* 1. **Működő tőke szerepe a cash-menedzsmentben**

**A készpénz és likviditás menedzsment fontossága a kereskedelemben**

A **vállalkozások készpénzgazdálkodása a működés egyik kulcskérdése**. Különösen igaz ez a megállapítás a kereskedelmi cégek készpénzgazdálkodására, hiszen befektetett tőkéjük nagyobb részét forgótőkéjük (készletek, vevőkövetelések, készpénz) teszi ki. A kereskedelmi vállalkozások ugyanis saját tőkéjük sokszorosát mozgatják meg forgalmazási tevékenységük során. Alapvető követelmény, hogy ez a jelentős pénzmennyiség, amely a beszerzett áruk ellenértékének kifizetésétől az eladott árukért járó árbevétel pénzügyi realizálásig, valamint a gazdálkodás pénzellátásáig terjed, akadály nélkül és a megfelelő időben áramoljon át a cégen, és abban időlegesen se legyenek zavarok. Ellenkező esetben könnyen fizetési problémák léphetnek fel, amelyek a kereskedelemben azért különösen fenyegetők, hiszen mindig fennáll a veszélye annak, hogy a beszerzett árukat nem tudjuk az elképzelt áron értékesíteni, így a realizált árbevétel a tervezettnél kevesebb lesz, esetleg később folyik be, készpénzkiadásaink viszont folyamatosan jelentkeznek. Fokozhatja ezt a kereskedelmi forgalomban jelentkező szezonális ingadozás, az importbeszerzéseknél a hosszabb beszerzési átfutási idő, esetleges szállítási bizonytalanság stb.

**A készpénz menedzsment a vállalkozás készpénz forgalmának irányítását jelenti**. Alapvető célja a vállalkozás fizetőképességének folyamatos fenntartása. Azt kell biztosítania, hogy a készpénzből, mint különleges áruból mindig annyi álljon a vállalat rendelkezésre, hogy fizetési kötelezettségeinknek eleget tudjunk tenni, de lekötetlen formában sohase legyen túl sok pénzünk a bankszámlán vagy a pénztárban, mert ez egyrészt felesleges kockázatot, másrészt a cég tőkéjének pazarlását jelenti, hiszen ez a tőke parlagon hever, nem hoz megfelelő hozamot, nyereséget tulajdonosainak.

**A vállalkozás likviditása rövid távon független a vállalkozás nyereségességétől**. A vállalkozási eredmény ugyanis nem azonos a rendelkezésre álló készpénz mennyiségével. A vállalkozás nyeresége egy-egy időszakra vonatkozóan a gazdálkodás eredményességét mutatja, míg a likviditás fenntartásához arra van szükség, hogy a vállalkozás készpénz bevételei és kiadásai olyan mennyiségi és időbeli viszonyban álljanak egymással, hogy a pénzbevételekből fedezhetők legyenek a pénzkiadások. Ehhez viszont a cégvezetésnek szorosan kézben kell tartania a vállalkozás számlázását, a készpénzbehajtást, ill. ismernie kell a vállalat mindenkori készpénz szükségletét.

A **vállalkozás készpénz szükségletének legfontosabb összetevői**:

**Tranzakciós készpénz szükséglet,** ami egy rövidebb (heti, havi) időszakra vonatkozóan a rendszeres, előre látható pénzkiadások fedezésére kell rendelkezésre álljon a várható pénzbevételeket és azok időbeli ütemezését is figyelembe véve. Ha például április hóban napi kiadásaink 20 000 Ft-ot tesznek ki, és pénzbevételre 20-án teszünk szert 240 000 Ft értékben, akkor a hónap elején 400 000 Ft kezdő készpénzkészlettel kell rendelkeznünk a 20 napi folyó kiadások fedezésére, majd a befolyt 240 000 Ft-ból finanszírozhatók napi kiadásaink, a hátralevő 10 napra és még 40 000 Ft záró készpénzállományunk marad a hónap végére. Tranzakciós készpénz szükségletünk 400000 Ft, hiszen ezt az összeget kell biztosítani fizetőképességünk fenntartásához. A valóságban a tranzakciós készpénz szükséglet meghatározása bonyolultabb, hiszen az árukészlet utánpótlása a forgalom függvényében ingadozhat, nagyságát befolyásolni fogja a szállítóktól kapott fizetési határidők hossza, de egy nagyvállalatnál figyelembe kell venni az anyagbeszerzés, az elszámolásra felvett előlegek, az esetleges készpénzes vásárlások (kis szállítók jellegzetes igénye) szükséglet növelő hatását.

