
| 3 | Beruházási terv elkészítése havi kiadás bontással | termelési igazgató | november 20. |
| 4 | Tervek cash-flow hatásának ellenőrzése, rezszi büdzsé tervek elkészítése | gazdasági igazgató | november 25. |
| 5 | Árbevételi és beruházási tervek átdolgozása | értékesítési és termelési igazgató | november 30. |
| 6 | Tervek összefésülése és jóváhagyása | ügyvezető igazgató | december 10. |

A fő adatlaphoz hasonlóan tervezhetünk űrlapot a műveletekre (tevékenységekre). Erre azután az egyes munkaköri leírásokban is lehet hivatkozni („know-how, fortély” pont). Jöjjön egy példa kitöltött műveleti leírás űrlapra!

| <i>Műveleti (tevékenységi) adatlap</i> | | |
|---|--|---|
| Művelet megnevezése: Beruházási terv elkészítése havi kiadás bontással | Ki végzi a műveletet? termelési igazgató | Mit kell tenni? összeszedni az éves beruházási igényeket és meghatározni, hogy melyik hónapban lesz rá szüksége |
| Hogyan kell tenni? a beszerzésre kerülő eszközökre előzetes árajánlatot kell kérnie | Milyen eszközöket használnál? notebook és az éves költségvetési terv táblázat beruházási munkalapját | Mit állít elő? kitölti a beruházási munkalap havi rubrikáit |
| Mennyit kell előállítani? (norma) évente egyszer kell ezt megtenni | Milyennek kell lennie a terméknek, szolgáltatásnak? indokolt legyen, hogy mit, melyik hónapban kell beszerezni | Mi a minőségi elvárás? megbízható áradatokat kellene |

Viszonylag bonyolult tevékenységeket is az ilyen űrlap rendszerekkel gyorsan le lehet írni. A hatékonyság a szervezetfejlesztésben is fontos! A KKV szervezettségi minimumhoz már hozzátartozik, hogy a folyamatai nemcsak szájhagyomány útján terjedve ismertek, hanem le is vannak írva.

Feladatok:

7. Válaszd ki a céged legfontosabb, ún. „fő folyamatát”!
Készítsd el ennek a folyamatleírási adatlapját!

8. Válaszd ki a három legbonyolultabb tevékenységet a folyamatleírási adatlapról és készítsd el azoknak a műveleti/tevékenységi adatlapját!

Éves pénzügyi terv

Miért is tervezünk? Miért nem elég elfogadni a gazdasági eseményeket úgy, ahogy érkeznek? Miért fárasztjuk magunkat tervekkel? Nem elég kellő rugalmassággal reagálni a kihívásokra?

Ehhez hasonló kérdésekkel szoktak bombázni az ügyfelek, amikor egyik kedvencemmel, az éves pénzügyi tervezéssel kezdünk el foglalkozni. Ilyenkor mindig elmondom, hogy „céltalan hajósnak semmilyen szélirány sem fog kedvezni”. Meg azt, hogy nincs mihez mérnünk magunkat, ha nem tervezünk, nem tudjuk, mennyire vagyunk jók. S azt is közlöm, hogy tucatjával láttam már olyan cégeket, akik iszonyú kreatívak, rettentően rugalmasak voltak mégis csődbe mentek. Azt is hozzá teszem, hogy a cash-flow sem magától terem, hanem tudatos pénzügyi erőfeszítések eredménye.

Mégis, nem szűnik a gyanakvás mindaddig, amíg el nem kezdjük a tervezést. Erre egy kilenc munkalapból álló táblázatot szoktam használni. Az emberek zömét elborzasztja, ha egy összetettebb számoló táblát lát. Ezért a továbbiakban részletesen ismertetem, milyen részekből áll egy ilyen rendszer.

Ám mielőtt ebbe belefognék, leírom, miért is kell tervezni. **A tervezés célja, hogy egy önmagát beteljesítő jóslatot tegyünk a jövőre.** Múltbeli tapasztalatokon alapul. Annál jobb a terv, minél gyakorlottabb a tervező. Amikor valaki harmadik-negyedik alkalommal készíti el az éves tervét, sokkal ügyesebben fogja ezt megtenni, mint az első alkalommal. A jó pénzügyi

terv cash-flow orientált. Kis- és középvállalati szinten a havi tervezési időtartamot tartom célszerűnek. S az a tapasztalat, ha havi szinten kiegyenlített a cash-flow, akkor a hó közben is mindig lehet megoldást találni a fizetési problémákra.

A tervhez tudjuk mérni magunkat. Ha elmaradunk, tehetünk erőfeszítéseket a korrekcióra. Ha jó a pénzügyi terv, rögtön meg is mutatja, hol vannak elmaradások, mit kell korrigálni, megerősíteni.

Ha ennyi jót ígér az éves pénzügyi tervezés, miért idegenkedünk tőle? Mert bonyolultnak hisszük. Pedig nem az, csak részenként kell elkészíteni. Lássuk tehát a részeket!

Fedezet termékcsoportonként

A cég nem az árbevételből, hanem az anyag- és közvetlen bérköltségei után megmaradó fedezetből él. Az anyagköltség (és az anyagjellegű költségek) azok, amelyeket egy adott termék vagy szolgáltatás előállításához veszek igénybe. Ilyenek az alap- és segédanyagok, az alvállalkozói díjak, a közvetlen energiafelhasználási költségek és ezekhez hasonlók. A közvetlen bérköltségek meg azok, amelyeket a termelésben dolgozóknak mindenféle jogcímen kifizetnek, illetve az ezen összegeket terhelő adók, járulékok

Azt a mérlegből lehet látni, hogy mennyi az árbevétel és mennyi az anyag- és bérköltség. Legyen például az éves árbevétel 1 Mrd Ft. A hozzá tartozó anyag- és bérköltség meg legyen 600 MFt. Százalékosan kifejezve az anyag- és bérköltség 60%-os, a

fedezet meg a bevétel 40%-a. Ez utóbbiból él a cég, innen fizeti a nem termelésben foglalkoztatottak bérét, az adókat, rezsit, beruházást, osztalékot stb.

A legtöbb cégnek több terméke, sőt kimondottan sok terméke vagy szolgáltatása van. Ám jellemzően mindnek más az anyag- és bérhányada. Egy masszörnek is van anyagköltsége (pl. a testmasszázs olajok), de ennek aránya a bevételéhez képest csak néhány százalék. A gyártók – az eltelt évtizedekben bekövetkezett specializálódás miatt – már sokkal magasabb, általában 50-80% anyag- és bérhányaddal rendelkeznek és a kereskedők még magasabbal. Például egy web áruház gyakran csak 3-4%-os árréssel (ez a fedezet neve kereskedőknél) dolgozik.

