

E dokumentum az Önadózó újságban megjelent írás elektronikus változata.

Cím: **Vezetői számvitel kisvállalkozásoknak**

Szerző: **Ájus Ferenc**

Forrás: **ÖNADÓZÓ 2008 / 10.**

Felhasználási feltételek: E dokumentum az Önadózó újságban megjelent írás elektronikus változata. A kiadvány szerzői jogi védelem alatt áll, 1 példányban saját gépre menthető, illetve 1 példányban kinyomtatható, a saját tevékenység során felhasználható. A kiadvány harmadik személy részére sem elektronikus sem hagyományos - nyomtatott - formában nem továbbítható és nem másolható. Nyilvános továbbközlése nem engedélyezett.

Jogi nyilatkozat: Az írás kizárólag csak tájékoztatás célját szolgálja, nem minősül tanácsadásnak, nem tartalmaz mindenre kiterjedő információt. A közlést követően az alapul szolgáló jogszabályok megváltozhattak. Felhasználás előtt konzultáljon szakértővel. A kiadó és a szerző a felhasználásból eredő kártérítési felelősségüket kizárják.

Kiadó: ADÓNET.HU Üzleti Kommunikációs Zrt. 1094 Budapest, Bokréta u. 3. Cégjegyzékszám: Fővárosi Cégbíróság 01-10- 0455755. Ügyfélszolgálat: 1085 Budapest, József körút 53. Telefon: 06 1 267 5010. E-mail: info@adonet.hu Internet: www.adonet.hu

Önadózó előfizetés: A kiadvány előfizetők részére ingyenes. Önadózó – az adózók lapja előfizetési díja 2009. évben 1.260,- Ft/hó. Előfizetés: info@onadozo.hu **Ügyfélszolgálat:** 1085 Budapest, József körút. 53. Telefon: 06 1 267 5010

Vezetői számvitel kisvállalkozásoknak

A kötelezően készítendő eredménykimutatás többnyire nagyon keveset mond a tulajdonos számára. Vagyis ez egy eredménytelen kimutatás: nem derül ki belőle, hogyan menedzselhetnénk cégünket jobban. Ebbe nem feltétlenül kell beletörődnünk, mert könnyen készíthetünk olyan vezetői számviteli eredménykimutatást, amely ennél sokkal beszédesebb, és a cég hatékonyabbá tételéhez kiindulópontul szolgálhat. Különösen a változó költségek megfelelő kezelése és a fedezet fogalmának beépítése segít sokat a gyakorlatban.

Ezt mutatja be cikkünk két részben, két esettanulmány segítségével. Az első kis cégről, egy fodrászat, a Szilvia Szalon példáján. A második pedig egy multinacionális kereskedelmi vállalat példáján mutatja be a vezetői számviteli szemléletű eredménykimutatás használatát.

1. rész A fedezeti kimutatás hasznosítása a Szilvia Szalonnál

Szilvia problémája

Szilvia egy fodrász szalon tulajdonosa, aki azzal fordult könyvelőjéhez, hogy az utób-

bi fél évben mindent megtett, hogy javítsa a nyereséget, de nem járt sikerrel, sőt, a változtatások inkább csak rontották a helyzetet. Fél évvel ezelőtt úgy döntött, hogy hirdetni fogja a legmagasabb árú szolgáltatását, a hajfestést, mert ezzel tudja leggyorsabban növelni az árbevételt. A költségeket pedig úgy csökkenti, hogy hétfőnként nem nyit ki, mert ez a legalacsonyabb forgalmú nap.

A könyvelővel közösen átnézték a legutóbbi havi eredménykimutatást, amely a kötelező formátumban készült el.

Eredménykimutatás (A)		
Tétel-szám	Megnevezés	2007 Március (ezer Ft)
a	b	c
I.	Értékesítés nettó árbevétele	3 010
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	
III.	Egyéb bevételek	
	III. sorból: visszaírt értékvesztés:	
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	288
V.	Személyi jellegű ráfordítások	2 025
VI.	Értécsökkenési leírás	10
VII.	Egyéb ráfordítások	513
	VII. sorból: értékvesztés	
A.	ÜZEMI TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE (I+II+III-IV-V-VI-VII)	174

Ebből csak annyi látszik, hogy a nyereség valóban alacsony. Megállapodtak abban, hogy a könyvelő elemezni fogja a költsé-

geket, és ennek alapján készít egy részletesebb, „kontrollingosabb” eredménykimutatást.

A könyvelő először is elkészítette az egyes szolgáltatások fedezeti kimutatását. A fedezeti kimutatáshoz a költségeket fel kell bontani egy olyan részre, ami a forgalomtól függ, és egy olyanra, ami attól független. Vagyis változó és fix költségekre. Némi leegyszerűsítéssel azt szoktuk feltételezni, hogy egy költség vagy arányosan változik az értékesített mennyiséggel, vagy teljesen független attól. A valóságban sok a lépcsőzetesen változó költség, de az adott döntés szempontjából nézve mindig el tud-

juk dönteni, hogy melyik kategóriához áll közelebb. Például egy hosszú távú döntésnél szinte minden költség változónak tekinthető.