**Biztonsági készpénz szükséglet.** A tranzakciós készpénzszükséglet meghatározásánál figyelmen kívül hagytuk azt a bizonytalansági tényezőt, ami mind a napi kiadások nagyságának ingadozásában, mind a készpénzbevételek megjelenésének időbeliségében jelentkezik. Ezeket a cégek úgy hidalhatják át, hogy az árukészlethez hasonlóan egy bizonyos biztonsági készpénzkészletet is figyelembe vesznek készpénzszükségletük meghatározásánál.

**Spekulációs készpénz szükséglet.** A jó kereskedőnek mindig készen kell lennie arra, hogy kihasználja azokat az alkalmakat, amikor jól eladható árukat viszonylag olcsón lehet beszerezni. A piaci lehetőségek kihasználásához tehát kell egy olyan készpénzkészlet is, amelyet ilyen esetekben használunk fel. Ez a spekulációs készpénz szükséglet. Fedezetét nem biztos, hogy a bankszámlán kell félretenni. Fedezhető ez például olyan hitelből is, ahol a bankkal a vállalkozónak megállapodása van hitel lehívására, de ezt csak akkor érvényesíti, ha a piaci lehetőség kihasználása ezt indokolja.

**Szerződéses kötelezettségre fizetendő készpénz szükséglet.** Ott azokat a pénzigényeket vesszük figyelembe, amelyeket a vállalat jelentősebb konkrét szerződések (bérleti szerződés, hitelszerződés, beruházások, import akkreditív stb.) miatt kell a vállalatnak tartalékolnia. A készpénzszükséglet meghatározásában fontos figyelembe venni az **ÁFA szerepét.** A vállalat árbevételével és költségeivel ellentétben készpénz szükséglet meghatározásakor a bevételek és kiadások ÁFA-val növelt értékét kell figyelembe venni, hiszen az ÁFA szabályok szerint a vállalkozás az ÁFA-val növelt értéket fizeti meg szállítóinak és alvállalkozóinak, míg bevételeiben is az ÁFA-val növelt értéket kapja meg. A készpénz szükséglet meghatározásakor ugyanakkor arra is gondolni kell, hogy ha a vállalkozás havi ÁFA bevalló, akkor a befizetendő ÁFA értékét akkor is meg kell fizetnie, ha vevői neki még nem fizettek (pl. nagykereskedelmi vagy közvetítő kereskedelmi tevékenység

esetén). Rövid (pl. egyhavi) időszakot tekintve egy vállalkozás lehet likvid, ugyanakkor veszteséges, és fordítva, likviditási problémákkal küszködő, és ugyanakkor nyereséges. Ha a céget tulajdonosai olyan nagy tőkével hozták létre, hogy veszteséges működése ellenére is fizetőképes, akkor a cég egy ideig „elbírja” a veszteségeket. A túl alacsony tőkével rendelkező cég nyereségessége ellenére is fizetési problémákkal küzd, hiszen nincs elegendő likvid tőkéje. **Hosszabb távon a nyereségesség és a likviditás már korántsem független egymástól**. A likviditási gondokkal küzdő vállalatnak nagyobb hitelre van szüksége, ez pedig a kamatköltségeken keresztül csökkenti a nyereséget. A likviditási zavarokkal küzdő vállalat iránt csökken a partnerek bizalma, ezért csak rövidebb fizetési határidőket kaphat, vagy kénytelen áruit azonnal készpénzért megvenni. Ezzel megnő készpénzszükséglete, nőnek likviditási gondjai, és ezzel költségei is. Hosszabb távon tehát a likviditási zavarok mindenképp csökkentik a vállalat nyereségét. Ha a vállalat hosszabb időszakon át veszteséges, akkor veszteségei csökkentik saját tőkéjét és ezzel nehezítik likviditási helyzetét.

ÁVÜ mutatók:

**Pénzügyi mutatók:**

Likviditási mutató-1 = Pénzeszközök + követelések + Aktív időbeli elhat./Rövidlejáratú kötelezettségek + passzív időbeli elhat.

Likviditási mutató-2 = Pénzeszközök + követelések + készletek + Aktív időbeli elhat./Rövidlejáratú kötelezettségek + passzív időbeli elhat.