Hogyan lehetne ilyen sokféleséget tervezni? Az egyes termék és szolgáltatás csoportok előállításakor általában hasonló technológiákat használunk. S az is jellemző, hogy ha csoportokba soroljuk ezeket, akkor azok már – anyag- és bérhányad szinten – nem jelentősen térnek el egymástól. Így az ötlet az, hogy a termékeket, szolgáltatásokat csoportokba soroljuk és csak azok anyag- és bérhányadával foglalkozunk.

Hány ilyen csoportot érdemes képezni egy KKV-ben? Úgy gondolom, hogy legalább hármat, de legfeljebb nyolcat. Beleértve az utolsót is, aminek a neve lehet akár az „egyéb”. Miért csak ennyit? Mert a termékcsoportokat másra is fogjuk használni, nemcsak az anyag- és bérhányadukban, fedezetükben történő megkülönböztetésre.

A következő táblázat négy termékcsoporthoz anyag- és anyagjellegű költség hányadát tartalmazza. Látszik, hogy pl. az importált termékek esetén összesen 59% az anyagjellegű költség hányad, azaz 41% fedezettel forgalmazhatók átlagosan az ezen termékcsoporthoz tartozó árucikkek.

| Termék- és szolgáltatás csoportok anyag és anyagjellegű költség hányadai | | | | | | |
|---|-------------|--------------------|----------------|------------|------------|----------|
| | Anyag ktg.% | Alvállalkozó ktg.% | Közvetlen bér% | Vám+ fuvar | Csomagolás | Összesen |
| Importált kereskedelmi termékek | 49,00% | 0,00% | 0,00% | 8,50% | 1,50% | 59,00% |
| Saját lakatos üzemben gyártott termékek | 24,00% | 9,00% | 36,00% | 3,00% | 1,50% | 73,50% |
| Saját asztalos üzemben gyártott termékek | 28,00% | 3,00% | 29,00% | 3,00% | 1,50% | 64,50% |
| Szolgáltatások | 0,00% | 5,00% | 15,00% | 5,00% | 2,00% | 27,00% |

A következő táblázat havi bontásban tartalmazza a termékcsoporthoz árbevételi tervét és az így elérhető fedezetet.

| Ezer Ft | január | február | | december | összesen | fedezet |
|----------------|---------------|----------------|-------------|-----------------|-----------------|----------------|
| importáru | 9 000 | 8 000 | | 14 000 | 141 000 | 57 810 |
| lakatosáru | 4 000 | 4 500 | | 5 000 | 52 000 | 13 780 |
| asztalosáru | 8 000 | 8 500 | | 11 000 | 120 000 | 42 600 |
| szolgáltatás | 6 000 | 6 000 | | 4 000 | 67 000 | 48 910 |
| összesen | 27 000 | 27 000 | | 34 000 | 380 000 | 163 100 |

Az előbbi táblázatból máris látszik, hogy a cégnek az adott évben 163 millió forint fedezetből kell megélnie. Ebből fogja fizetni a rezsit, a nem teljesítménybérben foglalkoztatott munkatársakat, az adókat, a beruházásokat, a pénzügyi költségeket, a marketinget, a termékfejlesztést stb.

Mint már említettem, az egy csoportba tartozó termékek, szolgáltatások általában hasonló technológiákat használnak. A konkurenséknél is így van. Ezért a termékcsoporthoz többé-kevésbé önálló kis részpiaca van. Így beszélhetünk egy adott termékcsoporthoz fejlesztéséről – és fejlesztési költségeiről. Ha ezekre nem szánunk pénzt, akkor ki fogunk szorulni a piacról. A következő táblázat ezeket a termék és/vagy technológia fejlesztési költségeket tartalmazza.

| Ezer Ft | január | február | | december | összesen |
|--------------|--------|-----------|------|----------|-----------|
| importáru | 0 | 0 | | 0 | 0 |
| lakatosáru | 0 | 700 000 | | 0 | 1 000 000 |
| asztalosáru | 0 | 400 000 | | 0 | 1 200 000 |
| szolgáltatás | 0 | 0 | | 200 000 | 200 000 |
| összesen | 0 | 1 100 000 | | 200 000 | 2 400 000 |

Azt hiszem, most is érdemes megemlítenem, hogy azt az éves tervezési számoló tábla sablont (nyílt szabvány szerinti és MS Excel formátumban), amelyben minden benne van, amiről írok megkaphatod, ha regisztrálsz a

<http://effectsys.hu/kkv-szerv-min>

oldalon. Töltsd le és így könnyebb lesz követned azt, amiről itt szó van!

Feladatok:

9. Ha még eddig nem tetted meg, akkor regisztrálj a néhány sorral előbb megadott linken a könyvet kiadó honlapjára és szerezd meg az onnan kapható anyagokat (köztük az éves tervezési táblázatot)!
10. Sorold csoportokba a termékeidet, szolgáltatásaidat és szedd össze a gyártásukhoz, szállításukhoz tartozó költség elemeket! Készítsd el ebből a 31. lapon találhatóhoz hasonló táblázatot és üssed be az adatokat a letöltött éves tervedbe (az „Anyaghanyag” munkalapon minta adatok vannak, azokat a „Terv” részben nyugodtan írd felül, de ügyelj arra, hogy csak a sárga háttérrel jelölt mezőkbe írd adatokat és ne tedd tönkre a képleteket; munka előtt készíts egy biztonsági másolatot)! Ha valahol kevés a sorok száma, akkor szűrd be üres sorokat és másold át a képleteket! A felesleges sorokat törölheted.
11. Készítsd el termék (szolgáltatás) csoportonként az éves árbevételi tervedet a 32. lapon lévő táblázathoz hasonlóan! Írd be ezeket az adatokat is a letöltött számoló-tábla „Termekcsoportok” munkalapjának „Terv” részébe!

12. Ugyanebbe a munkalapba szedd össze a 33. lapon található táblázat szerint a tervezett éves termék és technológia fejlesztési összegeket!

