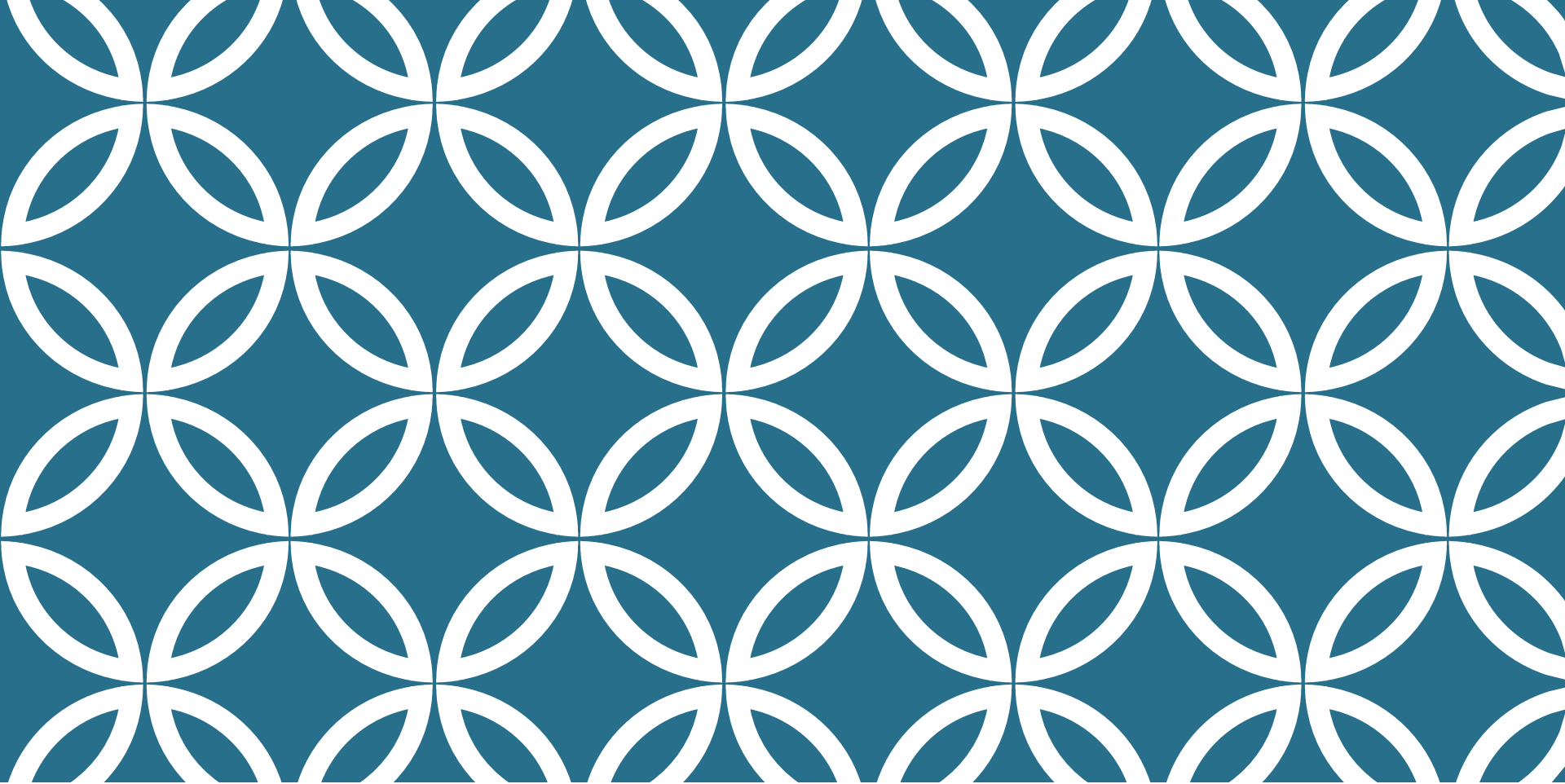


VÁLLALATI PÉNZÜGYI TERVEZÉS

Süveges Gábor



1. A PÉNZÜGYI TERVEZÉS FOGALMA

PÉNZÜGYI TERVEZÉS TANANYAG

Tananyag:

- dr. Sinkovics Alfréd: Pénzügyi controlling
- Bozsik Sándor: Vállalati pénzügyi tervezés (oktatási segédlet)
- Tanszék honlapjáról letölthető fóliák és Excel táblák

A PÉNZÜGYI TERV CÉLJA

A tulajdonosi vagyon pénzügyileg hatékony működtetésével kapcsolatos alapvető döntések kifejezése

A PÉNZÜGYI TERVEZÉS KÉT FELFOGÁSA

- **Tág:** A pénzügyi terv minden vállalati résztevékenység hatását megfogalmazza pénzformában (mérleg- és pénzforgalmi szemléletben)
- **Szűk:** A pénzügyi terv a beruházások pénzügyi vetületével és operatív pénzügyi tervezéssel foglalkozik (likviditás, pénzforgalom, CF, eredmény, mérleg)

A FORRÁSOK HATÉKONY MŰKÖDTETÉSÉNEK ELŐFELTÉTELE

- a források gazdaságosan működő eszközöket finanszírozzanak
- a pénzfedezetet a legkisebb tőkeköltséggel biztosítsák ésszerű kockázat mellett

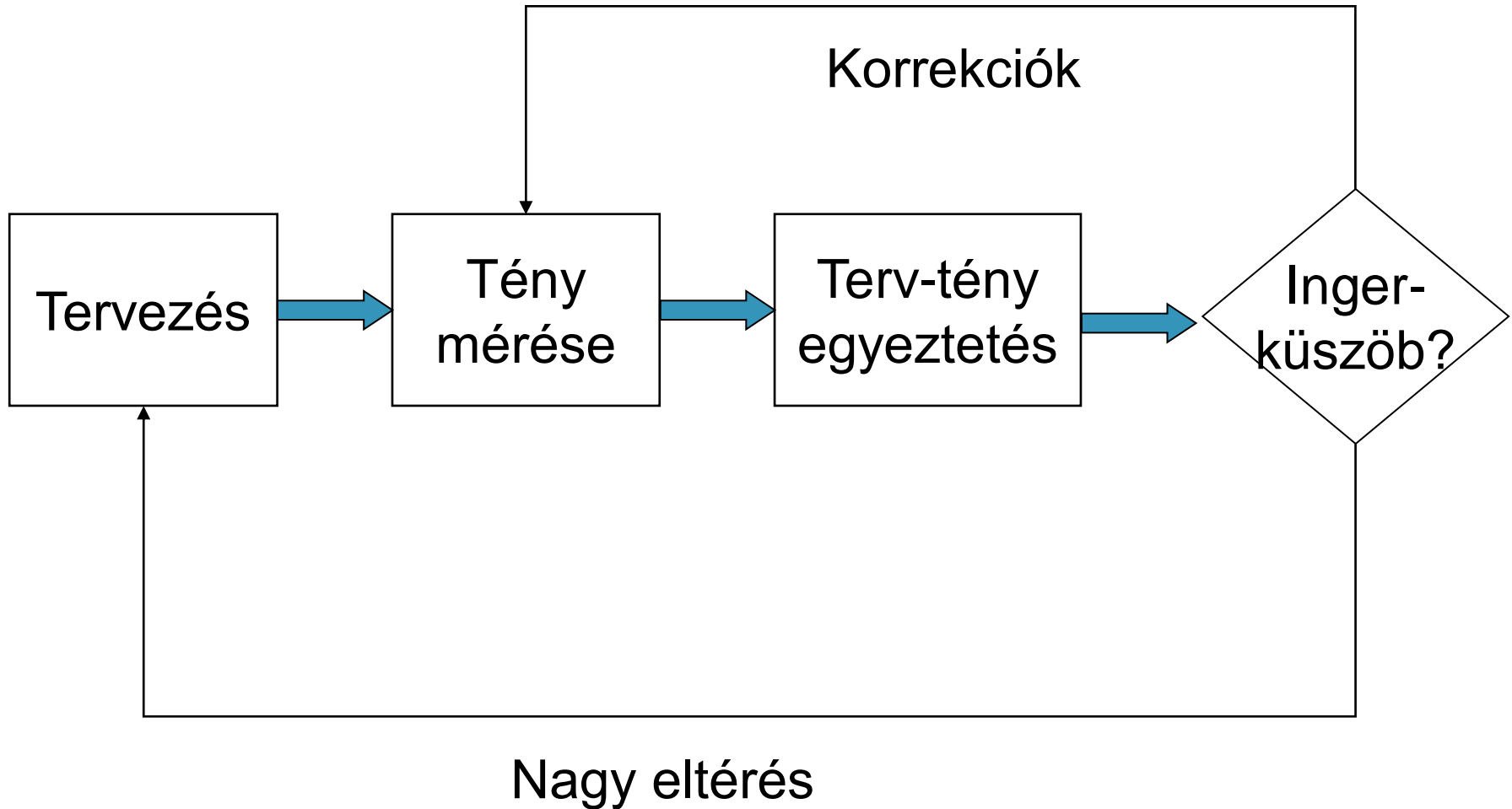
SZABÁLYOK A KÜLSŐ FINANSZÍROZÁSBAN

- Banki aranyszabály
- Pénzügyi aranyszabály
- Arányos kockázat szabálya
- Az arányos növekedés szabálya
- A befektetett eszközök forrása
- A working capital
- A tőkeáttétel
- Az operatív CF

MIÉRT VAN SZÜKSÉG TERVEZÉSRE?