Pénzügyi önállóság mutató = Saját tőke + céltartalékok/Összes forrás

**Vagyoni helyzet mutatói:**

Saját tőke aránya = Saját tőke/Összes forrás

Befektetett eszközök tartós forrásokkal fedezett aránya = Saját tőke + céltartalékok + hosszú lejáratú kötelezettségek/Befektetett eszközök

**Jövedelmezőségi mutatók:**

Vagyonarányos nyereség = Mérleg szerinti eredmény/Saját tőke

Árbevétel arányos nyereség = Mérleg szerinti eredmény/Értékesítés nettó árbevétele

Kamatfedezettségi mutató = Adózott eredmény + fizetett kamat és kamatjellegű egyéb kifiz. + écs/Fizetett kamatok és kamatjellegű kifizetések

Dologi eszközök megtérülése = Értékesítés nettó árbevétele/Tárgyi eszközök + készletek

**A kereskedelmi vállalat pénzforgalmi (cash-flow) kimutatása**

A vállalkozások fizetőképességük előre becslése érdekében pénzforgalmi (cash-flow) kimutatást készítenek különböző – általában éves - időszakra.

TANÁRI MAGYARÁZAT 2.

A **cash-flow kimutatás készítésének céljai:**

1. Mennyire képes az adott cég a jövőben pozitív pénzáram, azaz a kiadásoknál nagyobb pénzbevételre szert tenni, vagy más néven pozitív cash-flow egyenleget kitermelni.

2. Milyen mértékben van szüksége a cégnek külső finanszírozási források bevonására, mennyire képes fizetési kötelezettségeinek eleget tenni,

3. Miért más a várható adózott nyereség, illetve a pénzbevételek és kiadások különbsége, és mi okozza ezeket az eltéréseket?

4. Milyen hatással vannak a társaság pénzügyi pozíciójára a készpénzben ill. apportban történő befektetési és finanszírozási tranzakciók.

A cash-flow kimutatás megmutatja az időszakra vonatkozóan a vállalkozás működési pénzáramát (működési cash-flow = MCF), ami azt jelzi, hogy a cég az adott időszak alatt mekkora pénzmennyiség kitermelésére volt, vagy tervezés során lesz képes. Kereskedelmi cégeknél az éves működési pénzáram kiszámolására két módszert alkalmazhatunk:

* A közvetlen módszer szerint vesszük a vállalkozás ÁFA-val növelt árbevételének a vizsgált időszakban befolyó részét, hozzáadjuk a korábbi időszakok ÁFA-val növelt árbevételeinek a vizsgált időszakban befolyó részét, és ebből levonjuk a szállítóknak, alvállalkozóknak történő kifizetéseket (ÁFA-val növelt érték), valamint a hitel, bér és adótartozások vizsgált időszakban történő kifizetéseit.
* A közvetett módszerrel a vállalkozás tervezett eredménykimutatásából számoljuk ki a működési cash-flow-t (MCF) az alábbi táblázatban összefoglalt szabályok szerint:
  + - Vállalkozás nettó eredménye (az eredménykimutatás alapján) **(+)**
    - Nem készpénzben felmerülő költségek (pl. elszámolt értékcsökkenési költségek) **(+)**
    - Forgóeszközök csökkenése a vizsgált időszakban (pl. árukészletek, vevőkövetelések) **(+)**
    - Forgóeszközök növekedése a vizsgált időszakban (pl. árukészletek, vevőkövetelések) **(-)**
    - Kötelezettségek növekedése a vizsgált időszakban (szállítói tartozás, bértartozás, adótartozás stb) **(+)**
    - Kötelezettségek csökkenése a vizsgált időszakban (szállítói tartozás, bértartozás, adótartozás stb) **(-)**

A közvetett módszernél tulajdonképpen abból indulunk ki, hogy a működési cash-flow annyival haladja meg a vállalkozás nyereségét, mint amennyi a nem készpénzben fizetendő költségek értéke, levonva ebből a forgóeszközök állományváltozásának, és hozzáadva a kötelezettségek állományváltozásának értékét. A vállalat forgóeszközeinek csökkenése természetesen növeli az MCF értékét, hiszen az eladott árukészletek értéke pénzbevételt, míg növekedése – a készletvásárlás - pénzkiadást jelent. A vállalkozás kötelezettségeinek növekedése viszont növeli az MCF értékét, hiszen a ki nem fizetett szállító, bér stb. összege a vállalatnál van, tehát az növeli

készpénzállománya értékét.

**Ha egy kereskedelmi vállalkozás tervezett éves MCF értéke pozitív,** abból az következik, hogy a cég globálisan az év során általában fenn tudja tartani fizetőképességét, és csupán időlegesen merülhetnek fel fizetési problémák.

