

B U S I N E S S

BUSINESS

Ha megkérdezzük egy vállalkozás vezetőjét, hogy takarékoskodnak-e a költségekkel, kapásból rávágja az igent. Egy kicsit jobban megnézve a kiadásokat, jó néhány felesleges kiadásra bukkanhatunk, de erre is kész a magyarázat: ezek filléres tételek, nem érdemes foglalkozni velük. Azután, ha összeadjuk a sok „filléres” tételt, kiderül: százezres a nagyságrend. És minél nagyobb egy cég, annál több az „elhanyagolható” felesleges kiadás.

Sok kicsi sokra megy

Rejtőzködő pazarlás a cégek költségeiben



Sohasem gondoltam volna, hogy alkalmazott nélküli vállalkozóként mennyi fölösleges kiadásom van. Elolvastam egy tanulmányt a vállalati telefonköltségek elemzéséről, és átgondoltam: minek is tartom fenn a tanulmányon a vezetékes telefont, amikor alig vagyok ott? S ha ott vagyok, akkor is a mobilomon hívok mindenkit, mert olcsóbb mint vidékről vonalas telefonton.

Akkor minek is nekem a vezetékes? Régebben, amikor éveket kellett rá várni, és költözött velem lakáscsere esetén, akkor növelte a ház értékét a telefon. Ma már csak kidobott pénz, az egyre szűkösebb, egyre versenyzőbb világban. És pazarlás az is, hogy fél éve megint ketyeg a leálított régi autóm súlyadója, mert elfelejtettem elmenni az okmányirodába, meghosszabbítani a rendszám forgalomból való ideiglenes kivonását. Fel is hívom őket időpontért. Minek nekem a nem használt, sokadik bankszámla? Amikor utoljára néztem, egy régi átutalásból még pénz is volt rajta. S most, hogy elmegyek végre megszüntetni, még én fizetek!



A suszter és a cipője

Ha könyörtelenül őszintén átgondolják kiadásaikat, a vezetők, a tulajdonosok vajon más statisztikához jutnak, mint én? Egy ötven dolgozót foglalkoztató vállalkozásnak „csak” három fölös kiadása van vajon?

– A vállalatvezetők egyszerűen nem hiszik el, hogy vannak még rezsiköltség-megtakarítási lehetőségek – mondja Tőser Sándor, a költségmenedzsmenttel foglalkozó BCM Budapest Kft. ügyvezető igazgatója. – Amikor egy angol cég alkalmazottjaként dolgoztam, és minden év végén bizonytalan volt, hogy lesz-e januárban állásom, és az alkalmazotti létből való kitörésen gondolkoztam, megtetszett a költségmenedzsment mint gondolkodásmód. Kemény üzleti verseny volt abban a szférában, ahol tevékenykedtem, a költségek megfogása már alkalmazottként a véremmé vált. S amikor e nemzetközi vállalatcsoport költségmenedzsment franchise-át megvettem, éreztem, hogy ez egy rendkívül piacképes szolgáltatás lesz idehaza is. Hiszen melyik cégtulajdonost ne érdekelné az, ha lecsökkentik a cége rezsijét, ráadásul csak sikerdíjat kérnek érte?

Amikor elindultam az első háromnapos tréningre Írországra, villamosmérnök végzettséggel, 10 év cégvezetői tapasztalattal a hátam mögött nagy melleslényel azt gondoltam: mi újat tudnak nekem rezsiköltség-megtakarítás területén mutatni? Azután a tanfolyamon csak kapkodtam a fejem: el sem hittem, mennyi mindent nem tudtam addig. Mennyi korábban sosem hallott módszer létezik a rezsiköltség-csökkentésére, és milyen meglepően nagy összegekre tud rúgni az így talált pénz! Aztán az is meglepő volt, hogy milyen evidens dolgokat néznek el időnként a vállalkozások. El sem hittem, amíg a saját szememmel nem láttam itthon, hogy a suszternek tényleg lyukas a cipője. Egy villamosgépgyár villanyszámlájában – ahol az alkalmazottak háromnegyede villamosmérnök vagy villanyszerelő – évi több millió forintnyi felesleges költséget találtam, amit a fázisjavító berendezés hibája okozott.