Vevőszegmensek

A következő dolog, amit szinte minden cégben külön meg kell tervezni, az a vevőszegmensektől érkező bevételek terve. A marketing kommunikációt vevőszegmensenként külön-külön kell megszervezni (csak így lehet hatékony), ezért logikus, hogy pénzügyileg is így tegyünk. A következő táblázat mutatja, hogyan kell vevőszegmensekre bontva megtervezni az éves árbevételt – havi bontásban. A vevőszegmensek esetén nem érdemes 5-6 szint fölé menni kis- és középvállalatokban, mert csak elveszünk a részletekben és úgysem fogunk ennyi szintre bontott külön-külön marketing kommunikációt készíteni.

| <i>millió forint</i> | <i>január</i> | <i>február</i> | <i>....</i> | <i>december</i> | <i>összesen</i> |
|----------------------|---------------|----------------|-------------|-----------------|-----------------|
| Közületek | 20,00 | 20,00 | | 26,00 | 285,00 |
| Viszonteladók | 1,50 | 1,50 | | 2,00 | 18,00 |
| Lakosság | 0,50 | 0,50 | | 1,00 | 7,00 |
| Leányvállalatok | 4,00 | 4,00 | | 4,00 | 50,00 |
| Nagyvállalatok | 1,50 | 1,50 | | 1,00 | 20,00 |
| Összesen: | 27,00 | 27,00 | | 34,00 | 380,00 |

A havi és éves összesen árbevételnek természetesen meg kell egyeznie a termékcsoportoknál megtervezett értékekkel. A marketing költségeket is vevőszegmensenként célszerű kialakítani, például az alábbi táblázat szerint:

| ezer forint | január | február | | decem- ber | össze- sen | megjegyzés |
|-----------------|--------|---------|------|---------------|---------------|--|
| Közületek | 0 | 0 | | 300 | 1 200 | negyedévenként hir- detési kampány |
| Viszonteladók | 0 | 0 | | 0 | 600 | vizsonteladói találko- zó évi egy |
| Lakosság | 0 | 0 | | 0 | 0 | nem költünk rájuk külön |
| Leányvállalatok | 100 | 100 | | 100 | 1 200 | havonta támogatjuk őket |
| Nagyvállalatok | 0 | 0 | | 0 | 0 | csak értékesítőkkal látogatjuk őket |
| Összesen: | 100 | 100 | | 400 | 3 000 | |

Feladatok:

13. Osszad be a céged vevőit olyan csoportokba, akiknek azonos marketing kommunikációt fogsz nyújtani! Csak annyi csoportot (szegmenst) készíts, amennyi kommunikációt fel tudsz építeni!
14. A termékcsoportokban már megtervezett havi és éves bevételeket osszad szét a vevőszegmensek között havi bontásban és írdad be a „Vevőszegmens” munkalap „Terv” részébe!
15. Készítsd el ugyanezen a munkalapon az éves marketing bűdzsé tervedet vevőszegmenseként havi bontásban!

Értékesítési csatornák

A komolyabb cégek diverzifikálnak az értékesítési csatornában is, azaz megpróbálják elérni a vevőket többféle módon is.

Manapság például egyre jobban terjed az internetes direkt értékesítés. Egy KKV általában 1-5 értékesítési csatornával rendelkezik. A következő táblázat mutatja, hogyan érdemes kialakítani az értékesítési csatornák árbevételi tervét.

| Millió forint | január | február | | december | összesen |
|------------------------|--------|---------|------|----------|----------|
| Internetes értékesítés | 7,00 | 6,00 | | 9,50 | 80,00 |
| Bemutató terem | 15,00 | 16,00 | | 20,50 | 240,00 |
| Helyszíni felmérések | 5,00 | 5,00 | | 5,00 | 60,00 |
| Összesen: | 27,00 | 27,00 | | 34,00 | 380,00 |

Így háromféle értékesítési szempontból is megterveztük a bevételünket: termékcsoportonként, vevőszegmensenként és értékesítési csatornánként. Év közben rögtön lehet látni, ha valahol baj van valamelyik értékesítési szemponttal. Ezért a kis- és középvállalatoknál már melegen ajánlom mind a három használatát!

Az értékesítési csatornához kapcsolódóan szoktunk ún. „promóciós költségeket” elkölteni. Ilyenek a visszatérítések, a bónuszok, az akciók. Kisebb cégek ilyet nem szoktak alkalmazni, nekik ilyenkor elég nullával feltölteni ezt a táblázatot. Nagyobb cégeknél azonban ez vevő hűséget, hosszú távú szerződéseket eredményező pénzügyi eszköz, amivel érdemes élni, amit érdemes előre megtervezni.

Feladatok:

16. Vedd számba a céged értékesítési csatornáit és az „Ert_csatornak” munkalapra írd be azokat!

17. Osszad szét a termékcsoportoknál már megtervezett bevételt havi és éves bontásban az értékesítési csatornák között a „Terv” táblázatban!
18. Tervezd meg a promóciós kiadásaidat az ugyanezen munkalapon található „Terv” táblába!

Bérek

A következő terv tétel a bérek terve. A következő táblázat mutat egy ilyen tervet:

| Ezer Ft | <i>Létszám</i> | <i>Fix bér</i> | <i>Mozgóbér</i> | <i>Összesen:</i> |
|---------------------|----------------|----------------|-----------------|------------------|
| Tulajdonosok | 2 | 600 | 0 | 1 200 |
| Marketingesek | 3 | 180 | 0 | 540 |
| Raktárosok | 2 | 240 | 0 | 480 |
| Ügyfélszolgálatosok | 4 | 300 | 25 000 | 1 300 |
| Közvetlen béresek | 9 | 336 | 0 | 3 024 |
| Összesen: | 20 | 6 444 | 50 000 | 6 544 |

A közvetlen béresek juttatásának költségét már egyszer figyelembe vettük az anyagköltségeknél, így ügyelni kell arra, hogy ne kétszer írjuk azt be (a letölthető táblázat automatikusan átveszi onnan a költség tételt).

Feladatok:

19. Osszad be csoportokba a cégedben dolgozó embereket! Írjad be ezen csoportokat (és létszámát) a „Ber” munkalapra!

20. Írjad be a munkalap „Terv” részébe a tervezett állandó és mozgóbéreket! A szuperbruttó, azaz mindenféle közteherrel megnövelt bérekkel dolgozunk tervezéskor, mert ez a cég költsége!

Rezsi

Rengeteg pénz tud elmenni a rezsi költségekre. A takarékoságra bevált módszer az egyes rezsi tételekre havi és éves büdzsé kialakítása. A következő táblázat erre egy példa:

| <i>millió forint</i> | <i>Felelős</i> | <i>január</i> | <i>február</i> | <i>....</i> | <i>december</i> | <i>összesen</i> |
|-----------------------------|----------------|---------------|----------------|-------------|-----------------|-----------------|
| Bérleti díj | Kovács | 0,285 | 0,285 | | 0,285 | 3,420 |
| Víz, gáz, villany, csatorna | Fellegi | 0,240 | 0,240 | | 0,240 | 2,280 |
| Könyvvitel | Bíróné | 0,120 | 0,120 | | 0,120 | 1,440 |
| Távközlés, posta | Kovács | 0,115 | 0,115 | | 0,115 | 1,380 |
| Bankköltség | Bíróné | 0,080 | 0,080 | | 0,080 | 0,960 |
| Adomány | Fekete | 0,025 | 0,025 | | 0,025 | 0,300 |
| Gépjárműfenntartás | Kiss | 0,170 | 0,170 | | 0,170 | 2,040 |
| Utazási költségek | Kiss | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| Biztosítási díjak | Fellegi | 0,033 | 0,033 | | 0,033 | 0,396 |
| Cafetéria | Bíróné | 0,100 | 0,100 | | 0,100 | 1,200 |
| Reprezentáció (adóval) | Bíróné | 0,080 | 0,080 | | 0,080 | 0,960 |
| Tanácsadás | Fellegi | 0,020 | 0,020 | | 0,020 | 0,240 |
| Árfolyamveszteség | Kovács | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| Egyéb anyagköltség | Kovács | 0,000 | 0,000 | | 0,000 | 0,000 |
| Oktatás | Kiss | 0,100 | 0,100 | | 0,100 | 1,200 |
| Irodaszer, írószer | Kiss | 0,020 | 0,020 | | 0,020 | 0,240 |
| Tisztítószer+takarítás | Kiss | 0,040 | 0,040 | | 0,040 | 0,480 |