- A mai vállalatvezetés a management by exception elve alapján működik.
 - Stratégiai cél és a hozzá szükséges erőforrások és módszerek (stratégia)
 - **Tervezés**
 - Tény mérése
 - Terv-tény egyeztetés
 - Ha ingerküszöböt meghaladja a különbség, beavatkozok.

A KONTROLLING ELVE



MIBEN SEGÍT A JÓ PÉNZÜGYI TERV?

- Termékek/Ügyfelek/Régiók jövedelmezőségének elemzése
 - Pénzügyi helyzet alakulása (hitelfelvétel/osztalékfizetés)
 - Vállalati működés figyelemmel kísérése
 - Kockázatok feltérképezése
-
- Vagyoni helyzet alakulása



MI SZÜKSÉGES EGY JÓ PÉNZÜGYI TERVHEZ?

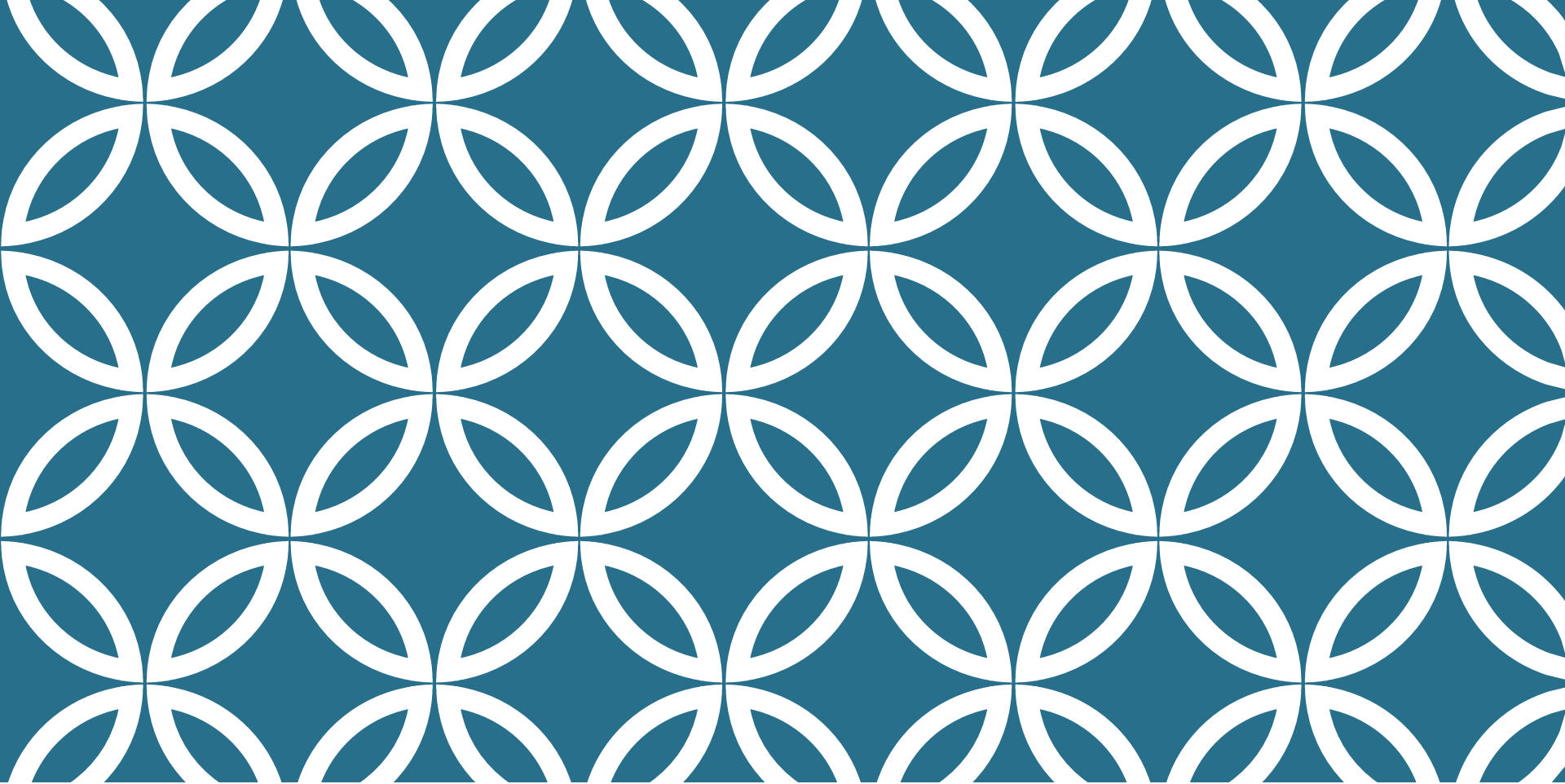
- Legfrissebb pénzügyi beszámoló (főkönyvi kivonat)
- Tervek a társosztályoktól
 - Eladási terv
 - Termelési terv
 - Beruházási terv (CAPEX)
 - Működési költség terv (OPEX)
- Jó modell
- Jó szoftver
- Jó stratégia

PÉNZÜGYI TERVEZÉS OUTPUTJA

- Likviditási terv
- Finanszírozási terv
- Előzetes eredménykimutatás
- Előzetes mérleg
- Előzetes cash-flow