A segédanyagok ára

Miért lehetséges a rezsiben megtakarításokat találni? Minden cég célja a nyereségtermelés. Ezt két úton érheti el: a bevételek növelésével vagy a költségek lefaragásával. Sokszor ez utóbbi az egyszerűbb. A legnagyobb megtakarítások a

legmagasabb költségek között találhatók: ezek a munkaerő költségei, az alapanyagok, továbbértékesített termékek és az alvállalkozók. Ezért ezeket a költségeket a menedzsment folyamatosan árgus szemekkel figyeli. A rezsiköltségekhez képest sokkal kisebb, ezért gyakran nem figyelnek rá eléggé. Másrészt nagyon szerteágazó, nehéz áttekinteni. Főleg az 50-250 fős közép vállalatokat fenyegeti a veszély, hogy évente több milliót fizetnek ki feleslegesen. Nekik ugyanis már elég nagyok a rezsiköltségeik, de nem engedhetik meg maguknak azt a luxust, ami a nagyvállalatoknál természetes, hogy minden területnek legyen profi beszerző gazdája.

– Vagy a cégvezető-tulajdonos foglalkozik a beszerzéssel, és a rezsiköltségek szaporodnak, amire figyel, vagy van egy-két főállású beszerzőjük, akik szintén túlterheltek. E cégek kilencven százalékában bőven van keresnivalónk, és tudunk is spórolni, ami a tulajdonos számára talált pénz. Ötleteket adunk, hol lehet takarékoskodni, megállítani a források elszívargását, vagy felkérésre, sem óradíjat, sem előleget nem számlázva munkatársaink felmérik a megtakarítási lehetőségeket, s a tényleges megtakarításból részt, sikerdíjat kérünk. Ha nincs megtakarítás, ingyen dolgoztunk – avat be stratégiájukba Tőser Sándor. Ez az üzletpolitika kockázatosnak tűnik, de Tőser szerint nincs miért aggódni.

– Egyik ügyfelünk, egy nyomda például alapanyagainak, a papírnak, a festéknek a beszerzésére maximálisan odafigyelt, az adta anyagköltségeinek nyolcvan százalékát. A többi költség, a gyártási segédanyagok, például a hívó, a ragasztó, a tűződrót beszerzése rutin eljárás volt, s a régi rendszerrel ellentétben mi ott a szállítók között tendereztünk. Végül nem egy esetben a jelenlegi szállító adta a legjobb ajánlatot, és jobb áron kötött a nyomda új szerződést. Mondta is az egyik műszaki igazgató, hogy ő tíz éve dolgozik azzal a szállítóval, mégis nekem jobb árat adott, mint neki eddig bármikor.

A kenőanyagok területén is jelentős megtakarítás érhető el. A forgácsológépek hűtőolajait cserélte le javaslatunk alapján egyik ügyfelünk: addig bedőlt a reklámoknak a „legjobbat” vásárolták, mi egy másik, olcsóbb, de ugyanolyan paraméterű anyagot gyártótól kértünk be mintát, s azt kipróbálva, s megfelelőnek találva velük szerződtek. De az is

előfordult, hogy a régi, minőségi termék gyártójával állapotunk meg, csak olcsóbban. A termelési vezető úgy találta, az új anyag talán nem éri el a régi, drágább termék színvonalát, de a szükséges minőségi paramétereket bőven hozza. Így feltettük a régi gyártónak a kérdést: akar-e egyáltalán, bár olcsóbban szállítani, vagy sem. Akart a csökkentett áron is.