| <i>millió forint</i> | <i>Felelős</i> | <i>január</i> | <i>február</i> | <i>....</i> | <i>december</i> | <i>összesen</i> |
|----------------------|----------------|---------------|----------------|-------------|-----------------|-----------------|
| Állásközvetítés | Töttös | 0,030 | 0,030 | | 0,030 | 0,360 |
| Összesen: | | 1,458 | 1,458 | | 1,458 | 17,496 |

Az egyes büdzsé tételek felelőse havonta és év elejétől göngyöltve is köteles megtartani a számára előírt költségvetési korlátot. Kevesebbet költhet („előtakarékoskodhat”), de többet nem! Általában 15-25 sor rezszi költség külön figyelése egy KKV-ban elegendő, ennél többet nem kell készíteni, nem szabad túlzottan elaprózni a figyelmet jelentéktelen tételekre. Például nyugodtan össze lehet vonni a kávé, tea, ásványvíz stb. fogyasztást, s ha csak valamilyen egyéb szempont nincs, nem kell külön-külön figyelni mindegyiket.

Bizonyos rezszi költségek szezonalitást mutatnak, például a fűtési költség télen magas, nyáron meg nulla. A könyvelőket meg kell kérni, hogy a főkönyvi számlák rendszerének bontását a táblázatodnak megfelelően készítsék el és gondoskodni kell arról is, hogy az egyes rezszi tételért felelősök a számlák kifizetés igazolásakor ráírják a számlákra a főkönyvi számot (ez kell a kontírozáshoz).

Érdekes mutató még az egy emberre számított rezszi költség. Ha az előző táblázat szerinti cégben 20 fő dolgozik, akkor ez havi ~73ezer forint – ami kimondottan jónak számít. Tapasztalatom szerint a magyar kis- és középvállalati átlag nettó 100-300 ezer forint/fő/hó között szokott szóródni. A legalacsonyabb érték csak saját tulajdonú épület használata esetén és nagyon erősen spórolva érhető el, a szokásos inkább a 150-200eFt/fő/hó érték.

Feladatok:

21. Készítsd el a saját rezszi tételeidet és írd be az éves tervezési tábla „rezsi” munkalapjába!
22. Készítsd el a rezszi tervedet havi bontásban, és írd be a „Terv” táblázatába! Ne felejtsd el kijelölni az egyes rezszi sorok megtartásáért felelős személyeket!

Vagyongazdálkodás

A beruházások, hitelek, kamatok, készletek, amortizáció, pénztár, bankszámla, kintlévőségek stb. kezelése a vagyongazdálkodás alapja. Egy KKV-ben ezt is havi bontásban célszerű megtervezni. Abban a hónapban, amikor például felvesz a cég hitelt mondjuk februárban, akkor pozitív előjellel érkezik a céghez pénz. Amikor meg mondjuk szeptemberben visszafizeti, akkor negatív előjellel kell az adott hónaphoz beírni. Ha a cég növekedése megköveteli, akkor a forgóeszköz készletet is növelni kell, s azt is jó előre megtervezni, különben például a készlet hiány válik a növekedés akadályává. A letölthető minta táblázatban mindezekre találsz rubrikákat.

| | <i>január</i> | <i>....</i> | <i>november</i> | <i>december</i> | <i>Összesen</i> |
|---------------------------|---------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Beruházás | 0,15 | 0,00 | 0,00 | 0,15 | 0,6 |
| Kumulált beruházás {+} | 0,30 | 0,30 | 0,45 | 0,60 | |
| Kumulált amortizáció {-} | 1,01 | 1,18 | 1,86 | 2,03 | |
| Év eleji vagyoneérték {+} | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | |
| Kumulált vagyoneérték | 4,29 | 4,12 | 3,59 | 3,57 | |
| Hitelek | 35,00 | 35,00 | 35,00 | 35,00 | |
| Fizetendő kamat | 0,23 | 0,23 | 0,23 | 0,23 | 2,73 |
| Tőketörlesztés (+) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | -10,00 |

| | <i>január</i> | <i>....</i> | <i>november</i> | <i>december</i> | <i>Összesen</i> |
|---------------------------------------|---------------|-------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| hitelfelvétel (-) | | | | | |
| Készletérték | 62,44 | 67,44 | 67,44 | 67,44 | |
| Készletfeltöltés | 0,00 | 5,00 | 0,00 | 0,00 | 15,00 |
| Forgási sebesség [nap] | 61,98 | 66,94 | 66,94 | 66,94 | |
| Banki folyószámla | 2,67 | 2,67 | 2,67 | 2,67 | |
| Pénztárban tárolt pénz | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,40 | |
| Vevői követelés – szállítói tartozás | 1,83 | 1,83 | 1,83 | 1,83 | |
| Követelés/tartozás állomány változása | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Kapott kamat | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Feladatok:

23. Tervezd meg, hogy a következő évben mekkora beruházást fogsz végrehajtani és annak melyik hónapban fogod fizetni a számláját!
24. Gondold át, hogy mekkora lesz az amortizációd és egyenletes havi bontásban azt is vedd figyelembe (ebből fogod fizetni a beruházások egy jelentős részét).
25. Tervezd meg a hitelszükségletedet egész évre és ha nem kell annyi hitel, tervezz visszafizetéseket is!
26. Gondold át, hogy mekkora készletre van szükséged a termelésed, forgalmad ellátásához! Figyeld a forgási sebesség mutatót és – ha lehetséges – próbáld elérni abban kedvezőbb értékeket!
27. Tervezd meg, hogy mennyi készpénzre van szükséged a pénztárban és a bankban és ha még most nincs annyi, amennyi kellene, fokozatosan érjed el azt!
28. Gondold át a vevői és szállítói kapcsolataidat, s próbáld meg nem tönkretenni a cash-flow-dat azzal, hogy a szállítóknak egyre gyorsabban fizetsz, a vevőktől meg egyre lassabban érkeznek be az áruid ellenértékei!

29. A bankban tárolt pénzéd ideiglenesen nem használt részét kössed le és kapj érte kamatot! Ezt is célszerű előre megtervezni – hiszen a legtöbb cég ismert szezonalitást mutat, s vannak periódusok, amikor nem kell nekik annyi pénz.
30. A megtervezett értékeket írd be a táblázat „vagyon” munkalapjának „terv” táblázatába!

