II. A legkisebb királyfi

Talléros Tamás nem akart birodalmat építeni. Csak egy jól működő vállalkozást szeretett volna.

Amikor néhány évvel ezelőtt egyedül elindította a cégét Győrben, még nem sejtette, hogy néhány év múlva öt ember munkájáért, több mint százmillió forint árbevételért és egy egyre nehezebben átlátható vállalkozásért felel majd.

És főleg azt nem sejtette, hogy minél nagyobb lesz a cége, annál gyakrabban teszi majd fel magának a kérdést:

– Ha ennyivel többet dolgozunk, hová tűnik a pénz?

Még ezt befejezem…

Péntek délután fél hat van.

Az Aranydukát Kft. győri irodája már elcsendesedett, Tamás azonban még mindig a laptopja előtt ül. Tulajdonképpen szereti ezt a néhány órát. Ilyenkor már nem kérdez tőle senki semmit, nem kell két feladat között kapkodnia és végre előveheti azokat a dolgokat, amelyekre egész héten nem jutott ideje.

Előtte a megszokott jegyzetfüzete, mellette egy kávé. Tamás hiába vezeti digitálisan a cége nagy részét, a saját feladatait még mindig szereti kézzel leírni.

A mai lista sem rövid:

	Ajánlat elküldése	✓
	Ügyfél visszahívása	✓
	Jövő heti feladatok átnézése	✓
	Pénzügyek	

Tamás éppen megnyitná a szükséges fájlokat, amikor rezeg a telefonja.

Anna írt:

– Mikor jössz?

Tamás ránéz az órájára.

– Még ezt befejezem – válaszolja.

Ezt a mondatot mostanában elég gyakran használja.

Pedig amikor néhány évvel korábban vállalkozni kezdett, éppen az volt az egyik célja, hogy szabadabb legyen. Hogy ő dönthesse el, mikor és mennyit dolgozik, és több ideje maradjon a családjára, Annára és a két gyerekükre, Bálintra és Virágra.

A vállalkozás közben valóban nőtt.

A szabadság és a profit valahogy mégsem lett több.

Amikor még Tamás volt a cég

Néhány évvel korábban egyedül indította el vállalkozását Győrben. Ahogy ez sok induló vállalkozásnál lenni szokott, eleinte ő volt egyszerre az értékesítő, a projektmenedzser, a szakmai munka fő végrehajtója és az adminisztrátor. Ő készítette az ajánlatokat, tartotta a kapcsolatot az ügyfelekkel, és természetesen a számlázás is az ő feladata volt.

Röviden: Tamás volt a cég. Ha ő dolgozott, a vállalkozás működött. **Ha ő megállt, akkor a vállalkozás is megállt.**

Kezdetben ez egyáltalán nem zavarta. Sőt, büszke volt rá, hogy mindent kézben tart. Ismerte az összes ügyfelet, tudta, melyik munka hol tart, és ha valamilyen probléma adódott, rendszerint megoldotta.

Tamás egyébként is ilyen. Megbízható, szereti rendesen elvégezni a munkát, és ha valamit megígér, nehezen mondja azt, hogy mégsem fér bele. Segítséget kérni nem különösebben szeret. Sokkal természetesebben jön neki a gondolat:

– Majd megoldom.

Sokáig meg is oldotta.

A vállalkozás gyorsan növekedett, egyre több ügyfél érkezett, nőtt az árbevétel, Tamás pedig úgy érezte, végre jó irányba halad.

Csakhogy volt egy probléma. Hiába dolgozott egyre többet, sosem jutott a feladatok végére.

Ismerős érzés?

Egy idő után Tamás számára is nyilvánvalóvá vált, hogy egyedül nem tud tovább növekedni. Folyamatosan túlterhelt volt, a vállalkozás összes terhe az ő vállát nyomta, és - bár kívülről egy sikeresen fejlődő vállalkozás tulajdonosának tűnt, - belülről egészen másként élte meg a helyzetet.

Ezért elkezdett csapatot építeni.

De az ügyfelek továbbra is őt hívták, ha kérdésük volt. A munkatársak tőle vártak döntést. Ha egy ajánlat késett, neki kellett befejeznie. Ha valami nem úgy alakult, ahogy tervezték, ő ugrott be. A telefonja mindig kéznél volt, a laptopja pedig szinte sosem volt kikapcsolva.

Egyre gyakrabban érezte úgy, hogy miközben a vállalkozása növekszik, ő lassan elveszíti felette az irányítást.