A túlzott minőség

Tőser Sándor szerint takarékoskodni lehet a nyomdaköltségen: az árlistán, a szórólapon, a névjegyeken, a céges borítékokon, levélpapírokon, címkéken is. Nem biztos, hogy ezek nyomtatása a titkárnő dolga túlorában, a cég számítógépén és drága papírt használó printerén. Olcsóbb a nyomdákat versenyeztetve, összegyűjtve a negyedéves felhasználást, egyszerre megrendelni. Költségtakarékos megoldás konszignációs raktárt üzemeltetni, hosszabb távon irodaszerigényt felmérni, nem a cég autóján, munkaidőben, készpénzért fénymásolópapírt vásárolni, ha kifogyott épp egy nagy munka közben. Van, amikor látszólag jelentéktelen a különbség az árak között, de ha nagy mennyiségekről van szó, a sok kicsi sokra megy. Mondott is rá rögtön egy példát:

– Gyógyhatású terméke volt egy másik ügyfelünknek, s azokat az üvegcskéket kis kartondobozba csomagolta. A dobozka darabját 11,60-ért gyártotta a nyomda, évente 120 ezer darabot. A dobozt 15 éve tervezték, finom, finnországi, belül is szuperfehér kartont használtak hozzá. Bebizonyítottuk, ez felesleges: a márkás gyógyszereket is olcsóbb, belül szürke dobozban árulják, a vásárló nem a doboz belsejét nézi, hanem a külső megjelenést, csak vásárlás után nyitja ki. A nyomda is örült a változtatásnak, hiszen csak e megrendelő miatt tartott eddig készleten ebből a drága külföldi papírból.

Tőser Sándor kezembe nyom egy dobozkat, és kérde: mit vesz észre rajta? Finom, kemény karton, szép nyomás, mondom el a véleményemet. Tőser úr mosolyog: Senkinek sem tűnik fel, ön se vette észre, akkor pedig minek? És mutatja a szinte észrevehetetlen dombornyomást a karton oldalán. – Két forintot faragtunk le a darabárból a felesleges dombornyomás elhagyásával. Még egy módon tudtuk ennek az egyetlen tételnek az árát csökkenteni: eddig akkor rendeltek a dobozból, ha kifogyott. Felmértük a fél éves igényt. A 60 ezer darab egyszerre való megrendelése jelentett akkor nyomdai árengedményt, és nem kö-



B U S I N E S S

tött le akkora pénzeszközt, hogy megérte befektetni.

– A rezi sokrétű fogalom. Beletartozik az energia: a villany- és gázköltség, a telefon: a mobil, a vezetékes és az internet, a már említett irodaszer, a kommunális és a veszélyes hulladék, a tisztítószerek, a csomagolóanyag, a szállítás, a futár, a vállalati személygépkocsi. Tudta, hogy a cégvezetők által kedvelt VW Passat éves cégautóadója, az el nem különült magánhasználat miatt, évi 633 780 forint? Lehetne ezen csökkenteni útnyilvántartás vezetésével, de az macerás. Mi tudunk az adómegetakarításra kevésbé adminisztrációigényes módszert. És ez nem adócsalás, csupán az APEH által vélelmezett magánhasználat reális értékre csökkentése.

Drága energia

– Az elektromos energia egyre drágul, és érdekes módon a piaci liberalizáció felhajtotta az árakat. A költségek egyre nagyobb részét teszi ki a villanyszámla, tehát érdemes komolyan foglalkozni vele. Legalább ötféle módja van az energiával való takarékoságnak, ennek csak az egyike, hogy a piaci verseny lehetőségeit kihasználjuk. Lehetőség van például arra, hogy mellékhelyiségekben, folyosókon mozgásérzékelőkkel vezéreljük a világítást, elkerülve így, hogy azt feleslegesen bekapcsolva hagyják. Sajnos az elmúlt években a vállalatok számára legnagyobb takarékosági lehetőséget biztosító, az előre lekötött, ezért tervezhető teljesítményt árendeménnyben preferáló szisztémát az idén átalakították. A lekötött teljesítmény súlyát csökkentették. Pedig érdeke lenne az árampiacnak is, hogy ne szabaduljanak el a csúcsidőbeli energiafogyasztások, takarékoskodjanak a cégek, programozható legyen a teljesítményigény.