**Ha a cég várható működési pénzárama (MCF) negatív, akkor komoly fizetőképességi problémával állunk szemben,** amelyet a cég tulajdonosainak, illetve menedzsmentjének tartósabb külső források felhasználásával kell elhárítania. Negatív pénzáram esetében a cégvezetésnek radikálisan kell lépnie a cég fizetésképtelenségének elkerülésére. Az alábbi táblázat azt mutatja be, hogy hogyan számolható ki egy cégnél az MCF értéke, ha ismert az eredménykimutatás, illetve, ha ismertek a különféle költségek árbevételhez viszonyított költségszintjei. Belátható, hogy ha a vállalkozás anyag- és árukészletei azonosak az időszak elején és végén, akkor az MCF az amortizáció és a nyereség összegével lesz egyenlő. Ha a készleteket csökkentjük, javul a pénztermelő képesség, míg a készletek növekedése a pénztermelő képesség romlását okozza. Hasonlóan a rendkívüli bevételek és ráfordítások, valamint a pénzügyi eredmények és ráfordítások is javíthatják vagy ronthatják a pénzáram értékét.

A vállalkozások az alaptevékenységen felül gyakran végeznek **fejlesztési, befektetési tevékenységet** is. Ennek is hatása van a vállalkozás pénzáramára. A vállalati fejlesztés, beruházási, felújítási tevékenység a pénzáram szempontjából készpénz szükségletet jelent, és így csökkenti a vállalkozás teljes pénzáramát. A befektetési és vagyongazdálkodási tevékenységük során a cégek eladhatnak tárgyi eszközöket és értékpapírokat, ami viszont pozitív pénzáramot jelent. Összefoglalva elmondható, hogy a MCF-en felül a vállalat vagyongazdálkodási, befektetési tevékenységének is van cash-flow vonzata, amit **befektetési cash-flow-nak nevezünk**.

A cégek alaptevékenységükön felül **hitelfelvétellel, hiteltörlesztéssel, illetve szabad pénzeszközeik kihelyezésével pénzügyi tevékenységet is folytatnak.** A hitelfelvételek, törlesztések, valamint ezek kamatterhei, az ideiglenesen felszabaduló pénzeszközök lekötése és ezek kamatbevételei, ill. állományváltozása, mint a pénzügyi tevékenység pénzárama növeli vagy csökkenti a vállalat cashflow-ját. Ezt **nevezzük a pénzügyi tevékenységek cash-flow-jának.**

**A cash-flow számításból kitűnik, hogy a vállalkozás pénzárama szempontjából készpénzforrásnak tekinthetők:**

* + - A vállalkozás adózott eredménye + értékcsökkenés,
    - A vállalat forgóeszközeinek csökkentése,
    - A vállalkozás kötelezettségeinek növekedése,
    - A tulajdonosok által a vállalatnak véglegesen átadott összegek (tőke emelés).

**A vállalat rendelkezésére álló készpénz nagyságát csökkentik:**

* + - Az eszköznövekedések (ezen belül a tárgyi eszközök, a beruházások, a felújítások) ill. a forgóeszközök (árukészletek és vevőkövetelések) növekedése
    - A vállalat kötelezettségeinek csökkenése,
    - A tulajdonosoknak kifizetett osztalék.

**Megállító kérdés**

**Vegye sorra, mely tényezők csökkentik a vállalat rendelkezésére álló készpénz nagyságát! (Nézze meg a csökkenések listáját az anyagban, és ennek segítségével adjon konkrét példákat!)**

A cash-flow kimutatás elemzése megmutatja a fizetőképesség fenntartásának alapkritériumát, hogy a vállalkozás egy időszakban akkor lehet fizetőképes, ha pozitív MCF-t tud kitermelni. Ha a vállalkozás nem képes erre, akkor a likviditása szempontjából életképtelen. A készpénz menedzsmentnek ugyanakkor arra kell törekednie, hogy a vállalkozás befektetési és pénzügyi tevékenységei az MCF-et csak annyira módosítsák, hogy a vállalkozás teljes cash-flow-ja is pozitív, de legalább nem negatív maradjon.

* + - **Cash-flow eszközmegtérülési mutató** = MCF + kamatfizetés/a vállalkozás összes eszközének értéke

a mutató azt fejezi ki, hogy mekkora megtérülést eredményez a társaság összes befektetett eszköze. Minél magasabb ennek értéke, annál kedvezőbb a vállalkozás pozíciója. A kamatfizetést azért adják hozzá az MCF-hez, mert az a cég hitelezői számára megtérülést javító tényező, hiszen az eszközök egy részét a vállalkozások hitelből finanszírozzák. A kereskedelmi cégek esetén ezek a hitelek nemcsak beruházási, fejlesztési, hanem igen gyakran árubeszerzést segítő hitelek. A kereskedelemben igazán szemléletes mutató, ha a nevezőben a forgóeszközök, vagy csak az árukészletek értéke szerepel.

