

Wavrik Gábor
*szervezetfejlesztő,
vezetőfejlesztő, coach*
www.wavrik.hu

Komplex pénzügyi alapozó képzés

2024 március
DAY 5

- FŐKÖNYVELÉS / PÉNZÜGYI OPERÁCIÓ

- TREASURY

- ADÓ

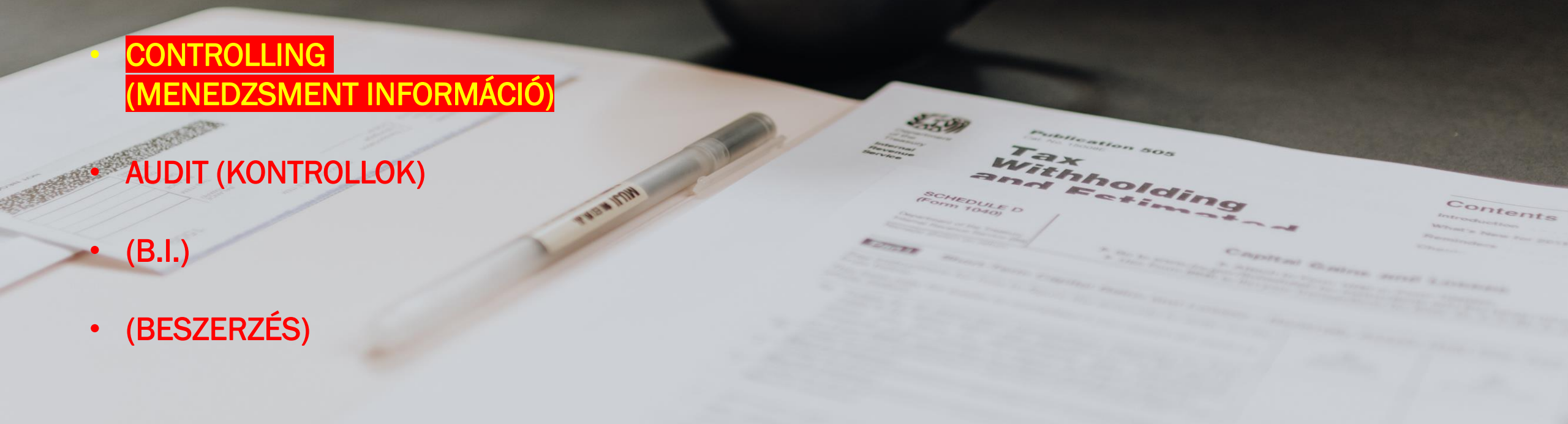
- RIPORTING

- **CONTROLLING
(MENEDZSMENT INFORMÁCIÓ)**

- AUDIT (KONTROLLOK)

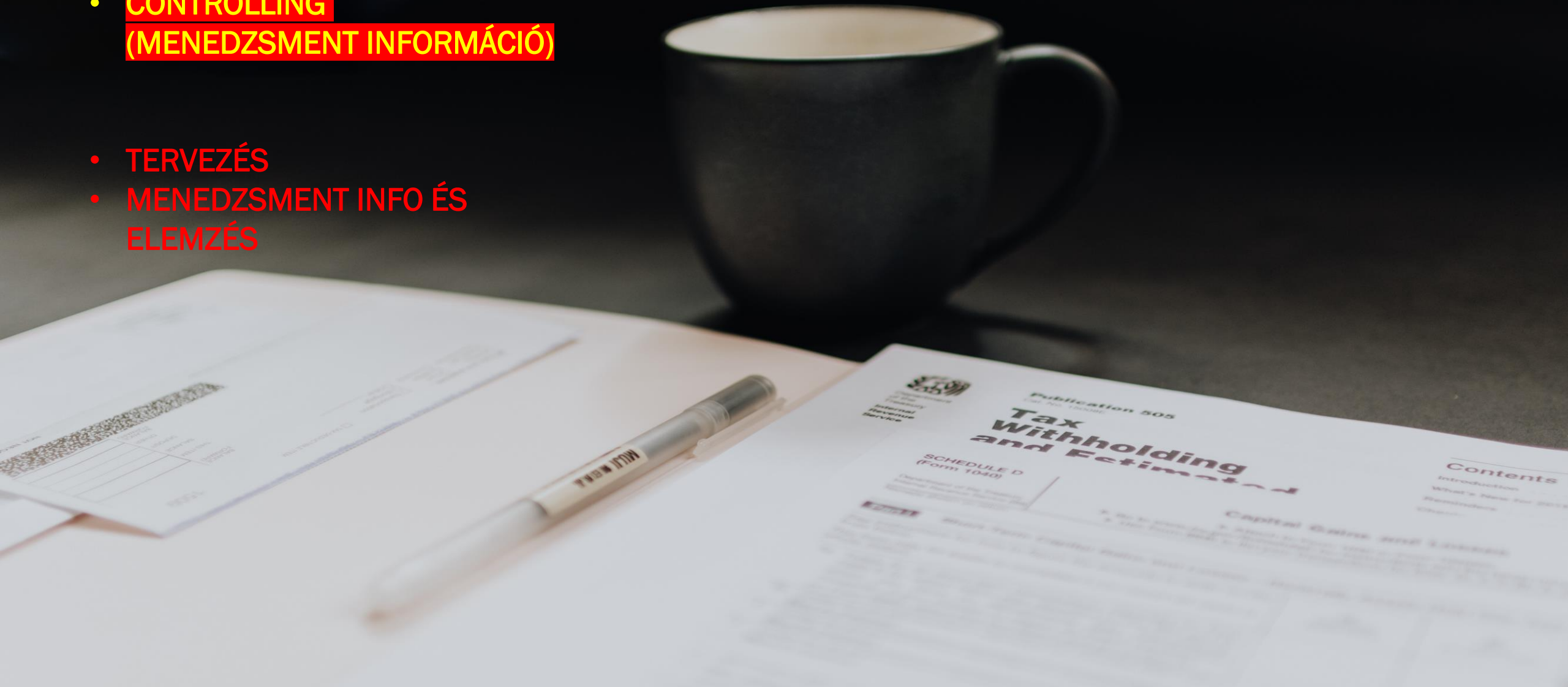
- (B.I.)