Az elmúlt években több ügyfelünknek érte meg teljesítményfelvételt figyelő automatikát felszereltetni, amely szükség esetén lekapcsolta a kevésbé fontos fogyasztókat, például a klímaberendezést. Ha a klíma kikapcsol, amikor a termelő gépek felpörögtek, akkor a terhelési görbe csúcsai laposabbak lettek, végeredményben olcsóbb lett az energia a cégnek. Aztán ha a gépek teljesítménye csökkent, visszakapcsolódott a klíma. Ez a módszer tavaly év végéig kiválóan működött.

A jelenlegi árampiac viszont több sebből vérzik. Ezek egyike a teljesítménnyel való gazdálkodás motivációjának hiánya. Az idén is nézni fogja az ármegállapításnál az áramszolgáltató majd a terhelési görbét, csak az nincs ebben a pillanatban közvetlen összefüggésben az árral. Talán csak egy év múlva fog az energiaszámlában jelentkezni, s a késleltetett hatás miatt nehezen kimutatható, így nem ösztönöz eléggé a teljesítménnyel való takarékoságra. Bízom abban, hogy ez azért a tudatos fogyasztók költségeiben jelentkezni fog, de ezt ma nem lehet garantálni. S mindez a hálózat üzemeltetőinek is rossz. A fogyasztók teljesítménytakarékosság iránti motivációjának csökkenése ugyanis az üzemeltetők költségnövekedését fogja eredményezni.

Ugyanakkor, miután a hálózat használatára nincs alternatív lehetőség, az üzemeltető monopolhelyzetben van. A költségnövekedését tovább fogja tehát hátrítani, s végső soron mi, fogyasztók fogjuk megfizetni a rosszul átgondolt törvény következményeinek árát. Másik probléma, hogy véleményem szerint a hálózat-használati díjak aránya az energia beszerzési árához képest magas. Az energia árban kicsi a játéktér, így nincs is igazán verseny piac.

A villamosenergia-liberalizáció törvényének meghozatalakor az érintettek felkészületlenek voltak a változásokra. Novemberben indultak meg a tárgyalások az energiavételekről, és akik először kötöttek szerződést, lényegesen jobb árat értek el, mint a szabadpiacra később belépők. Jelenleg energiaszűke és keresleti piac van, ami magasan tartja a beszerzési árakat.

A villamos árammal kapcsolatos tapasztalataim azt mondatják velem, hogy ugyanez a jelenség várható a gázszabadpiacra is. Jelenleg még nem kötelező lépni a gázszolgáltató-váltás területén. Ha majd kötelező lesz, mindenki egyszerre fog kapkodni, és minél később ébrednek a szereplők, ez az energia is annál többé fog számukra kerülni. Úgy gondolom, havi 2 millió forint feletti gázfelhasználás felett mindenféleképpen jobban megéri már ma is a szabadpiacról vásárolni. Havi 8-10 milliós számlából akár 10% megtakarítás is elérhető, ezt két ügyfelünknel a valóságban is tapasztaltuk. De ehhez mindenképp javaslom a

gázpiacot ismerő szakember segítségét igénybe venni, mert a rosszul előkészített szabadpiaci kilépés következtében a spórolás helyett könnyen extra költségekkel találhatjuk szembe magunkat.

Az sem javítja a helyzetet, hogy a cégek alkalmazottjai nem mindig kellően motiváltak a költségsökkentésben, és akkor a korrupcióról még nem is beszélünk. Természetesen ezekkel a problémákkal is sűrűn találkozok Tösér Sándor.