Ha egy szolgáltatás árbevételéből levonjuk a változó költségeket, akkor a maradék a fedezet. azért nevezzük így, mert ennek kell fedeznie a fix költségeket. Másképp fogalmazva a fedezet egy eredmény kategória, ami még nem a „bottom line”, hanem valahol félúton van az árbevétel és a nyereség között.

Fedezet kimutatás				
Szilvia Szalon 2007 Március				
	Hajvágás	Hajfestés	Mosás	
A szolgáltatás díja	2 300	3 600	1 200	
Költségek				
Törülközők	34	136	34	
Nyakvédők	2	2	2	
Sampon		24	24	
Festék		600		
Latex kesztyű		100		
Összes változó költség	36	862	60	
Fedezet	2264	2738	1140	
Átlagos munkaóra igény	0,5	1,5	0,3	
Fedezet / munkaóra	4 528	1 825	3 800	

A fodrászat hatékonysága szempontjából az a legfontosabb, hogy a fodrászok, akiket Szilvia fizet, ne álljanak tétlenül, és ha dolgoznak, minél többet termeljenek. A könyvelő ezért ezt tekinti szűk kapacitásnak. Nemcsak az fontos, hogy egy szolgáltatásnak mennyi az árbevétele, hanem az is, hogy ebből a szűk erőforrásból mennyit igényel, mennyi az egy munkaóra jutó fedezet.

Amikor együtt áttekintették ezt a kimutatást, Szilvia azonnal megértette, hogy miért nem volt sikeres az, amikor a hajfestés

arányát igyekezett növelni. Egyrészt viszonylag sok a változó költség, különösen a festék ára jelentős, másrészt ez a legidőigényesebb szolgáltatás, egy munkaóra így viszonylag alacsony fedezet jön ki. Ezért valószínű, hogy a hajfestés forgalmának növekedése miatt keletkezett többlet fedezet nem tudta kitermelni a hirdetési költségeket.

A fentiek alapján a könyvelő újból elkészítette az eredménykimutatást, most már emészthetőbb formában:

Eredménykimutatás				
Szilvia Szalon 2007 Március				
	Hajvágás	Hajfestés	Mosás	Összesen
Szolgáltatás db	756	227	378	1361
Árbevétel	1 738 800	817 200	453 600	3 009 600
Törülközők	25 704	30 872	12 852	69 428
Nyakkvédők	1 512	454	756	2 722
Sampon	0	5 448	9 072	14 520
Festék	0	136 200	0	136 200
Latex kesztyű	0	22 700	0	22 700
Összes változó költség	27 216	195 674	22 680	245 570
Fedezet	1 711 584	621 526	430 920	2 764 030
Működési költségek				
Bérek és közterhei				2 025 000
Helyi iprűzési adó				45 144
Értékcsökkenés				10 438
Fodrász eszközök				42 800
Rezsi költség				32 000
Bérelti díj				130 000
Igénybe vett szolgáltatások				44 500
Hirdetés				260 000
Összes működési költség				2 589 882
Összes költség				2 835 452
Eredmény (társ. adó előtt)				174 148

Ebből jól látható, hogy a nyereség növelése legnagyobb mértékben az árbevételen és a bérköltségen múlik.

Szilvia korábban is tudta, hogy az ő üzletében az egy szolgáltatásra jutó idő kicsit magasabb a szakmában szokásosnál. De eddig úgy gondolkodott, hogy a kapacitás még messze nincs kihasználva, ezért ez nem fontos. Ez összességében igaz is, 66% körüli a munkaórák kihasználtsága. Viszont kiderült, hogy hét végén jellemzően 100%-os kihasználtsággal működik a szalon. Ezért arra jutottak, hogy mégiscsak fontos lenne a fodrászokat arra motiválni, hogy gyorsabban dolgozzanak.

Rövid adatgyűjtés után magtudták, hogy a konkurens fodrászatok háromféle módon fizetik a fodrászokat:

- fix bért adnak, ahogy Szilvia is teszi, és a „borravalót” megtartják
- a forgalomtól függő díjazást adnak
- a fodrászoknak bérelniük kell a helyet, de a bevételt eltehetik

Mivel Szilvia a fodrászoknak fix bért fizet, természetes, hogy a borravaló érdekében kicsit többet kényeztetik az ügyfeleket, és ezért az ideálisnál lassabban dolgoznak.