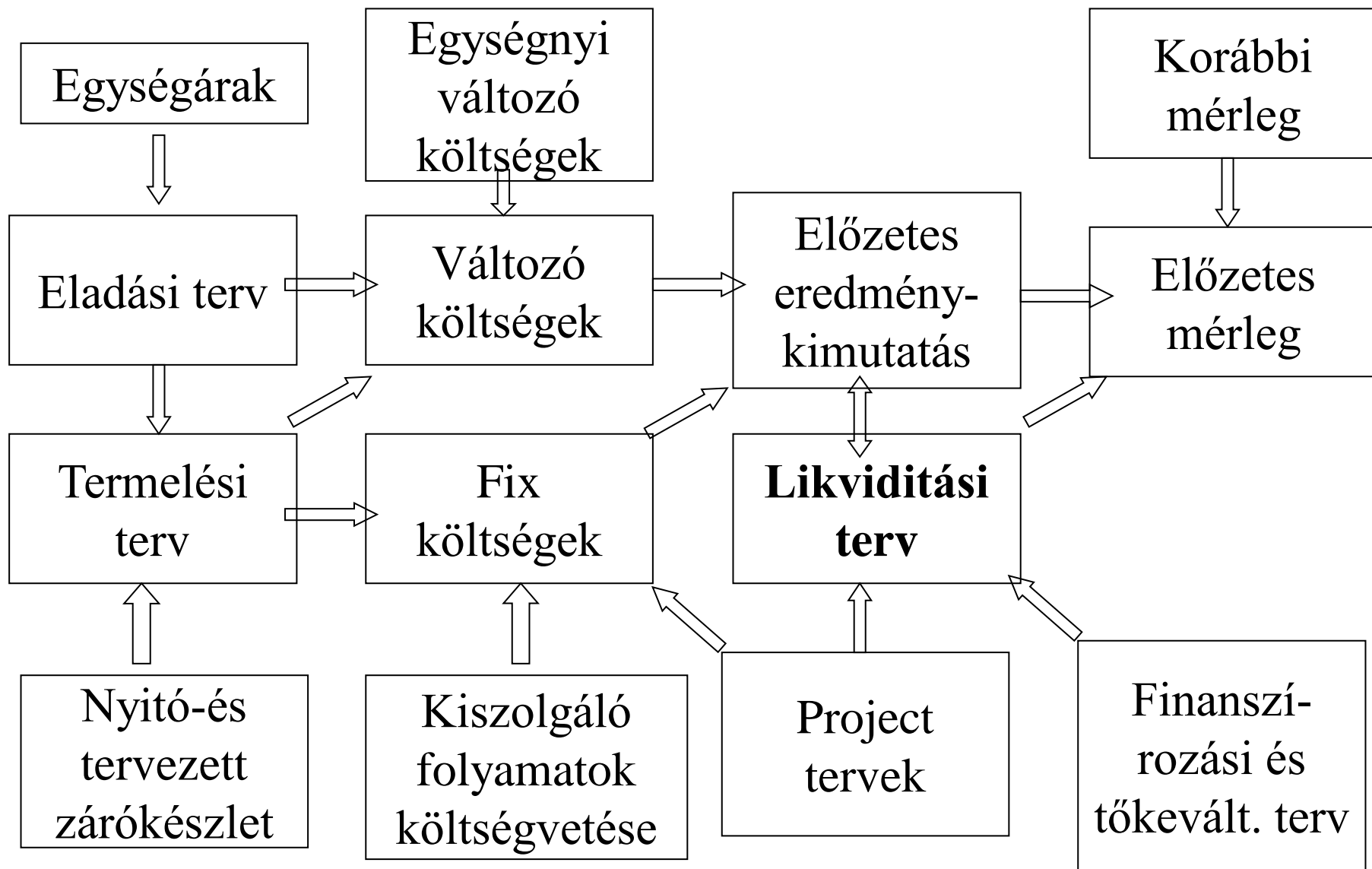
A PÉNZÜGYI TERV RÉSZTERVEI

- Értékesítési – árbevételi és marketingterv
- Költségek és ráfordítások terve
- Üzemi, üzleti eredmény terv
- Beruházási és tőke-költségvetési terv
- Mérlegterv
- Eredményterv
- CF terv
- Források és felhasználások terve
- Pénzforgalmi terv
- Finanszírozási terv
- Pénzügyi mutatók és normatívák terve

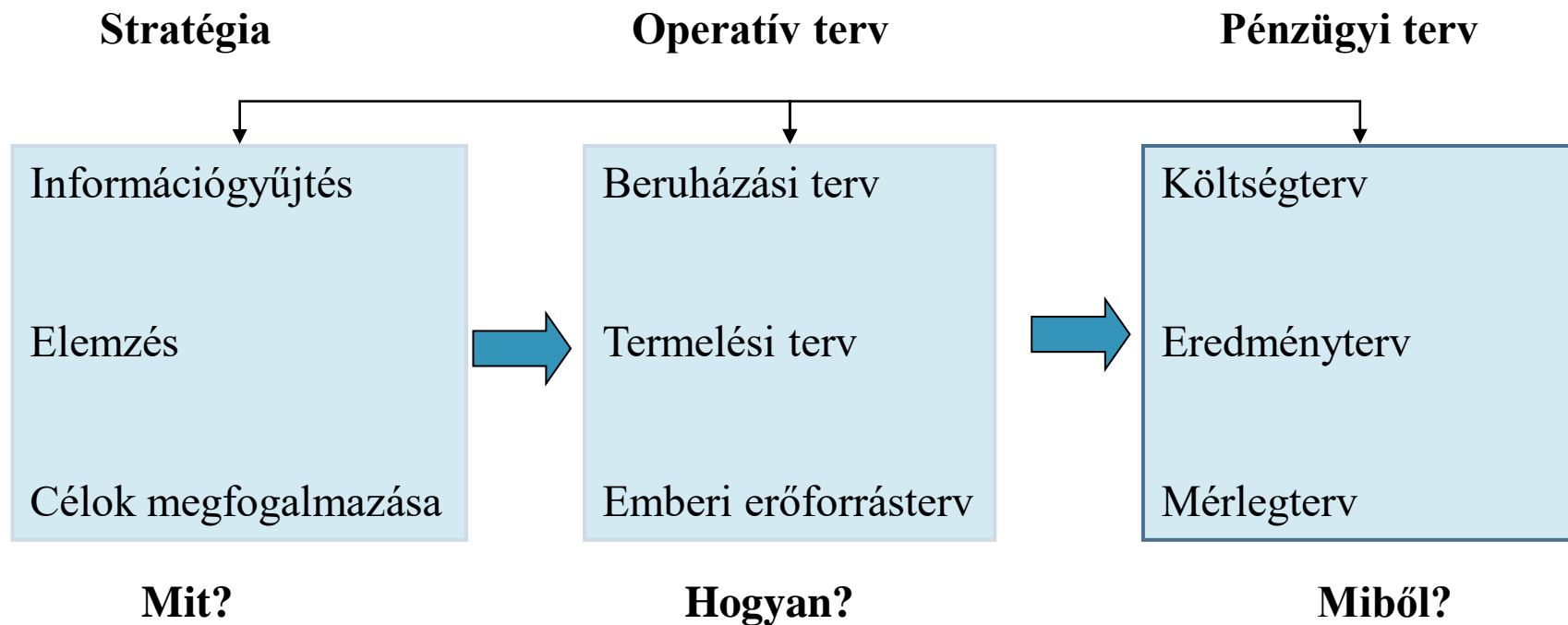


2. A PÉNZÜGYI TERVEZÉS FOLYAMATA |

RÖVID TÁVÚ PÉNZÜGYI TERV



STRATÉGIA ÉS PÉNZÜGYI TERV KAPCSOLATA (1. MEGKÖZELÍTÉS)

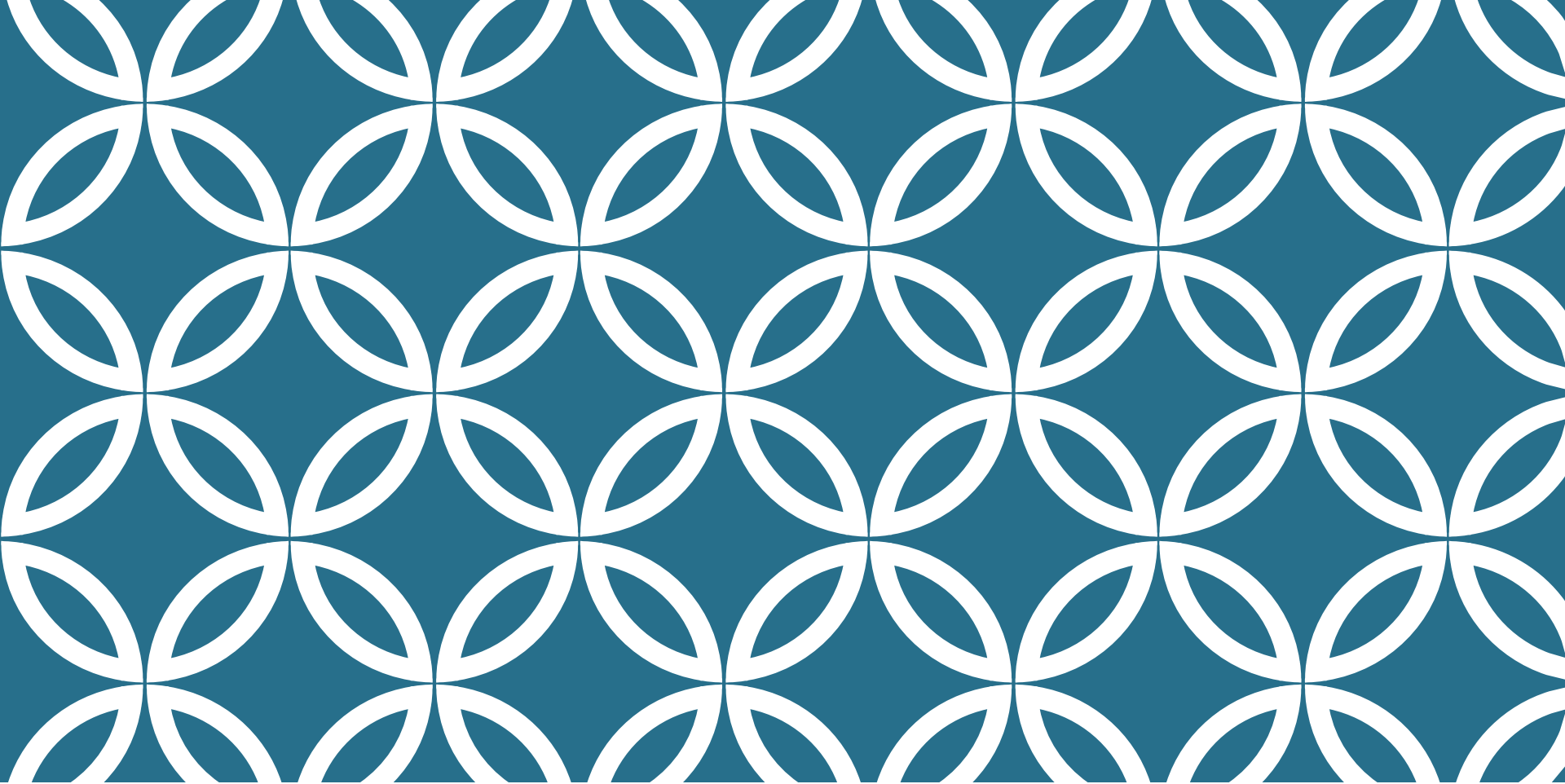


STRATÉGIA ÉS PÉNZÜGYI TERV KAPCSOLATA (2. MEGKÖZELÍTÉS)