Adó és osztalék

A tulajdonos a céget – többek között – azért hozta létre, hogy az számára hasznot hozzon. Ezért fontos azt is megtervezni, hogy az osztaléka mekkora mértékű legyen és mikor kerüljön kifizetésre. Az adók fizetésének is meghatározott rendje van, illetve előre lehet számolni az adóhivatal által megkövetelt előlegekkel. A következő táblázat mutat egy példát. (A tervet nettó adatokkal érdemes elkészíteni, mert az ÁFA átmenő tétel a cégen – kivéve néhány el nem számolható ÁFA tételt, amelyet viszont az alábbi táblázatban kell figyelembe venni.)

Ne feledjük, hogy a tulajdonos a pénzéért vásárolhatott volna valamilyen nagyvállalati részvényt vagy államkötvényt és szinte kockázat mentesen kereshetne pénzt. Ezért a szokásos pénzpiacon elérhető hozamnál lényegesen nagyobb osztalékot kell neki betervezni!

| millió forint | január | február | | december | Összesen |
|--|--------|---------|------|----------|----------|
| Iparűzési adó | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 2,30 |
| Büntető ÁFA (pl. telefon feltételezett magánhasználat) | 0,01 | 0,01 | | 0,01 | 0,11 |

| | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|
| Fogyasztási adó | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Egyéb adó, illeték | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 2,58 |
| Nyereségadó előleg | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 1,50 |
| Bruttó osztalék | 0,00 | 0,00 | | 7,00 | 7,00 |

Feladatok:

31. Szedd össze a könyvelőktől, hogy milyen adókat szoktatok fizetni és ennek segítségével, illetve a várható adó változásokkal tervezd meg a következő évi adófizetést havi bontásban!
32. Számold ki, hogy mennyi marad a tulajdonosnak és tervezd meg úgy az osztalék kifizetését, hogy az ne zavarja a cég cash-flow-ját!
33. Ha minden adatod megvan, akkor írd be a számoló-tábla „Ado_osztalek” munkalapjának „terv” táblázatába!

Cash-flow

Ha mindent megterveztünk, akkor jutalmul megkapjuk az éves cash-flow táblát. A letölthető táblázatban ez a munkalapok összefoglaló oldala. Íme egy éves cash-flow tábla:

| <i>millió forint</i> | <i>január</i> | <i>február</i> | <i>....</i> | <i>december</i> | <i>Összesen</i> |
|--|---------------|----------------|-------------|-----------------|-----------------|
| Nettó árbevétel | 28,00 | 27,77 | | 15,68 | 317,60 |
| Anyag és anyagjellegű közvetlen költségek | 13,94 | 13,83 | | 7,81 | 158,18 |
| Fedezet0 (kereskedőknél ár-résnek nevezik) | 14,05 | 13,94 | | 7,87 | 159,42 |
| Közvetlen bérköltségek | 3,20 | 3,18 | | 1,79 | 36,31 |

| <i>millió forint</i> | <i>január</i> | <i>február</i> | <i>....</i> | <i>december</i> | <i>Összesen</i> |
|---------------------------------------|---------------|----------------|-------------|-----------------|-----------------|
| Fedezet1 | 10,85 | 10,77 | | 6,08 | 123,10 |
| Promóciós költségek | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Marketing és PR költség | 0,40 | 0,40 | | 0,40 | 5,80 |
| Fedezet2 | 10,45 | 10,37 | | 5,68 | 117,30 |
| K+F költségek | 0,10 | 0,10 | | 0,10 | 1,20 |
| Nem közvetlen bérköltség | 3,79 | 4,15 | | 4,59 | 53,50 |
| Kamatköltség | 0,12 | 0,07 | | 0,02 | 1,13 |
| Rezsi kifizetések | 1,46 | 1,46 | | 1,46 | 17,50 |
| Fedezet3 | 4,98 | 4,59 | | -0,49 | 43,98 |
| Beruházások | 0,50 | 0,50 | | 0,00 | 10,00 |
| Egyéb adók | 0,01 | 0,01 | | 0,01 | 4,98 |
| Nyereségadó | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 1,50 |
| Hitel visszafizetés (+), felvétel (-) | 0,00 | 8,00 | | 2,00 | 15,00 |
| Készletfeltöltés | 0,00 | 0,00 | | -10,00 | 5,00 |
| Követelés/tartozás állomány változása | 0,00 | 0,00 | | 0,00 | 0,00 |
| Bruttó osztalék | 0,00 | 0,00 | | 7,00 | 7,00 |
| Cash flow változás | 4,47 | -3,92 | | 0,50 | 0,49 |
| Kumulált cash-flow | 4,47 | 0,56 | | 0,49 | |

A táblázat legfontosabb sora az utolsó sor. Ez a kumulált cash-flow. Úgy kell a tervet elkészíteni, hogy az minden hónapban teljesíthető, vagyis nulla vagy pozitív értékű szám legyen. Amikor a korábbi fejezetekben felsorolt munkalapokat kitöltöttük, akkor szokott kiderülni, hogy ez nem megy. Ilyenkor kell igazítani a számokat addig, amíg nem sikerül.

Hogyan? Például kisebbre vesszük a létszámot. Megnöveljük a bevételt. Takarékoskodunk a rezsivel. Elhalasztjuk a beruházást. Kölcsönt veszünk fel. Nem fizetünk osztalékot. Csökkentjük a béreket. Ezernyi beavatkozási lehetőség van. Egy dolgot nem tehetünk meg! Nem dughatjuk homokba a fejünket, amikor látjuk, hogy egy teljesíthetetlen tervet hoztunk össze! Nem mondhatjuk azt, hogy „majd csak lesz valahogy”.

Tudom, hogy sok ember pont ezért nem is kezd hozzá a tervezéshez, mert ilyen kellemetlen végeredménytől tart. Ám szerintem jobb ma konfrontálni a valósággal, mint túl későn rájönni arra, hogy csődbe ment a cég és mindenki mehet állást keresni! Vettem már részt több alkalommal cég felszámolásban és hidd el, az egy nagyon szomorú esemény! Jobb megelőzni!

Feladat:

34. Ellenőrizd a havi cash-flow értékeket a tervedben és javítsd ki úgy, hogy teljesíthető legyen!

Kontroll

A tervet azért csináljuk, hogy utána összehasonlítsuk a valós adatokkal. A korábban belinkelt tábla minden munkalapja ezért 3 részből áll: terv, tény és eltérés. A tény adatokat beírva, az eltérés részben lehet megtalálni, hogy az eltérés milyen mértékű, illetve milyen előjelű.