Már nem elég jól dolgozni

Az Aranydukát Kft. ma már öt fővel működő marketingügynökség. Főként magyar mikro- és kisvállalkozásoknak dolgoznak: digitális marketinggel, tartalomkészítéssel és márkaépítéssel foglalkoznak.

Az Aranydukát Kft.-nek nincs gyártócsarnoka, nincs tele áruval a raktára, és jelentős gépparkra sincs szüksége. Laptopok, telefonok, különböző szakmai programok és előfizetések vannak, valamint egy iroda Győrben, ahol hetente egyszer a teljes csapat együtt dolgozik.

A vállalkozás legfontosabb erőforrása, az ott dolgozó emberek tudása és ideje nem jelenik meg egyetlen kimutatásban sem.

A csapat folyamatosan képezi magát, követik a szakmai változásokat, új eszközöket próbálnak ki, és igyekeznek lépést tartani a gyorsan változó piaci igényekkel. Tamás erre mindig szívesen költött. A kezdetektől fogva hitt abban, hogy egy tudásalapú vállalkozás csak addig tud jó maradni, amíg az emberei is fejlődnek.

Az Aranydukát Kft.-ben közben kialakultak a saját szokások is. Vannak ügyfelek, akikkel évek óta együtt dolgoznak, vannak visszatérő feladatok, kialakult munkafolyamatok, közös irodai napok és persze olyan problémák is, amelyek valamiért mindig Tamás asztalán kötnek ki.

Ebben részben ő maga is hibás.

Nehezen mond nemet egy régi ügyfélnek, nem szívesen kerül konfliktusba, és az áremelést is hajlamos tovább halogatni, mint kellene. Ha pedig egy ügyfél késve fizet, Tamás előbb talál három magyarázatot arra, miért nem hívja fel, mint egyet arra, hogy miért kellene felhívnia őt.

Közben a vállalkozás nőtt.

Kívülről nézve az Aranydukát Kft. története akár egy vállalkozói sikersztori is lehetne.

A cég árbevétele 2025-ben már elérte a 113 millió forintot. Van csapat, vannak ügyfelek, nő a forgalom, fejlődik a vállalkozás.

Mi kell még?

Nos, például profit.

Mert amikor a számokat is megnézzük, a történet már valamivel érdekesebbé válik.

Az Aranydukát Kft. problémái egyáltalán nem csak egyetlen ágazatra jellemzőek. Ha a vállalkozásod elsősorban szakértelemre, humán erőforrásra, tudásra és ügyfélkapcsolatokra épül, nagy valószínűséggel találkozol majd olyan helyzetekkel, amelyek Tamás számára is ismerősek.

Lehet, hogy nálad más a tevékenység, mások az ügyfelek és egészen más számok szerepelnek az eredménykimutatásban. A kérdések azonban nagyon hasonlóak lehetnek.

Miért nem jelent automatikusan több profitot a magasabb árbevétel? Hova tűnik el a cég pénze? Mely tevékenységek termelik valóban a nyereséget? Mikor érdemes bővíteni a csapatot? És hogyan lehet úgy növekedni, hogy közben a tulajdonosnak maradjon szabadideje is?

A következő fejezetekben ezeket a kérdéseket Talléros Tamás és az Aranydukát Kft. példáján keresztül vizsgáljuk meg.

Mit mesélnek a számok?

Mielőtt változtatni kezdünk valamin, először fel kell mérnünk, hogy honnan indulunk.

Tamásnak természetesen volt elképzelése arról, mi történik a vállalkozásában. Csakhogy az érzésekből még nehéz megmondani, miért maradt kevesebb profit. Ezért most a számokra fogunk támaszkodni.

A következő oldalakon az Aranydukát Kft. eredménykimutatását nézzük

meg. Azért ezt választottam kiindulópontnak, mert ez könnyen áttekinthető, és rengeteg információt elárul arról, hogyan működik a vállalkozás.

Ráadásul nemcsak az adott év számait tartalmazza, megtalálod benne az előző időszak adatait is. Ez lehetővé teszi, hogy rögtön össze tudjuk hasonlítani a két évet.

Megnevezés	**2024.**	**2025.**
Értékesítés nettó árbevétele	78 165	113 448
Egyéb bevételek	0	40
Anyagjellegű ráfordítások	5 868	22 840
Személyi jellegű ráfordítások	42 630	67 833
Értékcsökkenési leírás	578	1 075
Egyéb ráfordítások	1 413	2 503
ÜZEMI (ÜZLETI) TEVÉKENYSÉG EREDMÉNYE	**27 678**	**19 238**
PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	-5	-58
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	**27 673**	**19 180**
Adófizetési kötelezettség	216	1 726
ADÓZOTT EREDMÉNY	**27 457**	**17 454**

Az adatok ezer forintban értendők.