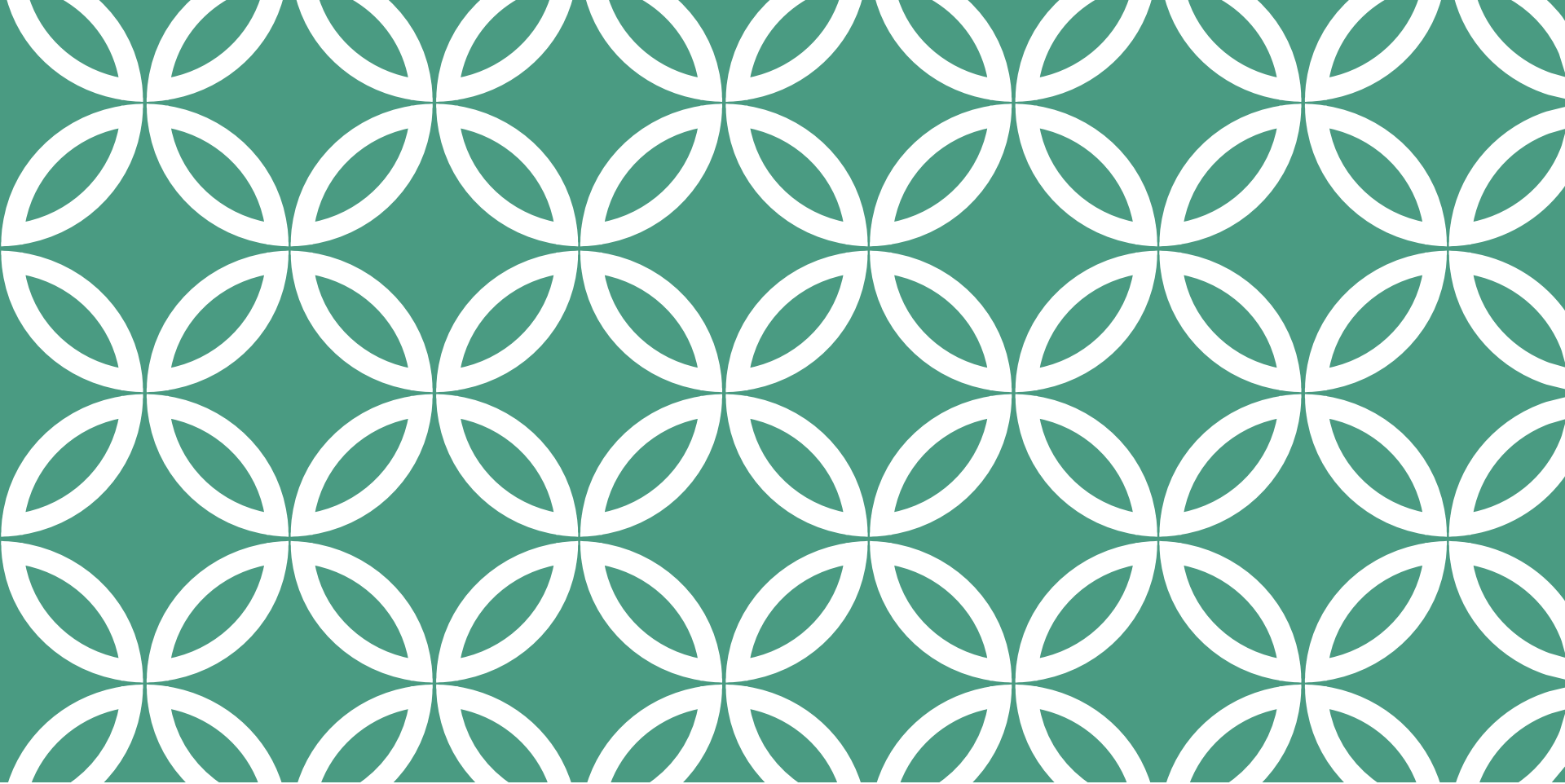
Tervlebonrás	Output
<i>Stratégiai terv</i>	Teljesítménymérő mutatószámrendszer
<i>Középtávú terv</i>	Beruházási/Finanszírozási terv
<i>Rövid távú terv</i>	Termelési, árbevételi célok, költségvetések

