

KÖNYVISMERTETÉS

Ernst & Young:

CASHFLOW- ÉS LIKVIDITÁSMENE- DZSMENT

Co-NEX Könyvkiadó Kft. 1999

A könyv a CO-NEX Kiadó jól ismert kétnyelvű sorozatában jelent meg. Szerzője a pénzügyek professzora a Tulsai Egyetem Üzletviteli Karán. A benne foglalt tudás magas szakmai színvonalát és megbízhatóságát a CO-NEX Könyvkiadó ismert igényessége mellett az is garantálja, hogy a szaklektor feladatát az Ernst & Young látta el.

A cashflow magyarul pénzforgalmi kimutatást jelent. Ez az egyik legfontosabb jelzőrendszere a vállalatok, vállalkozások gazdasági tevékenységének. A cashflow kimutatások és elemzések, valamint előrejelzések készítését a korszerű vállalatvezetés és -elemzés modern eszközének tekintjük, ám valójában azok azóta szerves részei a vállalkozások vezetésének, amióta azok egyáltalán pénzzel gadálkodnak, ha nem is illették azt ilyen szép külhoni szóval. A mi kétségtelen előnyünk viszont, hogy fejlett technikákkal rendelkezünk ehhez.

A tapasztalatok egyértelműen arra mutatnak, hogy a készpénztermelő képesség a vállalatok egyik legfontosabb értékmerőjévé vált. Meglehetősen magától értetődő, milyen nagy a gazdasági jelentősége a vállalatok nyereségtermelő képességének, és mennyire fontos az a tulajdonosaik számára. A piaci értéküket azonban igen gyakran legalább ennyire, vagy még nagyobb mértékben az határozza meg, hogy várhatóan milyen lesz a jövőbeni kész-

pénztermelő képességük. Valójában nincs is ebben semmi meglepő. A készpénz az egyik legfontosabb termelési tényező. A vállalatok gazdasági erejét jelentősen növeli és mozgásterületet tágitja, ha biztosított, hogy mindig rendelkeznek elegendő készpénzzel ahhoz, hogy zavartalanul folytassák és fejlesszék a tevékenységüket, és az ésszerűség keretei között – olykor még azon túl is – megragadassák a kínálgató lehetőségeket. Ebben pedig különösen nagy hasznukra lehet egy igazán jó 'fejőstehén', amely folyamatosan termeli számukra a készpénzt.

A vállalkozások vezetésében is különösen nagy a jelentősége a jövőre vonatkozó pénzforgalmi tervnek. Bármit is szándékozik tenni a cég, bárhogy akarja folytatni vagy éppen fejleszteni a tevékenységét, ahhoz meg kell vásárolnia a szükséges termelési tényezőket, erre pedig csak akkor képes, ha a megfelelő időpontban és a megfelelő mennyiségben rendelkezésre áll a szükséges készpénz. Így bármilyen tervet készítenek is a vállalkozás vezetői, annak sikeres megvalósítására csak akkor van esély, ha a kellő időben meglesz rá a pénz. Ezt pedig a vállalkozás jövőbeni pénzforgalmi terve mutatja meg, már amennyiben azt szakszerűen készítették el. Ezért feltétlenül helyénvaló az a szemlélet, amely a készpénz-költségvetést a tervezés kulcseszközének tekinti. Ez tükröződik ebben a könyvben is.

Felvethető, hogy mindezzel túlbecsüljük a készpénz jelentőségét, hiszen ha nincs pénz, majd ad a bank. Jó ellenvetés, kár, hogy többszörösen is hamis. Először is: a céghitelezés terén a bankok leginkább csak a jólmenő vál-

lalkozásoknak adnak pénzt. Ez általában is érvényes, de különösen igaz itt és most, napjaink magyar gazdaságában. Igen jó okuk van erre: mind a józan ész, mind a velük szembeni elvárások és követelmények arra szorítják őket, hogy csak olyan vállalkozásnak adjanak hitelt, amelyről igen nagy bizonyossággal látják, hogy az mindenkor képes lesz majd a hitel-megállapodásnak megfelelően megfizetni a kamatokat és a törlesztést. Így, ha a bank szakszerűen jár el, akkor hitelezési döntésének egyik meghatározó elemeként bekéri és megvizsgálja az ügyfél készpénzforgalmi tervét. Ebből ellenőrzi, vajon képződik-e annál a szükséges időben elegendő készpénz ahhoz, hogy teljesíteni tudja az adósságszolgálati kötelezettségeit. Természetesen magának a vállalatnak is tudnia kell ezt, hiszen enélkül nem képes ura maradni a saját sorsának.

Másodszor: a banknak magának is kedvezőtlen következményekkel jár, ha meginogni látszik adósának fizetőképessége, ha csak halványan is felsejlik annak eshetősége, hogy az nem teljesíti rendben az adósságszolgálati kötelezettségeit. Ha az adóst illetően megjelenik ez a veszély, akkor a vele szembeni követelésre a banknak céltartalékot kell képeznie, ez pedig – legalábbis átmenetileg – rontja az eredményét.¹ Teljesen természetes, sőt szükségszerű ezért, hogy ha a bank a hitelkérelem elbírálásánál ezt figyelembe veszi. Az olyan esetekben, ahol a bank értékelése szerint a hitelkérdőnél fennáll annak eshetősége, hogy fizetési nehézségei lesznek, ha meg is adják a hitelt, annak árában – azaz az

¹ Igen szemléletes példaként kínálkozik erre a Postabank.

erte fizetendő kamatban – kockázati felárat érvényesítenek.