* + - **Cash-flow tőkemegtérülési mutató** = MCF/a vállalkozás saját tőkéje

a mutató azt fejezi ki, hogy mekkora a tulajdonosok által befektetett tőke megtérülése pénzáramban mérve. Minél magasabb ennek értéke, annál kedvezőbb a vállalkozás pozíciója.

* + - **Készpénzbegyűjtési ráta** = Vevőktől kapott készpénz/értékesítés árbevétele

a mutató azt fejezi ki, hogy az adott időszakban elért árbevétel mekkora hányada folyik

ténylegesen pénzbevételként a vállalkozás bankszámlájára. A kiskereskedelemben ez az érték egy is lehet, hiszen általában készpénzért értékesítenek. Eltérést itt két tényező okozhat: Az egyik a bankkártyákkal történő fizetés, aminek következtében néhány órás, esetleg fél-egynapos késedelemmel jelenik meg az eladott áru ellenértéke a kereskedő cég bankszámláján, de ez elhanyagolható. A másik tényező a részletre történő fizetésből adódik. A részletfizetést elsősorban bankok vagy lízingcégek finanszírozzák és nem a kereskedelmi vállalatok. Ennek következtében az eladástól számított néhány nap múlva befolyik az áru teljes ellenértéke a kereskedelmi céghez.

* + - **Vagyonszerzési mutató** = MCF/Befektetésekkel kapcsolatos nettó készpénzkiáramlás

a mutató azt jelzi, hogy mennyire képes egy adott cég saját növekedését saját forrásaiból finanszírozni. Ha a mutató érték egy, vagy annál magasabb, a cég képes erre.

**A készpénz költségvetés a tervezés kulcseszköze**

A cash-flow kimutatás és elemzése jelentős segítséget nyújt a kereskedelmi vállalkozás készpénz menedzsmentjének, de a cég heti-havi konkrét pénzügyi helyzetének várható alakulására és előrejelzésére, a készpénz költségvetés alkalmas, amelyben a készpénz-befolyás és kiáramlás konkrét viselkedését és hatótényezőit elemezzük.

**A készpénz beáramlása és hatótényezői:**

* A készpénz beáramlását elsősorban az határozza meg, hogy milyen vásárlói igényt elégít ki a vállalat. A kiskereskedelemben ez lakossági, intézményi, és kisebb részben vállalkozói kereslet kielégítését jelenti, elsősorban fogyasztási cikkekből. A készpénz beáramlás szempontjából itt azonnali készpénzes, illetve pénzhelyettesítővel történő fizetés a jellemző. Az értékesítés és a készpénz beáramlás tehát lényegében egyidejűleg valósul meg. A forgalom előre becslése egyúttal a készpénzbeáramlás becslését is jelenti. A hagyományos nagykereskedelemben és a termelőeszköz kereskedelemben viszont a vásárlók zöme vállalkozó – gyakran kiskereskedő, akik átutalással fizetnek. Az eladást tehát a készpénzbefolyás a vevőnek nyújtott fizetési határidővel történik. A készpénz beáramlása tehát késleltetett és vevő fizetési fegyelmétől függ. A vevőkövetelések egy része kétes kintlévőséggé válhat. Mindezek következtében a forgalmazás pénzszükséglete ennek következtében magasabb, mint a kiskereskedelmi forgalom esetében. A termelőeszköz kereskedelemben vevőnek nyújtott fizetési határidő gyakran a vevő megszerzésének és megtartásának tényezője, ezért a vevők finanszírozása még nagyobb tőkeigényt jelent. A pénzbefolyás gyorsításának fontos eszköze a cash and carry (fogd és vidd) rendszer. Ezzel nemcsak a készpénz beáramlás gyorsítható fel, hanem megelőzhető kétes követelések felmerülése, így csökkenthető a lekötött tőke mennyisége.
* A készpénz befolyására hatással vannak az értékesítési trendek a forgalmazott áruk árában és volumenében. Kiélezett versenyben csökkenteni kell az árakat, engedményeket kell adni, ezzel csökken a pénzbevétel, nagyobb a veszélye, hogy kevesebb árut tudunk eladni. Ez is pénzbevétel csökkentő, vagy időben későbbre halasztó hatású.
* Az előző tényezőhöz szorosan kapcsolódnak a szezonális ingadozások, amelyeket a pénzbefolyás előrejelzésénél kell figyelembe venni. A szezonális ingadozás egyszer növeli, egyszer csökkenti a pénzáramot. A holtszezonban jelentkező csökkenést a vásárlás ösztönzés különféle módszereivel lehet csökkenteni, ez viszont költségekkel és készpénzkiadással jár.
* A pénzbefolyásra egyéb külső befolyásoló tényezők is hatással lehetnek, mint például a nagykereskedelemben a magyar gazdaságban oly gyakori körbe tartozás, az emiatt késedelmes fizetés, a költségvetési intézmények vásárlásainál gyakran jelentkező bürokrácia, késedelmes fizetés stb.