– Előfordul, hogy egy biztos, rendszeres szállítót nem szívesen versenyztetnek egy olcsóbbal, attól tartva, hogy a megbízhatóság csökkenhet, s a főnökük ennek nem örülne. Kifejezetten javaslom, hogy ilyen esetben konkrét költségmegtakarítási célt, például 10 százalékot, tűzzön ki számukra a tulajdonos, a döntést a lehetséges új szerződő partnerről a beosztottal együtt hozzák meg, azáltal megosztva a felelősséget. De beszélni kell az alkalmazotti korrupcióról és a gyanús figyelmetlenségekről is. Volt olyan ügyfelünk, ahol a munka megkezdése után egy héttel kiderült, lényegesen olcsóbban lehetne beszerezni az egyik alapanyagot, és ennek következtében egy főállású energetikus volt kénytelen hebegni-habogni, hogy „főnök, sajnálom, ez a megoldás elkerülte a figyelmemet...” A hír elterjedt az alkalmazottak között, és a beszerzők úgy dolgoztak a következő fél évben, mint a kisangyal, azon, hogyan lehet minél olcsóbban beszerezni, amit kell. Így előfordult, hogy a munkánk indirekt hatása óriási volt, mi csak hárommilliót takarítottunk meg konkrétan a cégnek, de az alkalmazottak a költségkímélőbb beszerzéssel abban az évben 30 milliót.

Az idő – pénz

Bár állandóan mondjuk, hogy az idő – pénz, mégsem törődünk eleget a feleslegesen elvesző percekkel, órákkal. A költségek csökkentésének egyik nagyon fontos része a megfelelő időgazdálkodás. Nézzünk csak magunkba, mit válaszolnánk arra a kérdésre, hogy időnk vagy pénzünk van több?

– Mi is feltettük ezt a kérdést, és általában az volt a válasz, hogy pénzből van kevesebb. Pedig a pénzt megsokszorozhatják, az idejüket viszont nem. A férfiak átlag 66, a nők átlag 73 évre számíthatnak, és ha odafigyelnek magukra, ezt a

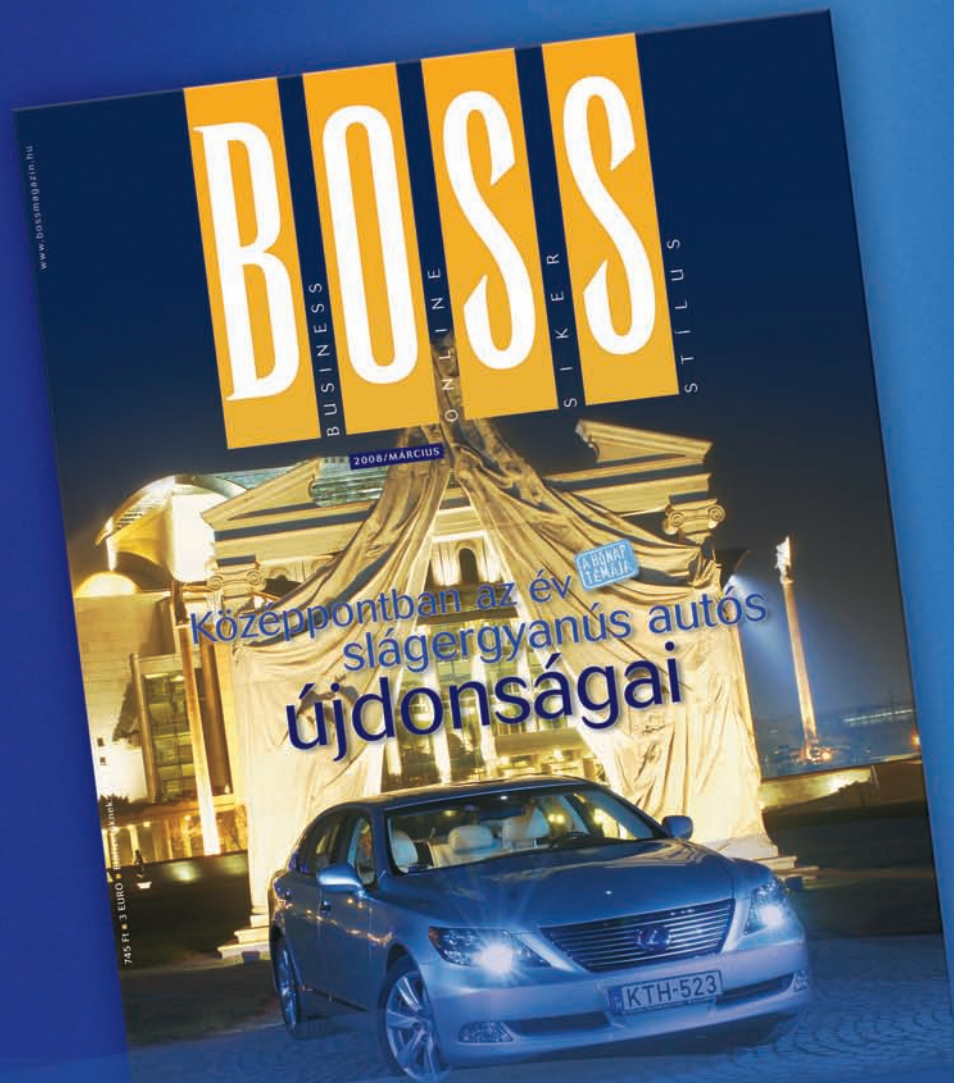
várható életkort megnövelhetik 5-10 százalékkal, de semmiképp sem dupláztathatják, triplázhatják meg. Időnk van kevesebb – állítja Tösér Sándor.