TERVEZÉSI CIKLUS



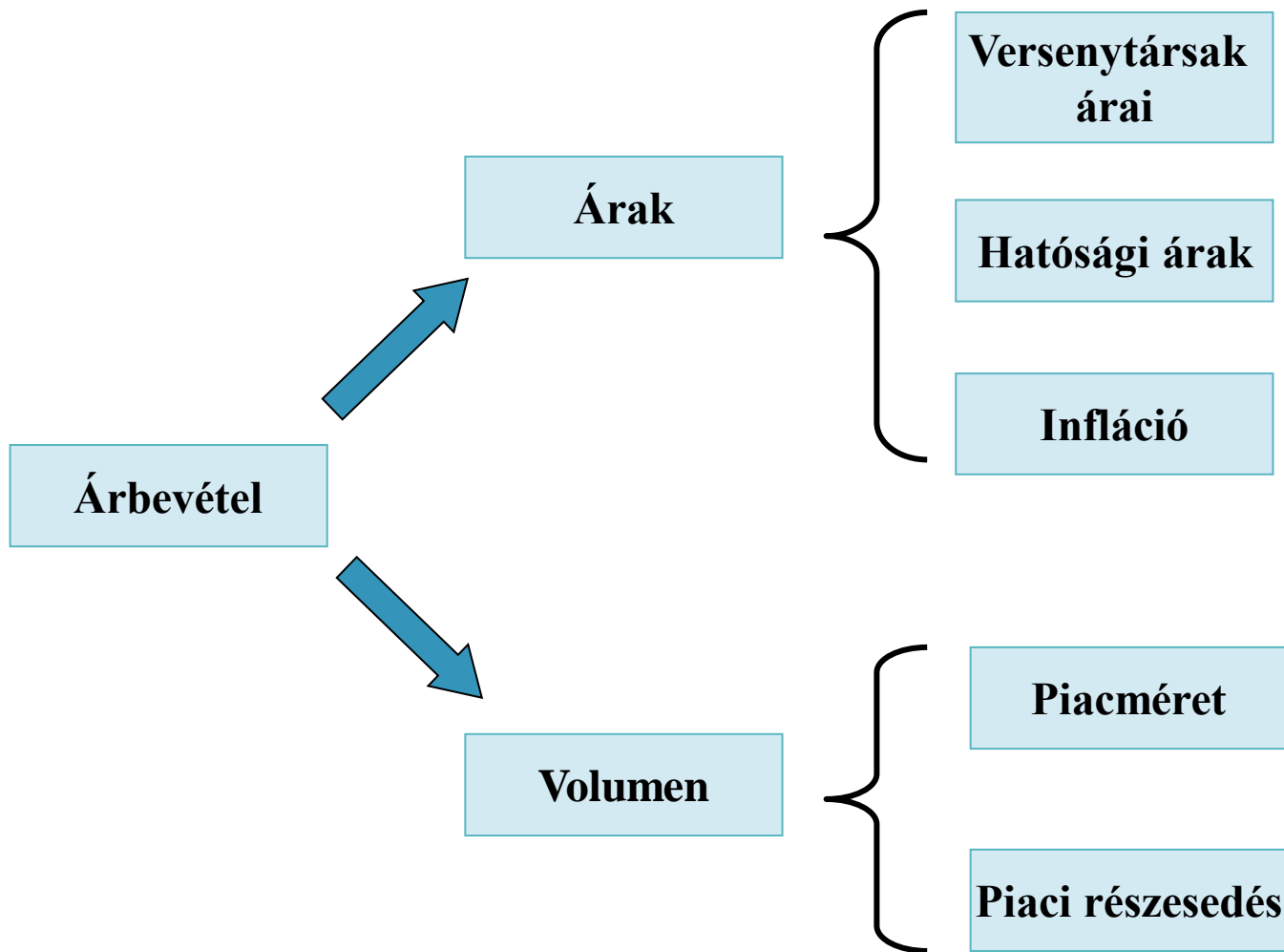


3. A RÖVID TÁVÚ PÉNZÜGYI TERV RÉSZTERVEI



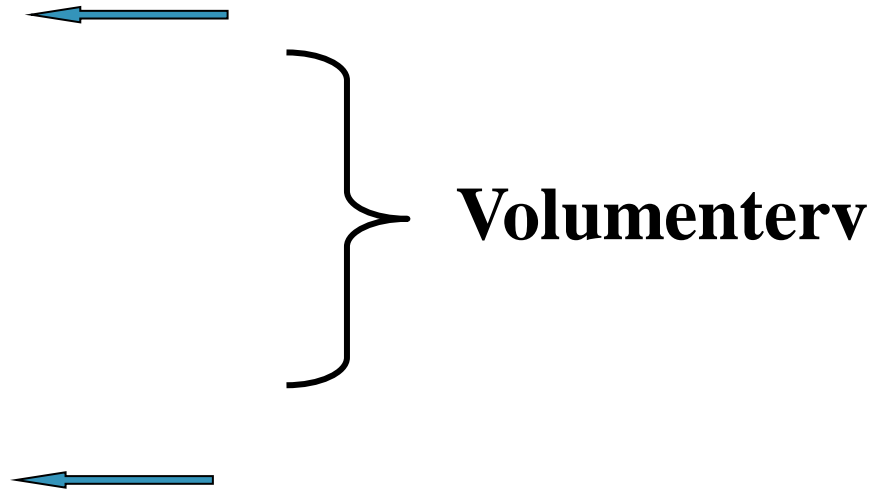
3.1. AZ ÁRBEVÉTELI TERV

MITŐL FÜGG AZ ÁRBEVÉTEL?



VOLUMEN TERV LEHETSÉGES BONTÁSA

- Bázis piaci részesedés
 - Lemorzsolódás
 - = Megmaradó bázis összesen
 - + Új vevők szerzése
 - = Terv piaci részesedés
- Bázis piacméret
 - (1 + piacméret változása)
 - = Terv piacméret



Teljesen új terméknel nem alkalmazható!!!

VOLUMENTERV- KISOKOS (1)

- Vállalatunk négy terméket állít elő.
 - „A” termék – piaca növekedő, mi részesedésünk is nő
 - „B” termék – piaca csökken, mi kivonulóban vagyunk
 - „C” termék – piaca stabil, részesedésünk stabil
 - „D” termék – új termék, részesedésünk kicsi

KISOKOS (2)

- A Marketing Osztály becslései az egyes termékek esetén az alábbiak:

Termék neve	"A" termék	"B" termék	"C" termék	"D" termék
Bázis piaci részesedés	20%	50%	80%	5%
- Lemorzsolódás	-3%	-20%	-5%	-1%
= Megmaradó bázis összesen				
+ Új vevők szerzése	10%	3%	5%	5%
= Terv piaci részesedés				
Bázis piacméret (millió egység)	120.00	500.00	9000.00	0,3
Piacméret változása	10.0%	-20.0%	0.0%	20.0%
Terv piacméret				

ÁRMEGHATÁROZÁS MÓDJAI

- A. Költség+ árazás
- B. Piaci összehasonlító árak
- C. Bázisár
- D. „Tőzsdei” árak
- E. Hatósági árak

(A fenti módszerekkel csak az átlagár határozható meg, ezektől az egyes területeken, elosztási csatornákon és ügyfeleknél alkalmazott árak eltérhetnek.)

A. KÖLTSÉG+ ÁRAZÁS

+Tőkelekötés/Annuitásfaktor/Kapacitás

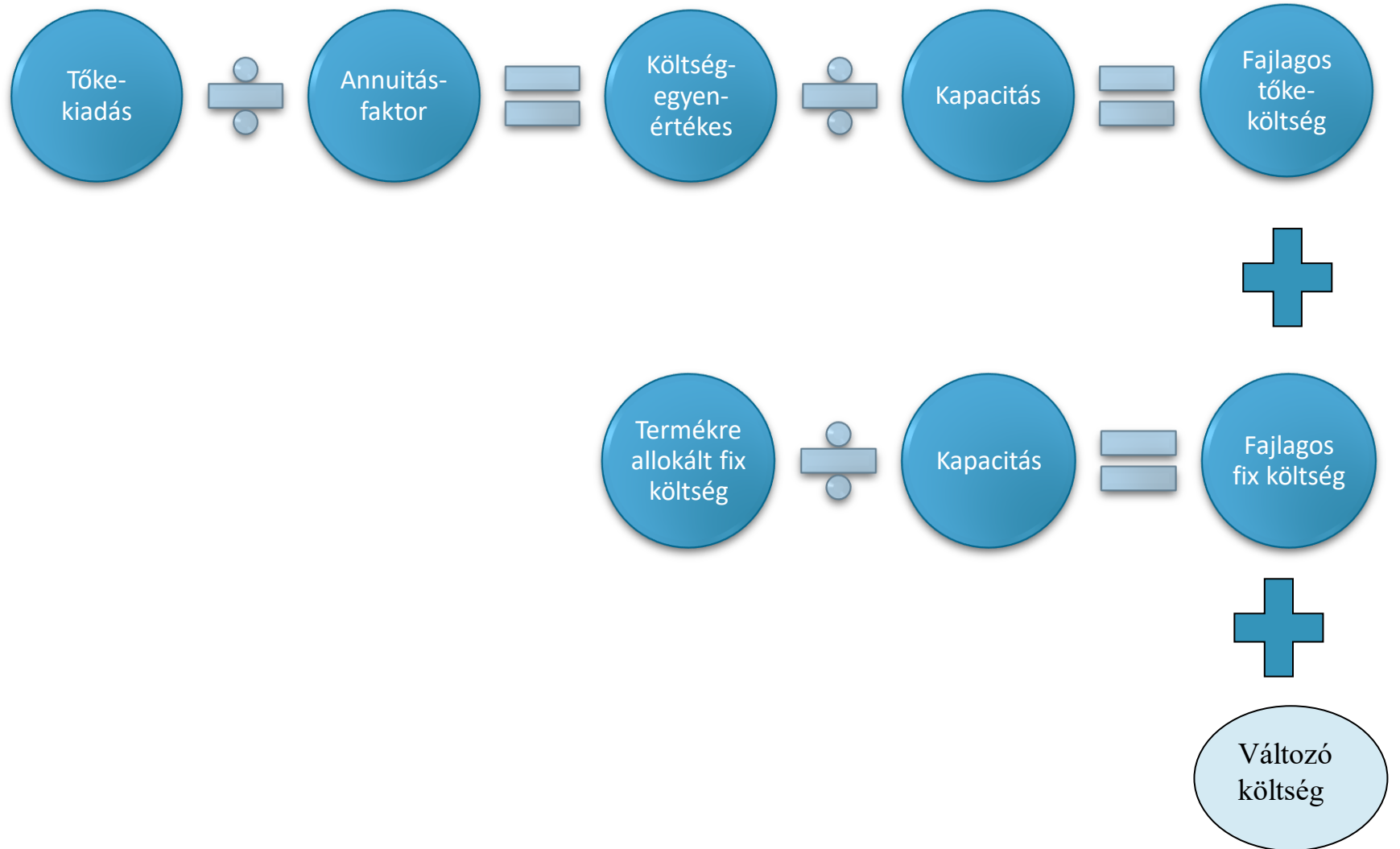
+Változó költségek

= Minimális ár

* (1+Fedezeti hányad)

= Irányár

KÖLTSÉG+ÁR KÉPZÉS



KÖLTSÉG+ÁR KÉPZÉS

1. ESZKÖZLEKÖTÉS FIGYELEMBE VÉTELE AZ ÖNKÖLTSÉGSZÁMÍTÁSBAN

- Egy terméket gyártó gépsor kapacitása 200 millió darab évente. A gyártó gépsor bruttó értéke 5000 millió forint, nettó értéke 2900 millió forint, amortizációs kulcsa 20%. A termék még öt évig lesz eladható változatlan darabszám mellett. A gépsor piaci értéke 5000 millió forint. Egy termék egységnyi változó költsége jelenleg 100 Ft, ráosztott fix költsége 50 Ft, a „B” termékénél elvárt fedezeti hányad, tekintettel a kifutó voltára csak 20%. A vállalati befektetésektől elvárt reálhozam 15%. Számolja ki a termék fajlagos önköltségét és irányárát!

- Most megoldjuk az előző példát, de feltételezzük, hogy a vállalati társasági adókulcs 20% és a termelés – tekintettel a termék kifutó voltára – minden évben az előző évhez képest 20%-al csökken.