**A készpénzkiáramlás és hatótényezői**

* A cégek pénzkiadásainak becslésekor először a legjobban előrelátható mindenkori fix kiadásokat kell számba venni. Ezek legfontosabb tételei az üzlethelyiségek bérleti díjai, a berendezések, járművek lízingdíjai, a bérek, a villamos energia és a főtés költségei, illetve a posta, telefon, fax, Internet stb. díjtételei. A fix kiadások előre jól láthatók, tervezésük problémamentes. Velük kapcsolatban inkább az a kérdés merül fel, hogy mennyire szükségesek ezek a kiadások, de ezzel már az elkerülhető és elkerülhetetlen költségek körében már foglalkoztunk tankönyvünk nyereség és fedezeti pont számításról szóló fejezetében.
* A pénzkiáramlás következő tényezői a forgalom függő kiadások. Ezek közé tartoznak az áruforgalomhoz, a beszerzéshez, raktározáshoz, értékesítéshez közvetlenül kapcsolódó kiadások, mint készletutánpótlás, raktári kezelés, számlázás, forgalommal arányos kiadásai. Értékük az eladási forgalom előrejelzése alapján becsülhető, a szállítók fizetési határidőit figyelembe véve.
* A pénzkiáramlás harmadik fő tétele a beruházások, felújítások, befektetések készpénz-kifizetései. Ezek értékéről és időbeli ütemezésükről a vállalati menedzsment dönt, hiszen ő határozza meg beruházásai kezdetének idejét és volumenét is. Ha megfelelő időben indítja el a beruházást akkor a fizetési problémák elkerülhetők. A beruházási tevékenység nehezen befolyásolható része a részfeladatok és alvállalkozók munkáinak időbeli és gyakran értékbeli bizonytalanságai.

**A készpénz költségvetés (pénzforgalmi előrejelzés)**

* A becsült készpénzbeáramlások, illetve kifizetések alapján készíthető pénzforgalmi előrejelzés a vállalkozás fizetőképességére vonatkozóan. A pénzforgalmi előrejelzés egy időszakra, például egy évre havi, ill. heti bontásban mutatja be a vállalkozás várható pénzügyi helyzetét a nyitó havi készpénz állomány, a várható pénzbeáramlás és pénzkifizetések alapján. Megmutatja a tárgyhavi pénzáram egyenlegét, és a záró készpénzkészletet, majd ugyanezt tovább viszi az összes további hónapra vagy hétre. Elkészítése technikailag egyszerű és bármely táblázatkezelő programmal könnyedén megvalósítható. A bevételek és kiadások viszonylag pontos becslése már komolyabb probléma. A pénzforgalmi előrejelzés igen hatékony eszköz a pénzügyi menedzsment számára a jövő pénzügyi helyzetének előrelátására. Ha változik egy adott hónapra a várható pénzbevétel vagy pénzkiadás, az előrejelzés azonnal mutatja ennek tovagyűrűző hatását. Egy hónap elmúltával, ha a tényleges adatokat is bevisszük az Excel táblába, akkor a tényhelyzet tovagyűrűző hatását is kiszámolhatjuk.
* A pénzforgalmi előrejelzésnek fontos jellemzője, hogy a bevételeket és a kiadásokat konkrét időpontra bontva tartalmazza, hiszen így elemezhetjük egy-egy időszakban mikor merülhetnek fel fizetési problémák. A kereskedelmi cégeknél annak van jelentősége, hogy hogyan fogjuk figyelembe venni a szállítók által biztosított fizetési határidő feltételeket, illetve milyen fizetési határidőket kell nyújtani a vevőknek. E feltételek azt jelzik, hogy mind a pénzbefolyás mind a pénzkifizetést később teljesül. A pénzforgalmi előrejelzésből látható, hogy ha növekszik a szállítóktól kapott fizetési határidő, ez megkönnyítheti a fizetési kötelezettségek teljesítését.