A fenti problémákat megértve Szilvia néhány változtatást hajtott végre a következő fél évben:

- részben áttért a forgalomtól függő bérezésre
- a hirdetési költséget változatlanul hagyta, de inkább olyan akciókat indított, ami az alacsony forgalmú napokon több vásárlásra ösztönzi a vevőket

- hétfőn is kinyit, mert ilyenkor is pozitív fedezetet termel a bolt
- csökkenti a hajfestés súlyát a szolgáltatások között

A béreket csak közös megegyezéssel lehet módosítani, ezért mindenkinek olyan csomagot ajánlott, ami változatlan forgalom mellett azonos kifizetést eredményez, nagyobb forgalom esetén viszont a dolgozók is jól járnak. Minden dolgozó a forgalomból 30% részesedést kapnak jutalomként, de ezzel párhuzamosan az alapbérek csök-

kentek. A jobb motiváció mellett az sem elhanyagolható szempont, hogy így valamivel kisebb a fix költségek aránya, és így a tulajdonos kockázata is.

Miután a változások beértek, valóban sikerült kissé csökkenteni az átlagos munkaóra igényt. A fedezetet most már a jutalom is csökkenti, mert az is változó költség lett az új rendszerben.

A módosítások utáni fedezet elemzést a következő ábra mutatja:

Fedezet kimutatás			
Szilvia Szalon 2007 Október			
	Hajvágás	Hajfestés	Mosás
A szolgáltatás díja	2 300	3 600	1 200
Költségek			
Jutalom (árbevétel 30%-a)	690	1080	360
Törülközők	34	136	34
Nyakvédők	2	2	2
Sampon		24	24
Festék		600	
Latex kesztyű		100	
Összes változó költség	726	1942	420
Fedezet	1574	1658	780
Átlagos munkaóra igény	0,4	1,3	0,3
Fedezet / munkaóra	3 935	1 275	2 600

Az októberi eredménykimutatás pedig már érezhető javulást mutat, amelyet Szilvia a következőkkel indokolt:

- a fodrászok kicsit gyorsabban dolgoznak a jutalom miatt, így a jó napokon nagyobb az árbevétel

- az alacsony forgalmú napokon az akciók révén sikerült növelni a szalon kihasználtságát

Eredménykimutatás**Szilvia Szalon 2007 Október**

	Hajvágás	Hajfestés	Mosás	Összesen
Szolgáltatás db	1418	331	515	2264
Árbevétel	3 261 400	1 191 600	618 000	5 071 000
Jutalom	978 420	357 480	185 400	1 521 300
Törülközők	48 212	45 016	17 510	110 738
Nyakvédők	2 836	662	1 030	4 528
Sampon	0	7 944	12 360	20 304
Festék	0	198 600	0	198 600
Latex kesztyű	0	33 100	0	33 100
Összes változó költség	1 029 468	642 802	216 300	1 888 570
Fedezet	2 231 932	548 798	401 700	3 182 430
Működési költségek				
Bérek és közterhei				1 122 120
Helyi iprűzési adó				76 065
Értékcsökkenés				10 438
Fodrász eszközök				42 800
Rezsi költség				32 000
Bérleti díj				130 000
Igénybe vett szolgáltatások				44 500
Hírdetés				260 000
Összes működési költség				1 717 923
Összes költség				3 606 493
Eredmény (társ. adó előtt)				1 464 507

Megjegyzés

A fedezet elemzés sok más dologra is használható. Például az árak felülvizsgálatánál is segíthet. Az eredménykimutatás bontását nem csak szolgáltatásonként, hanem például a hét napjai szerint, vagy ha több boltunk is van, akkor boltonként bontva is elkészíthetjük. Ez segíthet abban, hogy összehasonlítva a teljesítményt rájőjünk, hogy melyek a fontos sikertényezők, vagy hogy esetleg eldöntsük, melyik üzletet érdemes bezárni.

Összefoglalás

Egy kisvállalkozás esetében is érdemes a kötelező formátum mellett érdemes vezetői számviteli eredménykimutatást is készíteni. Ez többnyire a költségek viselkedése szerint csoportosítja a sorokat, az oszlopo-

kat pedig az üzlet fő területeit külön mutatja. A tulajdonos számára könnyebben érthető, ha a fejlécek a számviteli zsargon helyett a vállalkozás mindennapos szóhasználatát tükrözik. A fedezet elemzése és a jobb érthetőség révén korábban rejtett összefüggésekre deríthetünk fényt, és ezzel segítjük a tulajdonost abban, hogy jobb döntéseket hozzon.

Ájus Ferenc**Források**

- (1) Az esettanulmányt a szerző készítette, némileg leegyszerűsített adatokkal, részben egy magyar fodrászat adatai, részben egy amerikai esettanulmány alapján (lásd (2)), a Szilvia Szalon név kitalált.

-
- | | |
|--|--|
| <p>(2) Talbott, John How contribution margin analysis helped Andre's Salon (Journal of Accountancy, August 1990 pp 110-117)</p> <p>(3) Steven, Graham: Management Accounting – Decision Management (Financial management July/August 2005)</p> | <p>(4) Operational cost accounting, CIMA practice and revision kit, BPP Publishing 1996</p> <p>(5) Drury, C. Management and Cost Accounting (4e) Chapman & Hall, 1996.</p> |
|--|--|