KÖLTSÉG+ÁR KÉPZÉS 3.PÉLDA

- A „B” termék iránti kereslet fokozatosan csökken. A gépsor évi kapacitása 200 millió darab/év, bruttó értéke 50 milliárd forint, nettó értéke 29 milliárd forint, amortizációs kulcsa 14%. A termék még öt évig eladható lesz évi 20%-al csökkenő darabszám mellett. A gépsor piaci értéke 5 milliárd forint. Egy termék egységnyi változó költsége jelenleg 100 Ft, a „B” termékénél elvárt fedezeti hányad, tekintettel a kifutó voltára csak 20%. A vállalat által elvárt reálhozam 15%. A társasági adókulcs+iparűzési adó= 22%. Számolja ki a „B” termék irányárát!

B, PIACI ÁRAZÁS

Vállalatunk egy új árokásó gép piacra dobását tervezi. A piacon lévő hasonló kategóriájú termékek műszaki jellemzői és árai a következők:

Jellemzők	Termékek			
	Mienk	KT/30	ST/30	PJ/25
Munkateljesítmény m ³ /óra	15-30	20-50	15-25	10-15
Max. ásási mélység m	2.5	2.5	1.5	1.8
Max. ásási szélesség cm	80	80	100	60
Motor teljesítménye LE	180	210	150	120
Indíthatóság*	4	5	3	4
Biztonságos munkavégzés*	5	4	4	5
Nettó eladási ár eFt/db		49 000	43 000	30 000

*Oszályzat, ami 1-5-ig terjedhet

A VEVŐK SZEMPONTJAI

A műszaki jellemzők maximális pontszáma

Tényező	Pontszám
Munkateljesítmény m ³ /óra	15
Max. ásási mélység m	20
Max. ásási szélesség cm	10
Motor teljesítménye LE	20
Indíthatóság*	15
Biztonságos munkavégzés*	20
Összesen	100

MEGOLDÁS MENETE

- Kiszámítjuk az egyes tényezőkre adott pontszámokat a következő képlet alapján:

$$P_i = \frac{V_i}{\max(V_1, V_2 \dots V_n)} * P_{\max}$$

- Összegezzük a pontszámokat az egyes termékekre
- Meghatározzuk az egy pontszámra jutó árat
- Az egy pontra jutó árakat átlagoljuk
- Összeszorozzuk a mi termékünk pontszámát a kapott átlagárral.

C, BÁZISÁR KÉPZÉS

- Termékünk bázisára 250 Ft/db volt. A Magyar Nemzeti Bank elemzése szerint a következő évre 5,8%-os infláció várható. Sajnos az éles piaci verseny miatt nem akarjuk árainkban a teljes inflációt érvényesíteni, és 2%-os reálár csökkenéssel számolunk, aminek profitcsökkentő hatását hatékonyabb gazdálkodással tervezzük kiegyensúlyozni. Számoljuk ki a tervárat!

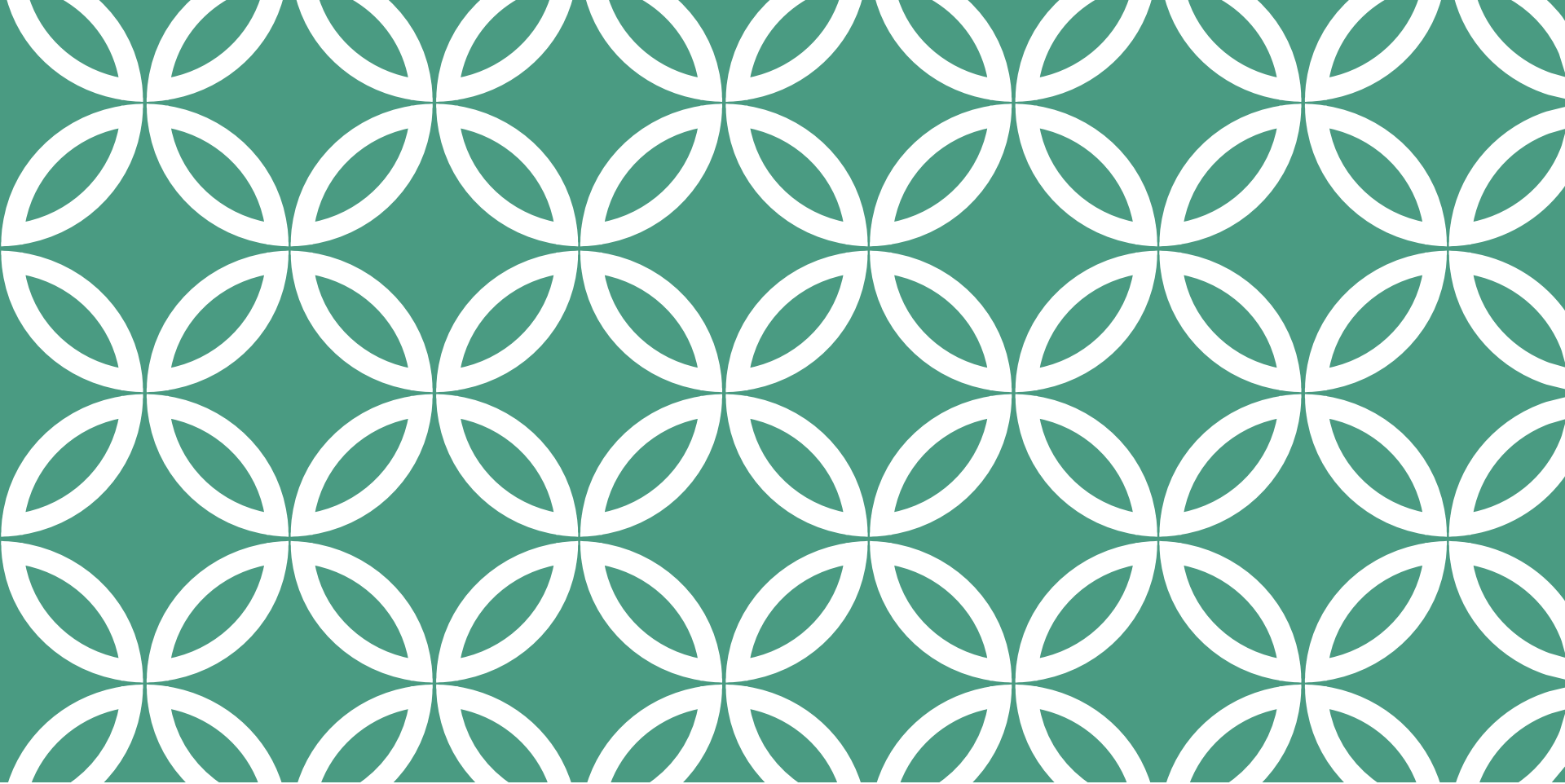
ELADÁSI TERV

- Input

- termékenként a megfelelő bontású eladási darabszám
- termékenként a megfelelő bontású átlagár

- Output

- termékenként és megfelelő bontásban a tervezett árbevétel



3.2. TERMELÉSI TERV



TERMELÉSI TERV

Input adatok		Output adatok	
Mi?	Honnan	Mi?	Hová?
Értékesített termékek darabszáma	Eladási terv	Termelt termékek darabszáma	Beszerzési terv

TERMELÉSI TERV

- Termékenkénti bontásban

Értékesítési terv (volumen)

+ (Zárókészlet+selejt-nyitókészlet)

= Termelési terv (volumen)

Egységnyi változó költség = receptúra*egységárak

HAVI TERMELÉSI TERV KÉSZÍTÉSE 1.

- Vállalatunk papírpelenkát gyárt, aminek első féléves termelését kell megterveznünk. A papírpelenka gyártás selejtaránya 5%. A havi értékesítésünk 30%-t szeretnénk a nem tervezett megrendelések kielégítése érdekében a hónap végén zárókészletként tartani. A pelenka nyitókészlete jelenleg 30 ezer csomag. A havi értékesítések volumenét az alábbi táblázat tartalmazza.