**A pénzforgalmi előrejelzésben egy-egy hónap negatív záró készpénzkészlete jövőbeli fizetési problémára utal. Megszüntetésének lehetőségei:**

* Csökkenteni kell a fizetési kötelezettségeket ebben a hónapban bizonyos kiadások törlésével, megszüntetve ezzel a negatív zárókészletet.
* Időben későbbre tolni a fizetési kötelezettséget a fizetési határidő megnyújtásával, megszüntetve így a tárgyhavi negatív zárókészletet. Jó példa lehet erre beruházások, felújítások későbbre halasztása, vagy legalább a fizetési kötelezettség elhúzása, például lízingeléssel,
* Növelni a pénzbevételeket többletértékesítéssel, eszközök eladásával, tőkeemeléssel vagy hitel felvételével,
* Előrehozni pénzbevételeket például előlegfizetés kikötésével.

A pénzforgalmi előrejelzés, azaz a készpénzköltségvetés adatainak legnagyobb része tervadat, és ekként némi bizonytalanságot tartalmaz. Minél távolabbra megyünk az időben, annál nagyobb ez a bizonytalanság. Mértékét egyrészt több becsléssel (optimista, valószínű és pesszimista), illetve ún. érzékenységi vizsgálattal elemezhetjük. Ennek során azt nézzük meg, hogy a különböző feltételezések hogyan hatnak a fizetőképességre, és mit kell tennie a pénzügyi menedzsmentnek, hogy az esetlegesen felmerülő problémákat előre észrevegye, és időben tegye meg a szükséges lépéseket kivédésükre. Elég talán itt annyit megjegyezni, hogy ha jó előre tudjuk, hogy hitelre lesz szükségünk, megkereshetjük a legkedvezőbb feltételeket kínáló bankot, míg, ha sietve kell a hitel, kénytelenek leszünk rosszabb hitelfeltételeket is elfogadni.

**Megállító kérdés**

**Véleménye szerint mit vetít előre egy vállalat pénzforgalmi előrejelzésében egy-egy hónap negatív záró készpénzkészlete? (Nézze meg a tananyagban a pénzforgalmi előrejelzés jellemzőit, valamint a negatív záró készpénkészlet megszüntetésének lehetőségeit, és ezek alapján gondolja végig a kérdésre adható választ!)**

**A készpénz és a működő tőke ciklusa a kereskedelmi vállalatnál**

A készpénz menedzsmentnek szorosan kézben kell tartania a vállalkozás készpénzmozgásait, melyeknek legfontosabb fajtáiról a következő ábra nyújt áttekintést. Számos külső partnerrel bankok, szállítók, pénz- és tőkepiacokkal kell napi rendszeres kapcsolatban lennie, hogy egyensúlyban tartsa a cég pénzgazdálkodását. Az ábra megmutatja, hogy milyen a vállalat pénzügyi menedzsmentje és külső partnerei közötti kapcsolatrendszer. A készpénz tehát valóban a vállalkozás egyik éltető eleme a piacgazdaságban.

A vállalkozás működő tőkéje folyamatos körforgásban van, hiszen pénzért árut, munkaerőt vesz, majd kifizeti az áru, ill. a munkaerő ellenértékét. Eladja az árut és beszedi ellenértékét, amelyből újra árut vásárol. Ebben a likviditási körben a tőkemozgás akadálytalansága biztosítja a fizetőképességet. A kereskedelmi cégek esetében, mivel a forgalomnak igen nagy hányadát teszi ki a készletekbe fektetett pénz, ill. az eladott áruk beszerzési értékének nagysága, nagyon szoros a kapcsolat a vállalat likviditása és készletgazdálkodása között.

Az áruforgalom, a készletgazdálkodás és a pénzgazdálkodás legfontosabb kölcsönhatásait:

* A vállalkozás készpénz körforgása automatikusan gyorsul, ha gyorsul az árukészletek forgási sebessége, azaz csökken az árukészlet átlagos forgási napjainak száma, és fordítva, romlik a készpénz körforgása, ha lassul a forgási sebesség, azaz megnő az árukészlet átlagos forgási napjainak száma.
* A vállalkozás készpénz körforgására jelentős hatást gyakorol a szállítóktól kapott fizetési határidő. Ha sikerül növelni a fizetési határidőt, gyorsul a készpénz körforgása, és fordítva, a rövidebb fizetési határidők rontják a készpénz körforgás sebességét.
* A készpénz körforgásra fontos hatást gyakorol a vevőknek adott fizetési határidő nagysága. A kiskereskedelemben ez nulla, hiszen a vevő azonnal fizet. Ennek megfelelően itt gyorsabb is lehet a készpénz körforgása. A nagykereskedelemben a cégek erősen törekszenek arra, hogy különböző megoldásokkal (pl.: C+C üzlet) gyorsítsák a készpénz forgását. A nagy- és a termelőeszköz kereskedelem egyes területein viszont nem lehet a fizetési határidőt csökkenteni, így azt kell megvizsgálni, hogy a vevőnek biztosított fizetési határidő – azaz a kereskedelmi hitelezés - költségeit hogyan lehet az árba beépíteni.
* Végül de nem utolsó sorban a készpénz körforgás sebességére hatással van a banki átutalások átfutási ideje. Ez ma már egyre gyorsabb, belföldön maximum fél nap, export-import üzleteknél azonban függ a külföldi bankrendszer fejlettségétől is, és napokat vehet igénybe.