– Mégsem vigyázunk eléggé időnkre, sem a magánéletben, sem a munkaidőnkben. Észre sem vesszük, hogyan rabolják bizonyos tevékenységek e szűkre szabott időnket. A XVII. századi Angliában egy év alatt jutott annyi új információ egy üzletember birtokába, mint ma öt perc alatt. Ennyi információ feldolgozhatatlan és időrabló. És szükségtelen is. Zárja ki a szükségtelen információkat az ön és alkalmazottai életéből, s rengeteg időt takarít meg a hasznos, produktív tevékenységnek. Javasolom például, ne használja az Outlook automata e-mail letöltő funkcióját. Teljesen fölösleges, hogy ötpercenként figyelmeztessen, elvonja a gondolatokat az alkotómunkáról. Én is, és sok vállalkozó ismerősöm naponta maximum kétszer nézi és válaszolja meg az e-mailjeit, és ez bőven elegendő. A másik leginkább időrabló internetes eszköz, ha a böngésző kezdőlapja egy hírportál. Bármikor kerestünk valamit, feljön egy új hír, egy új érdekesség, s nem tudunk nemet mondani, rákattintunk, s megy az időnk. A sima keresőablak, ami a munkát segíti csupán. Gondoljon bele: 50 dolgozó, napi minimum félóra, az napi 25 munkaóra, havonta 500 munkaóra, a költsége óriási.

A harmadik, talán legidőrablóbb dolog a tapasztalat és az információ hiánya. Az autót már soha nem szereljük házilag. De az hányszor előfordul, hogy olyan munkát végez el egy cégvezető és munkatársai, amit egy szakcégre lehetne bízni? Hogy az drágább? Végigszámolták már? Ha egy 150 000 forintot kereső alkalmazottal végezteti el, annak a rezsioradíja a fizetése közterheivel együtt kb. 1200 Ft. Neki, mondjuk, ez a munka, amihez nemigen ért, 10 órájába kerül. Egy szakcég, aki az információ és a tapasztalat birtokában van, 7 óra alatt elvégezné, de 2500 Ft-os rezsioradíjért. Ez látszólag több, de garanciát vállal a munkára, és az első osztályú módon lesz elvégezve, mert szeretnének még egyszer munkát attól a cégtől. S ha közben a vezető az alkalmazottja számára tudna olyan, a szaktudásához való munkát biztosítani, aminek 2500 Ft a rezsioradíja, nem kétséges, mi éri meg jobban. S a legrosszabb, ha a cégvezető végzi el a más szaktudást igénylő munkát, az ő ideje ugyanis még sokkal drágább, pénzben ki sem fejezhető.

K. GYURKÓ RITA

**A sikeres vezetők és döntéshozók
a B.O.S.S. magazint olvassák.
És Ön? Fizessen elő kockázat nélkül!**



www.bossmagazin.hu