Hónapok	Január	Február	Március	Április	Május	Június
Mennyiség (ezer csomag)	115	120	125	125	130	131

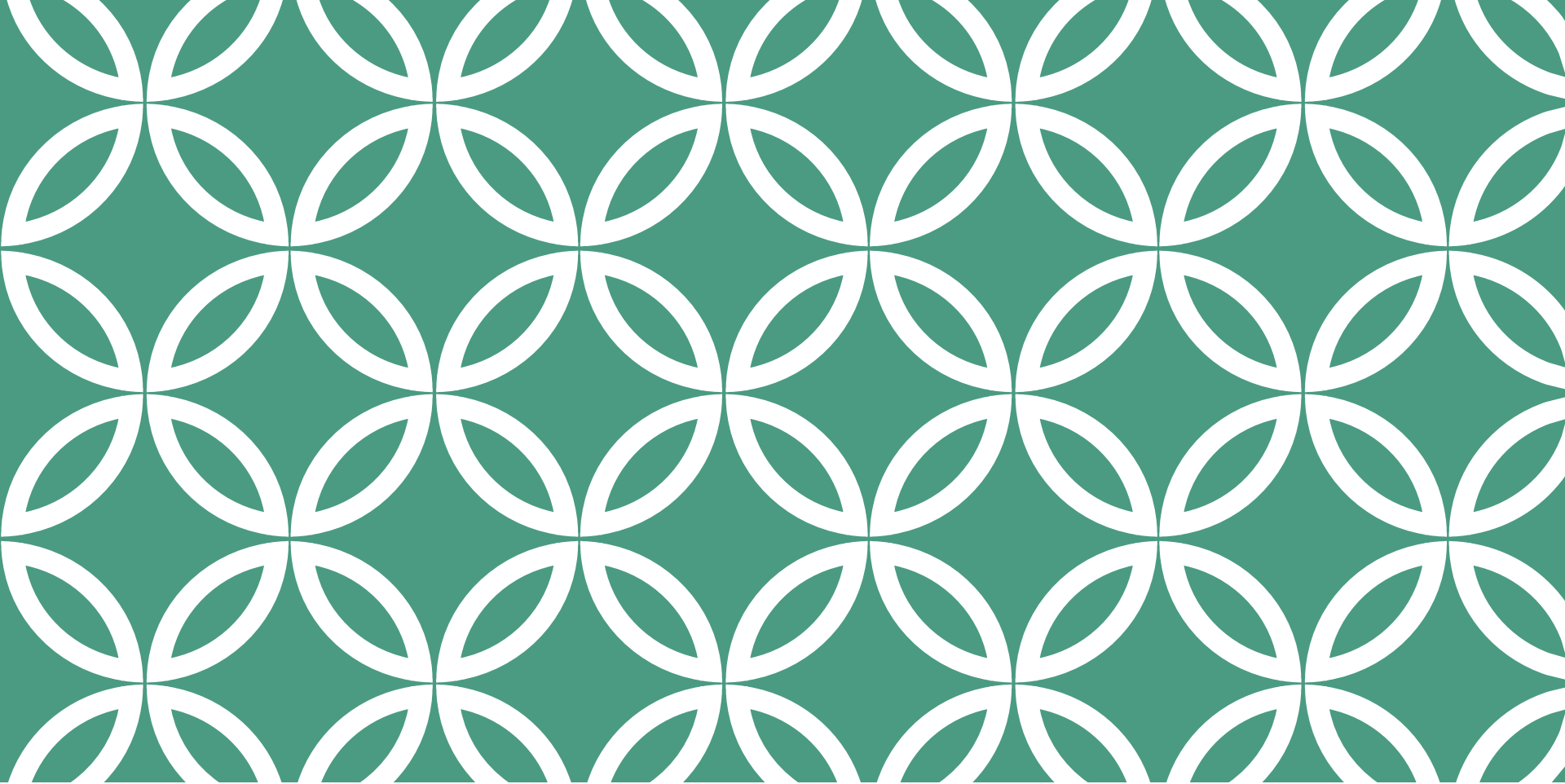
Számolja ki az egyes hónapok termelését és a tervezési időszak végén a zárókészletet!

HAVI TERMELÉSI TERV KÉSZÍTÉSE 2.

- ***Termelési terv készítése minimális készlet feltételezésével***
- Két új adatot kell megadni. A tervezett zárókészlet a havi értékesítés 30%-a helyett legyen a féléves értékesítés 5%, a minimális zárókészlet pedig 10 ezer csomag.

HAVI TERMELÉSI TERV KÉSZÍTÉSE 3.

- ***Termelési terv készítése minimális készlet feltételezésével***
- Legyen a tervezett zárókészlet minden hónapban 50 ezer csomag. A nyitókészlet továbbra is 30 ezer csomag, a selejtszázalék 5%.



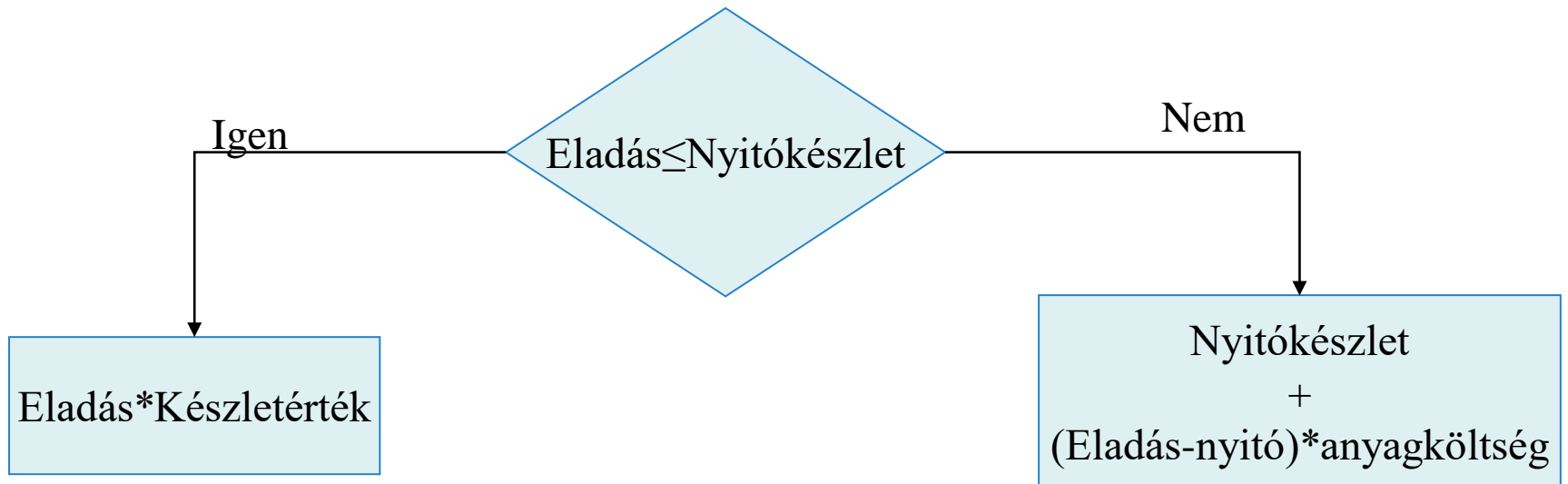
3.3. BESZERZÉSI TERV



BESZERZÉSI TERV

Input adatok		Output adatok	
Mi?	Honnan	Mi?	Hová?
Termelt termékek darabszáma	Termelési terv	Termelési anyagköltség	Eredménykimutatás
BOM mátrix, készletezés	Beszerezési politika	Zárókészlet értéke	Mérleg
Szállítók hitelek lejárat, beszerzési árak	Beszállítói szerződések	Beszerezési anyagkiadás	Likviditási terv

VÁLTOZÓ KÖLTSÉGTERV (FIFO)



B, BESZERZÉSI TERV

- Tételezzük fel,hogy havonta 10 ezer darab tócsnit adunk el. 1 tócsni 10 dkg lisztet és 20 dkg krumplit tartalmaz. A liszt kilója bruttó 120 Ft, a krumpli kilója bruttó 90 Ft. Jelenleg 100 tócsni van készleten, 25 Ft/db készletértéken. A tervezett zárókészlet 0 tócsni. A termelési selejt a termelés 5%-a, a krumpli raktározási selejtje a beszerzés 10%-a, lisztnek nincs. Jelenleg 20 kg krumplim és 10 kg lisztem van. A tervezett zárókészlet krumpliból 30 kg, lisztből 20 kg. Az áfa kulcs 20%, a szállítónak azonnal fizetünk. Határozza meg az egységnyi változó költséget, az elszámolt közvetlen anyagköltséget, a beszerzési kiadást és a levonható ÁFA nagyságát!