Ahogy írtam már korábban, a terv önmagát beteljesítő jóslat. De csak akkor, ha teszünk is azért, hogy a terv eltéréseket helyrehozzuk! Ezért minden lényeges eltérést elemezni kell, ki kell

deríteni a valódi okát. Erre bevált az öt miért kérdés feltétele. Például az alábbiak szerint:

- Az április havi árbevétel elmaradt a tervtől 5 millió forinttal. **Miért?**
- Mert a lakatos munkák termékcsoportban elmaradtunk 4,8MFt-tal a tervtől. **Miért a lakatosok maradtak el?**
- Mert nem volt elegendő kapacitás a lakatos műhelyben. **Miért nem volt kapacitás?**
- Mert két lakatos is elment szabadságra áprilisban. **Miért mentek el szabadságra?**
- Mert az értékesítés még márciusban azt jelezte előre, hogy nem lesz áprilisban semmi megrendelés. **Miért jelezte ezt?**
- Mert az ezért felelős értékesítő szintén el szeretett volna menni szabadságra, de végül nem engedték és így – az előzetes tervek ellenére, mivel dolgozott – behozott egy csomó megrendelést, amit végül nem tudtunk teljesíteni.

Ha megvan a valódi ok, akkor annak van tanulsága. Esetünkben például az, hogy **ragaszkodni kell a tervhez** és nem elengedni szabadságra senkit, amikor munka van (vagy lehetséges).

Van, hogy rossz a terv. Ám még ilyenkor is 2-3 hónapot javasolok, hogy addig is próbáljuk meg visszatéríteni a céget tervre.

Ha végképp nem megy, akkor a tervet kell módosítani. Ám ezt ugyanolyan gondossággal és a pozitív kumulált cash-flow-ig eljutással kell megtenni, mint az első terv készítéskor.

Feladat:

35. Figyeld év közben a pénzügyi terved teljesülését és ha nagyon mellé lóttél, 2-3 hónap múlva tervezd újra az egészet!

Marketing, értékesítés és normák

Kiszolgáltatót a helyzete annak a cégnek, amelyiknek nincs marketinggel segített önálló értékesítése. Ezért a szervezettségi minimum része, hogy a marketinget is megszervezzük.

A marketing klasszikus felosztása szerint léteznek a hagyományos marketing eszközök és az online marketing. Mivel már ez utóbbi a mindennapjaink része, illetve a KKV szinten az online marketing már általában nagyobb részt foglal el a teljes marketing büdzsében, így lassan értelmét veszíti a megkülönböztetés.

Ugyanakkor még mindig célszerű külön kezelni a **B2B** és **B2C** marketinget. Az első (Business-to-Business) arra utal, hogy a vevőink cégek, a második (Business-to-Customer) meg arra, hogy a vevőink magánszemélyek. Markánsan elkülönülő marketing és értékesítési eszközökre van szükség aszerint, hogy a vevőink kicsodák. Ebben a könyvben csak a B2B-vel foglalkozunk.

Public relations, röviden PR

Ám mielőtt a marketinghez hozzákezdénénk, szót kell ejtenünk a cégünk ismertté és jó hírűvé tételéhez elengedhetetlen eszközről, a PR-ról. A „public relations” kifejezés magyar fordítása: közönségkapcsolatok. Azt a felismerést tükrözi, hogy a cégek nem üres térben, hanem társadalmakba beágyazottan működnek. Azaz **a társadalommal magával kell jó kapcsolatokat kiépíteni.**

A kapcsolat építéshez a társadalmi élet eszközeit kell használni. Legfontosabb elemei:

- potenciális vevőknek szervezett rendezvények,
- részvétel kiállításokon és vásárokon,
- kapcsolatépítés olyan újságírókkal, szerkesztőkkel, akik nagy olvasottsággal, nézettséggel rendelkező helyeken publikálnak, s velük riportok, beszámolók, cégről szóló érdekességek íratása,
- a cég tulajdonosa, vezetője vagy erre hivatott munkatársa által írt blogban, közösségi oldalon publikálás, videós megjelenés

A PR elvégezhető saját munkatárssal, de kisebb cégek esetén lehetőség van PR ügynökség igénybevételére is. A PR hatása lassú, de **nagyon tartós és stabil társadalmi beágyazottságot eredményez**, ezért nem célszerű elhanyagolni. A márkanév építéshez is elengedhetetlen a használata.

Feladatok:

36. Gondold át, hogy a cégednek milyen PR-ra lenne szüksége, hogy ismertebb és jobb hírű legyen!
37. Készíts éves PR tervet! Használd a pénzügyi tervezésnél ehhez megtervezett pénzeszközöket – vagy ha ott elfelejtetted, akkor javítsd a pénzügyi tervedet is!

B2B marketing és értékesítés

Amikor a ügyfeleink maguk is cégek, akkor a nekik eladott termékeink, szolgáltatásaink képezik az ő termékeinek és szolgáltatásainak az alapját. Ha mi gyenge alapokat nyújtunk, a sajátja sem lesz kiváló. Ezért **a B2B marketing és értékesítés a bizalom kiépítéséről és megtartásáról szól.**

Ehhez először is ismernünk kell a piaci igényeket. Ne téveszsen meg azonban, ha azt halljuk, hogy „minket csak az ár érdekel, a többi lényegtelen”. Éppen a többi a lényeges! Minőség, megbízhatóság, tartósság, határidő, műszaki tulajdonságok, forma, szín és még ezer apró részlet az, ami számít!

Ezért **a B2B marketing feladata érdeklődés generálása a potenciális vevők között.** Bevált eszköze valami olyan „csali” alkalmazása, ami a potenciális vevők érdeklődésére számot tart.

Példák csalikra:

- a teljesítménybér tanácsadó csalija egy ingyenes felvilágosító írás elektronikus PDF formátumban arról, milyen hibákat nem szabad elkövetni a teljesítménybérezésben
- a műanyag fröccsöntő gép gyártó csalija a potenciális vevőknek ingyen osztogatott olyan bonyolult termék-minta, amit a gépük el tudott készíteni
- a gyógyszergyár csalija a háziorvosoknak megküldött szép, színes formátumban kinyomtatott tanulmány valamely népbetegségről, amelynek a gyógyításában sike-

rült jelentős eredményeket elérni az általuk forgalmazott gyógyszer segítségével

A jó csalik „**specifikusak**”, azaz csak azok fognak utána érdeklődni, akiknek majd a kínált termékünk, szolgáltatásunk tényleg hasznos lehet. Az online B2B marketingnek ezért alapeszköze ezen csalik hirdetése olyan szövegek mellett, amelyeket a célcsoport olvasni szokott.

A csalit névért, (email) címért cserébe adjuk. Az interneten megküldhető csali („okosító”) írásokra automatikus ún. „auto-responder” szoftverek is léteznek; ezeket érdemes használni.