A jól gazdálkodó vállalat a hitelfelvevételek elfogadásánál felméri, képes lesz-e azokat rendben teljesíteni. Ha rosszul állapítja meg az erre felhasználható készpénzének várható jövőbeni alakulását, erre csúnyán ráfizethet – pl. késedelmi kamatok formájában.

Lehet ugyan pénzt kapni vagyoni biztosíték ellenében is, azonban a felvevőnek nagyon is drágává válik a kölcsön, ha nem tud rendben fizetni, és ezért a biztosíték elvesztésével kell felelnie.

Vállalataink, vállalkozásaink jelentős hányadának nem is bankhitelre, hanem sokkal inkább tőkeinjekcióra lenne szüksége ahhoz, hogy a szükséges mértékben megszilárdíthassa gazdasági alapjait és tartósan életképes céggé válhassék. Ha ehhez befektetést keresnek, az az esetek nagy részében a cégnek a belátható jövőben várható pénzforgalmi és likviditási helyzetét is figyelembe veszi annak eldöntésénél, érdemesnek látja-e abba a pénzával beszállnia. Természetes, hogy a cég vezetőitől el is várja a kellő jártasságot ezen a területen (is).

A vállalkozások közötti üzleti kapcsolatok fontos tényezője a kereskedelmi hitelezés. A cégek gyakran rákényszerülnek, hogy hitelt nyújtsanak a vásárlóknak, mert másként nem tudják eladni azoknak termékeiket és szolgáltatásaikat. A gyakorlatban ez azt jelenti, hogy az értékesítési tevékenységük alátámasztására, annak érdemi részeként meg kell tanulniuk a hitelezés tudományát és technikáját. Valószínűleg igen sokan lesznek azok a vállalati szakemberek, akik különösen érdekesnek és tanulságosnak találják majd e mű kereskedelmi hitelezéssel foglalkozó részét.

Bizonyára sokan lesznek viszont olyanok is, akikben hiányérzetet hagy a mű amúgy igen izgalmasnak ígérkező fejezete, amely „A készpénzszükségletek kielégítésének kreatív módszerei” címet viseli. Erről a területről nem lehet elég sokat tudni, a kifejtés ugyanakkor itt eléggé rövidre sikeredett. Arra mindenesetre így is jó, hogy étvágyat csináljon az idevágó további ismeretek megszerzéséhez.

A könyv kiemelésre méltó erénye a jól érthető, világos stílusa, és a gyakorlatias előadásmód. A benne előadott gazdasági ismeretek megértéséhez nem kell magasabb képzettség, így azok mindenki számára hozzáférhetőek. A felvonultatott tudás megértését és elsajátítását példák bőséges sora segíti.

Azoknak, akik fejleszteni vagy frissíteni kívánják angol nyelvismereteiket, az egymással párhuzamosan megjelenő angol és magyar szöveg ezúttal is kiváló lehetőségeket kínál erre.

Osman Péter

MIKULÁS Gábor: MENEDZSMENT

Bevezetés 7 vezetői teszttel, 222 információ és könyvtári példával

Nyíregyháza: „Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Könyvtárak” Egyesülés, 1999

A magyar könyvtári szakirodalom nem bővelkedik könyvtári menedzsmentről szóló korszerű művekben. 1995-ben jelent meg Mark Deckers és Mikulás Gábor Bevezetés a könyvtári menedzsmentbe című munkája, amely e mű előzményének tekinthető. A kilencvenes évek második felében az Országos Széchényi Könyvtár indított útjára egy szakirodalmi szemle füzetsorozatát, Korszerű könyvtárak – korszerű módszerek: a könyvtári menedzsment füze-

tei címmel. Ezek az ún. sárga füzetek kis példányszámban, kötetenként 800 példányban jelentek meg, és a vezetői feladatok egyes témaköreivel foglalkoztak, például stratégiai tervezés, könyvtári marketing stb., de átfogó, a könyvtári menedzsment feladatait és a korszerű szakirodalmat összességében feldolgozó mű még nem született meg. Talán ezt az űrt próbálta kitölteni Mikulás Gábor új könyvével, ami természetesen a fent említett Mark Deckers-szel közösen írt könyv bővített és korszerűsített kiadása.

Mikulás a könyv szerkezeti kialakításánál egy holland szerző, Zijlstra menedzsmentfunkció-felosztását vette alapul. Ez a következő:

- Tervezés
- Irányítás
- Szerzés
- Emberierőforrás-gazdálkodás

és vezetés.

A könyv a bevezető első fejezet után, amelynek címe Információs és könyvtári menedzsment a felsorolt témakörök elemzi.

Az első fejezetben bemutatja, hogy az információs és könyvtári menedzsment ismeretek miért fontosak a magyar könyvtárügyben. Ezen ismeretek hiányát egy 1992-ben végzett SWOT analízissel bizonyítja.

A tervezés fejezetben e funkció célját, hatását fogalmazza meg. Bemutatja a tervezési szinteket, a tervezés jellemzőit. Ismerteti a tervek formai jegyeit és tartalmi követelményeit. A stratégiai és az operatív tervek elkészítéséhez is segítséget nyújt. Itt foglalkozik a marketinggel és a költségvetés-tervezéssel.

A harmadik fejezetben az irányítás folyamatait mutatja be. A fejezet első része a teljesítménytényezőkkel, a teljesítményméréssel, a teljesítménymutatókkal és a teljesítmény értékelésével