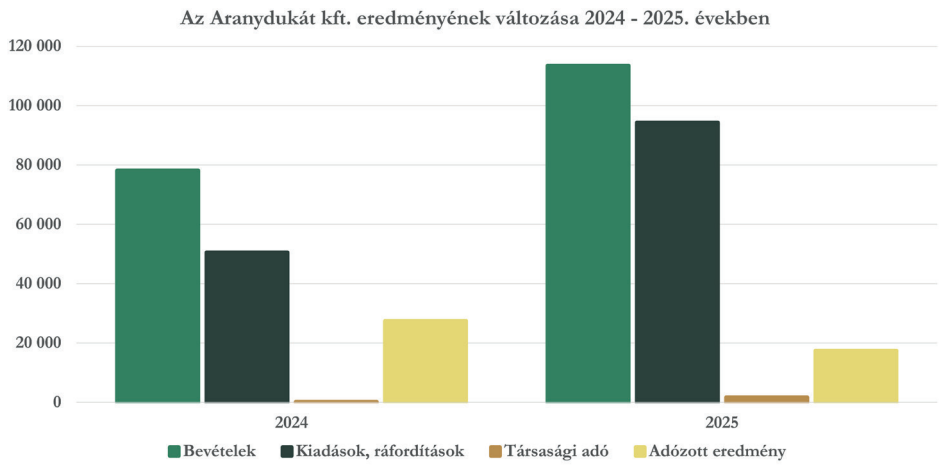
Első ránézésre ez az egész könnyen számtengernek tűnhet. Ha most egy pillanatra elfogott a vágy, hogy gyorsan továbblapozz, maradj még velem.

Nem fogunk minden sort részletesen elemezni és egyelőre azt sem kell tudnod, pontosan mit takarnak az egyes számviteli megnevezések. Most csak az összképet vizsgáljuk.

Mert ezekben a számokban ott van az Aranydukát Kft. elmúlt két évének története.

Látjuk, mennyi bevételt termelt a cég, mennyibe került a működése, mekkora adót fizetett a vállalkozás, és végül mennyi eredmény maradt. Ha pedig egymás mellé tesszük a két évet, már azt is észrevesszük, milyen változások történtek.

Hogy ezt könnyebben átlássuk, nézzük meg grafikusan is a legfontosabb adatokat.



Amikor a több valójában kevesebb

Amikor Talléros Tamás először meglátta egymás mellett ezeket a számokat, nem akarta elhinni.

Az árbevétel több mint 35 millió forinttal nőtt egyetlen év alatt. Ez első pillantásra egyértelmű sikernek tűnik.

Csakhogy közben valami más is történt.

A költségek olyan mértékben emelkedtek, hogy a növekvő bevétel jelentős részét felemésztették. Miközben a cég nettó árbevétele 78 millió forintról 113 millió forintra nőtt, az adózott eredménye 27,5 millió forintról 17,5 millió forintra csökkent.

Vagyis Tamást nem csalta meg a megérzése.

Több ügyféllel, nagyobb csapattal és jóval magasabb árbevétellel a vállalkozás közel 10 millió forinttal kevesebb adózott eredményt termelt.

Ez az a pillanat, amikor a cégvezető általában felteszi a kérdést a könyvelőjének:

– Nem lehetne ezzel még valamit csinálni?

A „valami" ilyenkor rendszerint egy olyan kreatív és nem feltétlenül jogszerű megoldást jelent, amelytől az eredmény nagyobb, a fizetendő adó pedig lehetőleg kisebb lesz.

Csakhogy mire az eredménykimutatás elkészül, a lehetőségek nagy része már mögöttünk van. A számok pedig makacs dolgok: attól, hogy nem tetszenek, még nem változnak meg.

A korábbi évek adatait már nem korrigálhatjuk, de tanulhatunk belőlük.

A múlt számai megmutathatják, mely döntések működtek jól, hol romlott a hatékonyság, és mely területeket érdemes közelebbről megvizsgálni. Ha pedig megértjük, mi történt, a következő döntést már több információ birtokában hozhatjuk meg.

Tamás esetében most már tudjuk, hogy önmagában az árbevétel növekedése nem oldotta meg a problémát.

De még nem tudjuk, mi vitte el a profitot.
Ehhez a következő fejezetekben külön-külön meg kell vizsgálnunk a bevételeket, a kiadásokat, az adókat és az időt.