A csalik elküldésének az eredménye az adott dolog iránt érdeklődők **adatbázisa**. Ezeknek értékesíteni sokkal hatékonyabb, mint taláalomra kiválasztott embereknek. A jól elvégzett marketing munka következménye tehát hatékony értékesítés!

A B2B értékesítés – ahogy már korábban is említettem – a bizalomról szól. Ezért személyes találkozókat kell kérni és végig kell talpalni a potenciális ügyfeleket. Mivel ez drága (idő, munkabér, kiszállási költség), ezért az értékesítési munkát olyan ügyfelekre kell korlátozni, akik várhatóan sokkal több hasznot fognak hozni, mint amennyibe az értékesítési tevékenység kerül.

A marketing és az értékesítés egymást követő, egymásba fonódó tevékenység. **Értékesítési tölcsernek** nevezik, amikor ábrázoljuk az egymást követő tevékenységeket. Ha tudjuk az egyes

tevékenységeket követő pozitív, az értékesítés irányába haladó ún. „**konverziókat**”, akkor az elejétől fogva tudjuk megtervezni az egészet.

Fontos, hogy a megvételre felkínált termékeink, szolgáltatásaink sorozatot alkossanak! **Terméklétrának** nevezik az ilyen sorozatokat. Egy példa sorozat:

- bevezető termék (alacsony, szinte önköltségi ár, ám jól jellemzi a céget és emiatt alkalmas a bizalom alapjainak megteremtésére)
- közepes árú termék (ezen már lehet keresni és tovább növeli a bizalmat a cég iránt)
- drága termék (ezt szeretnénk a legtöbb vevőnek eladni, mert ez éri meg igazán a cégünknek, de általában csak akkor fogjuk tudni eladni, ha közben már felépült a bizalom a terméklétra alsóbb tagjainak megvásárlásával)

Vegyük példának a következő táblázat szerinti tény adatokat!

| Tevékenység | Havi mennyiség | Konverzió | Költség (-) vagy árrés (+) db-onként [Ft] | Havi összes költség és árrés [Ft] |
|--|----------------|-----------|---|-----------------------------------|
| Adwords hirdetés megjelenítése | 2.000.000 | | 0 | 0 |
| Potenciális vevő kattintása a hirdetésre | 10.000 | 0,5% | -20 | -200.000 |
| Fogadó oldalon a kért | 1.000 | 10% | 0 | 0 |

| Tevékenység | Havi mennyiség | Konverzió | Költség (-) vagy árás (+) db-onként [Ft] | Havi összes költség és árás [Ft] |
|---|----------------|-----------|--|----------------------------------|
| adatok megadása a csalitért cserébe | | | | |
| Bevezető termék eladása csalit letöltők között | 50 | 5% | 1.000 | 50.000 |
| Közepes áru termék eladása bevezető terméket megvásárlók között | 5 | 10% | 50.000 | 500.000 |
| Drága termék eladása bevezető és közepes áru terméket vásárlók között | 1 | 2% | 1.000.000 | 1.000.000 |
| Havi összesen | | | | 1.350.000 |

Az előző táblázatban a bevezető terméket még valószínűleg el lehet adni email marketinggel, de a közepes és drága termék eladása már igényelhet látogatást. Amire a havi fedezetet az 1.350.000,- Ft nettó bevétel meg is teremti (a jelenlegi bérvisszonyok mellett ez kb. egy üzletkötő fenntartását szokta lehetővé tenni). Mit kell tennünk ahhoz, hogy megháromszorozzuk az árásunkat? Az értékesítési költségek tetejét, az Adwords hirdetésekkel kell megnövelni és az egyes lépcsők közötti konverziót javítani. Például a hirdetésre kattintás valószínűségét nagy mértékben tudja növelni a **remarketing**. A drága termék eladást meg az értékesítő eladási hatékonyságának javítása **tréninggel**.

Az üzletkötő havi találkozási időpont egyeztetését a bevezető termékeket megvásárlók között kell megtennie. A példa táblá-

zat szerint 50 ilyen ember van. Ügyes, ha ennek a 60-70%-ával tud időpontot egyeztetni és ebből a 30-35 a tárgyalásból kell kihoznia az 5 közepes árú és az 1 drága termék eladást. Azaz heti 7-8 tárgyalásra kell elmennie – amely még akkor is teljesíthető, ha az országban szétszórva található meg az ügyfelek.

Természetesen igazán gazdaságossá az értékesítést az teszi, hogy jó szervezéssel akár a heti 12-15 tárgyalásig is el lehet menni és a régi, már bennünk megbízó vevők között **ismételt eladásokat** lehet elérni.

Noha sokan szeretik elmisztifikálni az értékesítést és a személyes zsenialitásnak meg csillagok szerencsés együttállása következményének tekintik, de látszik, hogy ez nincs így. Szisztematikus marketing erőfeszítések, megfelelően felépített terméklétra és értékesítési tölcser eredménye az eladás.

Feladatok (ha B2B értékesítés van nálatok):

38. Sorold fel a céged csalijait! Ezek megfelelők, azaz specifikusak és kiváltanak érdeklődést? Ha nem dolgozd át ezeket!
39. Építetek csalik meghirdetéséből adatbázist? Ha még nem dolgozz ki intézkedési tervet erre!
40. Vizsgáld felül a terméklétrátokat és dolgozd át úgy, hogy megfeleljen az előző fejezetben írt követelményeknek!

41. Kezdd el figyelni a konverziókat és amint vannak adataid, kezdd el javítani azokat (pl. remarketinggel, tréninggel)!
42. Tervezd meg, hogy éves szinten milyen lesz az arány az új és a régi vevőknek történő értékesítésben! Kezd el erre is adatokat gyűjteni!
43. Vessed össze a tervezett éves marketing aktivitásodat a pénzügyi tervben erre szánt költségekkel és módosítsd a pénzügyi tervet, ha nincs meg a kettő között az összhang!

Érdekeltségi rend

Az anyagi motivációs rendszert érdekeltségi rendnek is hívjuk. Azokban az országokban, **ahol alacsonyak a fizetések, ott különösen fontos az érdekeltségi rend okos kialakítása.**

Darabbér és egyszerű teljesítménybér

A legegyszerűbb érdekeltségi rendszer a **darabbér**. A történelem homályába vész, hogy mióta alkalmazza ezt az emberiség. Volt idő, amikor a munkás a saját szerszámával (lapát, talicska, kalapács stb.) ment dolgozni és annyit fizettek ki neki napszámba, ahány darabot aznap elkészített.

A teljesítménybér ugyanennek a heti, két heti vagy havi elszámolásos változata. Minden ilyen rendszerre jellemző, hogy az elkészített munkadarabnak, elvégzendő műveletnek megvan a bére. Például bruttó 80 Ft/db. Ha valaki egy nap 100 db-ot készít el, akkor bruttó 8.000,- Ft napi bért számolnak el neki hó végén.