- (BESZERZÉS)



- **CONTROLLING**
(MENEDZSMENT INFORMÁCIÓ)

- TERVEZÉS
- MENEDZSMENT INFO ÉS
ELEMZÉS



TERVEZÉS

„...Jobb egy
nem pontos
terv, mintha
nincs terv...”



TERVEZÉS – MINEK? – TOP5





TERVEZÉS – MINEK? – TOP5

-Inspiráló

-Ünneplés / elégedettség

-Juttalmazás / bónusz (scenárió alapú, árbevétel, vezetői: árbevétel és nyereség)

-Kijelöli a fókuszt (nem lehet mindenre löni)

-Transparens (bizalom, bevonás, beszélgetés – 3 B)

A tervezés fő elemei – Top5

Piaci előrejelzés

Stratégiai /termék, termékcsoporthoz szerinti fókuszok (és nyereség!?)

Üzlet / Árbevétel növekedésének előrejelzése, historikus?

Költség növekedés előrejelzés

Feltételezések / externáliák: infláció / valós infláció, devizaárfolyam

Kontrolling – elemzés, menedzsment információ



RESTAUTANT KITCHEN MACHINE Ltd (millió Ft)								
EREDMÉNYKIMUTATÁS		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Árbevétel		200	240	280	320	250	220	250
Eladott áruk alapanyag költségei		100	120	140	160	125	110	125
Béreköltség		70	85	100	115	95	80	95
Épület bérlet		10	10	10	10	10	12	12
Egyéb költségek és ráfordítások		10	10	10	15	15	20	20
Nettó profit		10	15	20	20	5	-2	-2
MÉRLEG - ESZKÖZÖK								
Tárgyi eszközök - gépek		50	45	40	80	75	70	65
Készletek, alapanyagok		150	180	210	230	200	170	165
Vevőkövetelések		25	35	40	45	45	30	30
Bankszámlák, pénzeszközök		10	10	15	10	5	5	5
ÖSSZES ESZKÖZ		235	270	305	365	325	275	265
MÉRLG -FORRÁSOK								
Jegyzett tőke + egyéb tőke (saját t.)		60	70	90	110	65	55	50
Hiteltartozások		120	110	100	140	130	125	120
Szállítói kötelezettségek		35	40	45	55	65	65	65
Egyéb kötelezettségek		20	50	70	60	65	30	30
ÖSSZES FORRÁS		235	270	305	365	325	275	265

Elemzői összefoglaló

- Ez egy **vendéglátóiparnak** bedolgozó, konyhafelszereléseket gyártó cég.
- **2016-tól 2019-ig konjunktúra** volt : árbevétel 200m HUF-ról 320 m HUF-ra nőtt, profit 10m-ról 20m-ra
- A **pandémia válság megütötte** a céget, és visszaesett az árbevétel 2020-ra 250m Ft-ra.
- A cég pechjére **pont a pandémia előtt vettek fel nagy hiteket** (100m-ról 140 m-ra nőtt a hiteltartozás), hogy jelentősen bővítsék a **gyártási kapacitást** (tárgyi eszköz 40m-ról 80m-ra nőtt 2019-ről 2020-ra).
- Az árbevétel csökkenés miatt ezeket nem tudták kihasználni, viszont a hiteltartozás miatt: 1) **likviditás gondok** is lettek, 2) a nyereség is átfordult **veszteségbe**.
- **Nincs óriási gond**. Az árbevétel így is meghaladja 25%-kal a 2016-os szintet. A vevő és szállító cash-management-tel sikerült pozitív szinten tartani a bankszámlákat további hitel felvétele nélkül. A saját tőke még mindig nagyjából a 2016-os szinten áll (60m vs. 50 m). Az árbevétel 2021-ről 2022-re már növekedést mutat.