

CÉGÉRTÉK INTERJÚ:

ANTAL ERZSÉBET



ANTAL ERZSÉBET KARRIERJE A MALÉVNÁL KEZDŐDÖTT, EZT KÖVETŐEN A TESCO GLOBAL ZRT. PÉNZÜGYI VEZETŐJE ÉS AZ EXECUTIVE BOARD TAGJA LETT, MAJD A WABERER'S INTERNATIONAL ZRT. GAZDASÁGI VEZÉRIGAZGATÓ-HELYETTESI POZÍCIÓJÁT TÖLTÖTTE BE. 2015. MÁRCIUSA ÓTA A PROFIRENT GÉPKÖLCSÖNZŐ KFT. VEZÉRIGAZGATÓJA. ERZSÉBETTEL ARRÓL BESZÉLGETTÜNK, HOGY MIK AZOK A MÓDOK, AMIKKEL EGY TÁRSASÁG CSÖKKENTHETI A MŰKÖDÉSÉHEZ SZÜKSÉGES TŐKE MÉRTÉKÉT.

Eddigi pályád során számos pozícióban voltál vezető a Malév-nél, a Tesco-nál, a Waberer's-nél és most a Profirent-nél. E cégek közül hol volt a legerősebb a cash menedzsment szerepe?

A cash menedzsment mindenhol fontos, de az adott cég tevékenysége határozza meg, hogy mi az a pár részterület, amire oda kell figyelni. A Tesco-nál, mint minden kiskereskedőnél vevőkövetelés-kezelés gyakorlatilag nem volt, az árbevétel azonnal megjelent a bankszámlán. A készletezés és a beszállítók voltak az a két terület, amire kimondottan odafigyeltünk. Egy gyártó vállalatnál nyilván más a helyzet, egy szolgáltatónál megint más.

A Tesco híres arról, hogy nagyon előnyös feltételeket tud kifizetni a beszállítóival, annyira, hogy jórészt a szállítói finanszírozzák a működését. Ha egy cég nem olyan meghatározó piaci szereplő, mint a Tesco, milyen eszközei lehetnek a működő tőke pozíciójának javítására?

A Tesco szállítókkal szembeni alkupozíciója a méretéből fakad. A magyar kkv-k legtöbbje messze nincs ilyen pozícióban a beszállítóival szemben. Az ár és a szerződéses feltételek között mindig van egy átváltás, de ha kialakul egy hosszútávú kapcsolat, úgy idővel, fokozatosan lehet eredményeket elérni. A szállítói oldalnál sokkal nagyobb teret látok a vevői oldalon, számlázás és vevőkövetelések terén. Tapasztalatom szerint meglepően kevés vállalkozás helyez hangsúlyt e területekre és több helyen jelentős változások érhetők el. A cégek csak a már több napja-hete lejárt vevőköveteléssel foglalkoznak, pedig a folyamat a szerződéskötésnél kezdődik.

Tehát a számla kiállítása előtt?

Igen, mindenképp. A vevőkövetelés kezelésnek az első lépése a számlázási folyamat megértése és gyorsítása. Sokan elfelejtik, hogy a számlák kiállításának szerződésben meghatározott dokumentációs feltételei vannak (pl. átvételi dokumentumok, aláírt megrendelő, teljesítési igazolás), amiknek a beszerzése akár több héttel is meghosszabbíthatja a számlázási időt. Az idő egy része a vevő oldalán telik el, egy másik részét pedig mi magunk veszítjük el adminisztrációs hiányosságok miatt. Sokszor nem is tudatosul a cégvezetésben, hogy mennyi időt veszített el. Ha lehet gyorsítani az előfeltételek beszerzésén, azok adminisztrációján, akkor hamarabb tudunk számlázni és hamarabb indul el az a folyamat, amit követeléskezelésnek hívunk.

Az EOS 2015-ös európai kutatása szerint tavaly javult a magyar cégek fizetési fegyelme, a számlák 77%-a határidőre kifizetésre került. Mit tud tenni egy pénzügyi igazgató, ha tovább szeretné javítani a vevői fizetési hajlandóságát?

Ha van egy jó működő számlázási folyamat, akkor arra rá lehet építeni egy hatékony követeléskezelést. Ennek egyik első lépése a kereskedők képzése, hogy milyen szerződéseket kössenek/köthetnek, milyen feltételekben állapodhatnak meg a számlázásra vonatkozólag. Ezt általában nem kezelik kiemelten, illetve kevésbé fontos számukra, pedig meghatározza a játékkeret a későbbiekben. Fontosnak tartom az ügyféllel való folyamatos kapcsolattartást. Ez egy érzékeny terület, mérlegre kell rakjuk a vevő kapcsolatot és a követeléskezelést. A folyamat gyorsításának egy módja lehet, hogy a személyes kommunikáció mellett a fizetési felszólításokat egyre inkább elektronikus úton végezzük. Ma már több követeléskezelő van jelen a piacon, így ha nincs meg cégen belül az ehhez szükséges erőforrás, könnyen ki is szervezhető.

Több veled készült interjúban hangsúlyoztad a mérés jelentőségét. Megosztanál velünk egy olyan intézkedést, amit mérés nélkül nem lehetett volna véghezvinni?

Meggyőződésem, hogy minden mérhető és bármely megcélzott változás akkor tud sikeres lenni, ha mérjük és folyamatosan kommunikáljuk az érdekeltek felé. Mondok egy példát, ami a már említett számlázási hatékonysághoz kapcsolódik. Az egyik cég esetében közel 3 hétbe telt, mire a teljesítést követően sikerült kiállítani a számlát. A folyamatot a teljesítési igazolás lassú adminisztrációja okozta, külső lokációkról lassan jutott el a központba a dokumentum. Aztán kialakításra került egy olyan rendszer, amiben a kollégák okostelefonnal lefényképezték a teljesítési igazolást, majd elektronikusan elküldték azt. A folyamatot felelősségi körönként mértük, visszajeleztünk, számonkértünk, így a teljes cég számlázási folyamatai lényegesen felgyorsultak.

Tehát mérés?

Nem elég mérni, megfelelően kommunikálni is kell! Hiába van egy jó vízió, ha a szervezetet működtető egyének nem tudják vagy nem értik a célokat és nem azonosulnak velük. Fontos, hogy a folyamatban részt vevő minden kolléga értse, hogy miért fontos, amit csinálunk és mi az ő konkrét szerepe ebben, a teljesítményéről pedig folyamatos visszajelzést kapjon.



SCHILLING DÁNIEL
ÜGYVEZŐ IGAZGATÓ
CONCORDE MB PARTNERS
DANIEL.SCHILLING@CMBPHU