Próbáljuk meg grafikonon elképzelni a bért! Ha a vízszintes tengelyen az elkészült darabok számát ábrázoljuk, a függőlegesen meg a fizetést, akkor egy origóból kiinduló emelkedő egyenest kapunk. **Ezt hívjuk arányos, más néven lineáris bérezésnek.**

Norma

A modern vállalatok meglehetősen sok alapanyaggal és alvállalkozóval dolgoznak. Rég elmúltak azok az idők, amikor a

Ford Motor Company saját bányákkal, kohókkal, erőművekkel és egyéb nyersanyagokból dolgozó gyáregységekkel rendelkezett. Ma az alapanyag beszállítók vagy az alvállalkozók magas feldolgozottsági szinten szállítanak be alkatrészeket és a hozzáadott érték alacsonyabb. **Nagy gyárakban is a hozzáadott érték az eladási árnak csak a 30-40%-a.** Korunk ilyen. A specializálódás magas fokú, komoly gépesítettséget, beruházást és szakértelmet igényel.

A másik jellemzője a mai cégeknek, hogy **magas az állandó költsége.** Adóelőlegek, bérleti díjak, szolgáltatóknak fizetett állandó költségek, az adminisztratív állomány és a vezetők alapbére, biztosítások, rezszi és egyéb költségek terhelik hónapról hónapra a céget, amit akkor is kell fizetni, ha éppen egy fillér bevétele sincs.

Ilyen körülmények között nincs biztonságban az a cég, amelyik ki van szolgáltatva a munkavállalók pillanatnyi termelési kedvének. Ha a darabbérben dolgozók éppen megalégednek a szokásos fizetésük 70%-ával, akkor a cég már tönkre megy, mert az állandó költségei nagyon magasak. Ezért meg szoktak határozni **normákat** (például db/nap, vagy percekben megadott normaidő darabonként) és elvárják, hogy a dolgozók ezt a teljesítményt hozzák.

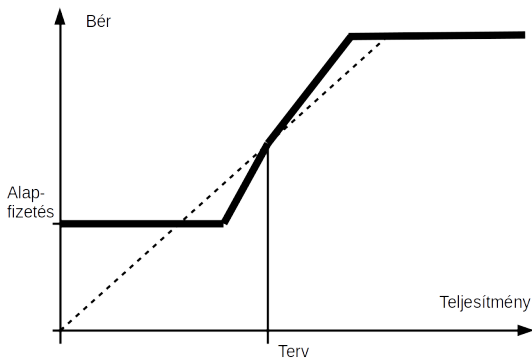
Teljesítménybér függvények

A norma lehetővé teszi, hogy a normát meghaladó teljesítményeket progresszív bérezéssel jutalmazzuk. Ennek az a logiká-

ja, hogy **a norma felett teljesítők, ugyanannyi gépidőt, rezi költséget használnak**, így akik ezt jobban kihasználják, azok többet érdemelnek.

Am ugyanezzel a logikával azok, akik nem érik el a normát, kevesebbet érdemelnek, hiszen náluk a gépkihasználat alacsonyabb és az egy darabra eső rezi költség is náluk magasabb.

A munkavállalók nem kedvelik a darabbért, mert nem ad nekik biztonságot. Sok vállalatnál annyira szervezetlenek a folyamatok, hogy akadozik az anyagellátás, a szerszám karbantartás, gyakran még az energia ellátás is. Ilyen körülmények között a legszorgalmasabb munkás sem fogja tudni hozni az ideális körülményekre kialakított normáját. Ezért általánosan elterjedt, hogy a munkások kapnak egy fix alapbért és erre jön rá a mozgóbérük, amely a teljesítményüktől függ. A következő ábra mutatja azt az **univerzális mozgóbér függvényt**, amely figyelembe veszi a munkaadó és a munkavállaló érdekeit is.



A szaggatott vonal mutatja a lineáris darabbért. Látszik, hogy a lineáris bérezéshez viszonyítva az alapfizetés kezdetben a munkavállalóknak kedvez. Ám a terv közelében a munkáltató jár jobban. A munkavállaló viszont a túlteljesítési tartományban már ismét jobban keres. Mivel nem egy-egy havi kiugró teljesítményre van szükség, hanem egyenletesen jó teljesítményre egész évben, ezért szoktak egy plafont betenni.

A teljesítmény sokféle dolog lehet. Ezeket mérőszámoknak, elterjedt angol betűszóval KPI-nak (Key Performance Indicator) nevezzük. Az előző függvényt akkor használjuk, ha a mérőszámból az a jó, ha minél magasabb értéket ér el. Ilyenek például az árbevétel, árréstőmeg, nyereség, kitermelt mennyiség stb. Vannak azonban olyan mérőszámok, amelyből a kevesebb a jobb. Ilyen például a raktárkészlet értéke vagy a hibák, selej-

tek száma. Ilyenkor egy ugyancsak töréspontos csökkenő függvényt szoktunk alkalmazni.

Normák az éves pénzügyi tervből

A fejezet korábbi részében tárgyalt éves tervből kell „leosztani” a normákat személyekre. Vegyük például az értékesítést. Ha az a követelmény, hogy éves szinten 163,1 MFt árrestőmagra lenne szükségünk, s ehhez van 3 értékesítő marketingesünk, akkor például feloszthatjuk a követelményüket (normájukat) 45 MFt, 55 MFt és 63,1 MFt értékekre – nyilván a tapasztaltabbaktól, nagyobb területet ellátóktól többet követelve. A szezonalitást havi követelmény értékek megfogalmazásával határozhatjuk meg.

A 9 termelésben foglalkoztatott norma követelményeit a normaidő és a pénzügyi fedezet adatok összehasonlításával számolhatjuk ki. Itt kevésbé játszik szerepet a szezonalitás. A termelés a cégek legbelső, védett magjához tartozik, ahol a szezonálitáshoz raktárra előre gyártással, szabadságolásokkal, szezonra bérelt munkaerővel, túlórával vagy munkaidő kerettel szoktunk inkább alkalmazkodni.

Ha jól terveztünk, akkor a normák és a terv értékek összhangba kerülnek. Így válik a cégünk igazságossá, termelékennyé és versenyképpé. Ahol tulajdonos és munkavállaló érdekei egy irányba mutatnak. Az a tapasztalatom, hogy a hazai kis- és középvállalatokban a munkaadók és a munkavállalók nagy mér-

tékben egymásra vannak utalva, csak ezt még kevesen ismerik fel.

Amit kap még:

- dokumentum minta letöltést (20 db-ot)
- éves pénzügyi tervezési tábla számolótábla sablont
- két ingyenes email konzultációt (szervezetfejlesztési kérdésre választ)
- kiszámítjuk a cége termelékenységét is (előtte sablont kap, amelybe a cége adatait fel kell vinni)

Könyv ára: 2.499,- Ft (2.380,- Ft + 5% ÁFA)