**A készpénz menedzsment napi feladatai**

**A vevőkövetelések és a készpénzbehajtás irányítása**

A külkereskedelmi, és a nagykereskedelemi tevékenységeknél gyakori az áruhitelezés, azaz a vevőnek nyújtott hosszabb fizetési határidő. Ez a hitelező cég számára lassúbb pénzkörforgást, nagyobb tőkeszükségletet, a vevőkövetelések megnövekedését és ennek behajtásával többletfeladatokat jelent.

Miért vállalják fel ezt mégis a vállalkozások?

* A hosszabb fizetési határidővel, ill. a részletben történő fizetéssel növelhető a kereslet, mert azok is vevőként jelennek meg, akik az árut egyébként nem tudnák megvásárolni. A részletfizetés és a fizetési határidő tehát fontos vásárlás-ösztönző marketing eszköz.
* A kiskereskedők maguk is előnyben részesítik a hitelbe történő vásárlás lehetőségét, mert ezzel tőkeszükségletüket (forgóeszköz szükséglet) csökkentik.
* A részletre vagy hitelben értékesítés finanszírozásának tőkeigényét kiszámolhatunk, ha ismerjük az átlagos időtartamot és a hitelre vásárlások becsült volumenét. Bár a hitelezést, a lízinget sokszor nem a kereskedelmi cégek végzik, bankokat, illetve lízingcégeket vonnak be az üzletbe, megfelelő feltételek mellett jó üzlet a hitelezés, hiszen az árakról szóló fejezetben kiszámoltuk, hogy milyen kamatszintek érhetők el a részletre történő értékesítéssel.

A vevőhitelezés akkor hoz nyereséget, ha eredményeként nő a realizált értékesítés fedezettartalma, azaz a termékegységre jutó árrés mínusz a változó költségek. A vevőkövetelések megnövekedése pedig akkor lesz jövedelmező, ha a növekvő vevőköveteléssel elérhető eredmény-többlet nagyobb a vevőkövetelés finanszírozására szolgáló tőke költségénél, azaz a részletfizetéssel szerezhető kamatbevétel nagyobb a bankhitel kamatánál. A vevőkövetelések növekedésének fékezésére alkalmazzák a határidő előtti fizetésért járó árengedményt, azaz a skontót. A vevőhitelezés természetesen növeli a vállalat költségeit, hiszen az adminisztráció többletköltségeket okoz. A lejárt kintlévőségek behajtási költségei is magasak, sőt a követelés behajtása kockázattal is jár. A vevőhitelezés csak akkor igazán hatékony egy nagyobb cég számára, ha a követelések ellenőrzésére, a lejárt határidejű követelések behajtására megfelelő rendszert épít ki. A követelések behajtása a megfelelő szállítási szerződések megkötésénél kezdődik. Ebben kell ugyanis kellő alapossággal megfogalmazni, hogy mi történik késedelmes fizetés, ill. a fizetés elmaradása esetén. Az első és legfontosabb szankció a késedelmi kamat felszámítása. A következő a nemfizetés esetére kikötött biztosítékok rendszere. A vevőkövetelések figyelésének és kezelésének alapvető eszköze olyan számítógépes vevőfolyószámla nyilvántartó rendszer, amely automatikusan figyeli a lejárt követeléseket, azonnal nyomtatja, majd küldi a fizetési felszólítást, a határidőre nem fizető vevőnek. Ilyen rendszerekkel jelentősen csökkenthető a határidőn túli kintlévőségek állománya.

A **felszólításra sem fizető vevőkkel szemben megfelelő követelésbehajtási rendszert kell működtetni.** Ez a következőket jelenti:

* Meghatározott biztosítékok igénybevétele. Ilyen lehet pl. a részletre vagy lízingre vett áru visszavétele a vevőtől (lásd. Autókereskedelem).
* Jogi fellépés a nem fizető adóssal szemben, pl.: per indítása, felszámolási eljárás kérése stb.
* Követelésbehajtó cégek igénybevétele. Ma már a hazai gyakorlatban is több olyan cég működik, amelyik jutalék ellenében vállalja a lejárt követelés behajtását. Ezt jogi eszközökkel, végrehajtó segítségével oldják meg.

TANÁRI MAGYARÁZAT 3.