BESZERZÉSI TERV

Termékenkénti beszerzési terv

Igény=Receptúra (Bill of Material) * termelési terv

Beszerzési mennyiség = igény+(zárókészlet+selejt-nyitókészlet)

Felhasznált mennyiség=igény + selejt – nyitókészlet = beszerzés - zárókészlet

Felhasználás költsége = felhasznált mennyiség*beszerzési ár

Beszerzési kiadás=beszerzési mennyiség*beszerzési ár

B, BESZERZÉSI TERV (1)

- Egy vállalat eladási tervét, tervezett nyitó és zárókészletét, valamint a készletek átlagos nyilvántartási értékét az alábbi táblázat tartalmazza:

Termék	A	B	C	•Ezer darab	
				D	
Nyitókészlet		30	40	50	50
Eladandó		230	170	380	380
Zárókészlet		40	30	20	100
Nyitókészlet anyagköltsége (eFt/darab)		36 446	28 726	34 587	46 120

B, BESZERZÉSI TERV (2) - BOM

Receptúra	A	B	C	D
Nyersanyag1	0	7	9	6
Nyersanyag2	8	4	0	5
Nyersanyag3	4	9	0	7
Nyersanyag4	6	3	5	1
Nyersanyag5	4	4	7	9
Nyersanyag6	7	4	5	5
Nyersanyag7	9	3	9	9
Nyersanyag8	2	2	0	7
Nyersanyag9	1	5	8	9
Nyersanyag10	8	5	8	7

B, Beszerzési terv (3)

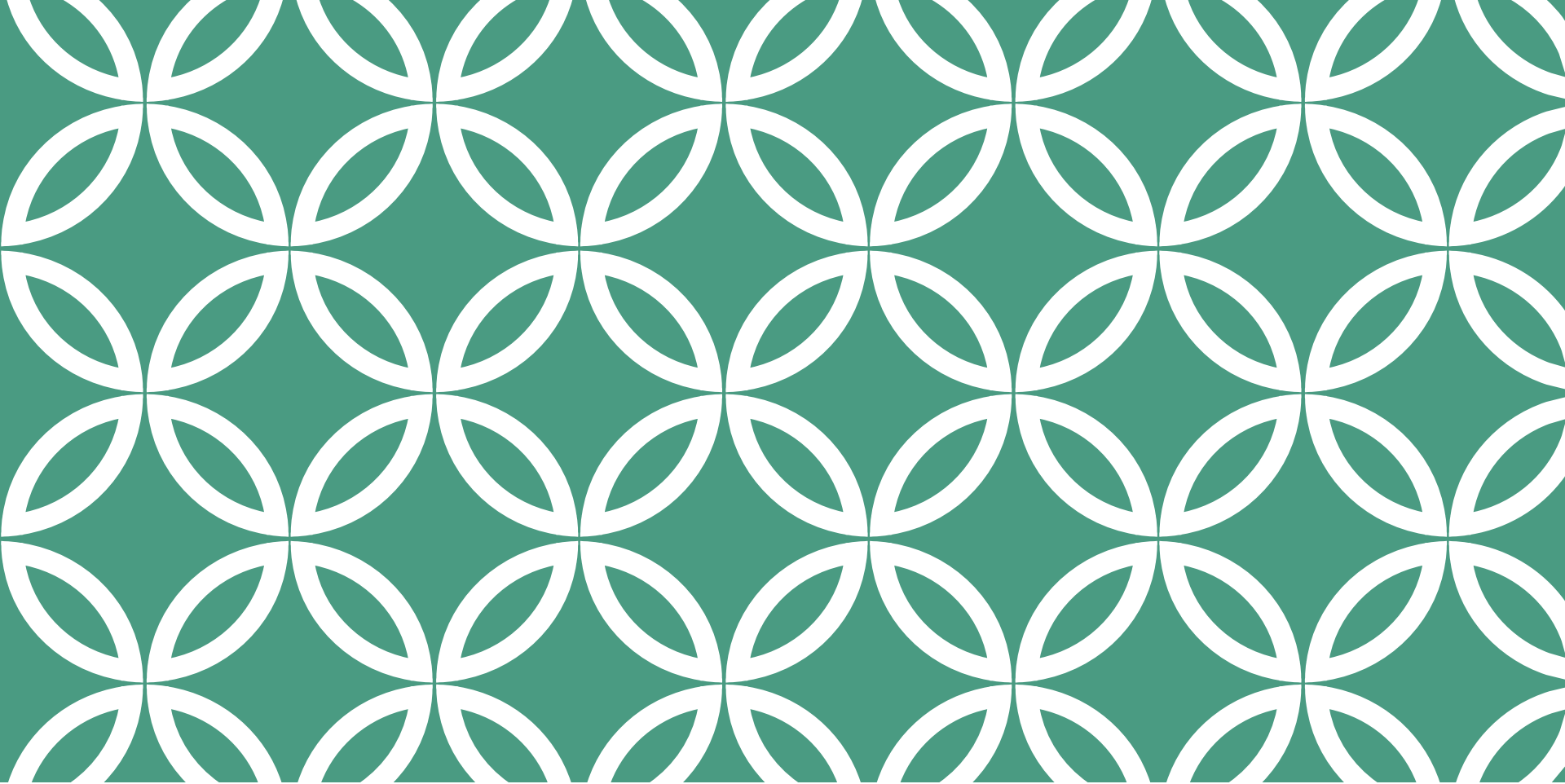
- Az egyes nyersanyagok tervezett nyitó-, zárókészleteit, nyilvántartási, valamint jövőbeli várható beszerzési árait és a selejtezési %-okat az alábbi táblázat tartalmazza:

Nyersanyag neve (edb)	Nyitó- készlet	Tervezett záró-készlet	Selejt, értékvesztés	Egységár (bruttó eFt)
Nyersanyag1	886	559	0	568
Nyersanyag2	734	207	0	1 402
Nyersanyag3	53	459	0	343
Nyersanyag4	55	73	0	559
Nyersanyag5	1124	644	0	844
Nyersanyag6	583	967	20%	680
Nyersanyag7	976	715	0	1 162
Nyersanyag8	360	701	0	924
Nyersanyag9	616	298	5%	928
Nyersanyag10	1130	1171	0	816

C, BESZERZÉSI TERV (4)

- Az egyes nyersanyagok esetében a fizetési határidők az alábbiak:





Nyersanyag neve	Készpénz	1 hónap	2 hónap	3 hónap
Nyersanyag1	30%	30%	0%	40%
Nyersanyag2	10%	10%	20%	60%
Nyersanyag3	20%	10%	20%	50%
Nyersanyag4	0%	30%	10%	60%
Nyersanyag5	30%	10%	30%	30%
Nyersanyag6	0%	20%	30%	50%
Nyersanyag7	10%	20%	20%	50%
Nyersanyag8	20%	30%	30%	20%
Nyersanyag9	10%	30%	30%	30%
Nyersanyag10	20%	30%	30%	20%



3.4. FIX KÖLTSÉGEK ÉS
TÁMOGATÓ TEVÉKENYSÉGEK
KÖLTSÉGVETÉSÉNEK
ELKÉSZÍTÉSE



FIX KÖLTSÉGEK/TÁMOGATÓ FOLYAMATOK

1. Bázistervezés  Költségnemenként
2. Feladattervezés  Fix/változó
3. Mutatószám alapján  Normatíva alapján
 - Kapacitásmutató
 - Teljesítménymutató
4. Null bázis alapján  Benchmark költségnemeiként

1. BÁZISTERVEZÉS - PÉLDA

- Az a feladata, hogy tervezze meg nagyjából a Pénzügyi Osztály jövő évi költségkeretét. Az Osztály tárgyi eszközeinek állománya 25 478 ezer forint, és 2000 eFt értékű beruházást hagytak nála jóvá. Az amortizáció átlagos kulcsa 10%. A termelői árindex változása 2%, a fogyasztói árindexé 3%, a tervezetett reálbér-emelés mértéke 2%.
- Az egyes költségnemek bázisadatait az alábbi táblázat mutatja:

	Bázisköltségek
Anyagköltség	5 000
Béreköltség	9 000
Egyéb költség	50
Értékcsökkenés	2 500
Összesen	16 550

BÁZISTERVEZÉS ALESETEI

- Minden költséget meg kell tervezni
- Csak folyó költségeket kell megtervezni (amortizációt nem)
- Csak anyagköltséget kell megtervezni

2. FELADATTERVEZÉS MENETE

- **Összköltség számítása**
 - Költségokozó(k) meghatározása
 - Költségek csoportosítása (melyiket befolyásolja a költségokozó, melyiket nem)
 - Költségokozó volumenének meghatározása
 - Fajlagos költségek meghatározása
 - Fix (költségokozóktól független) költségek meghatározása
- **Kiadási terv meghatározása**
 - Havi költségek + ÁFA kulcs
 - Fizetési futamidők

LEHETSÉGES KÖLTSÉGOKOZÓK ÉS NORMATÍVÁK

Szervezeti egység	Költségokozó	Normatíva
Ingyanüzemeltetés	Ingyanok nagysága	Ft/m ²
Informatika	Hálózat nagysága	Ft/munkaállomás
Humán Erőforrás	Létszám	Ft/fő
Pénzügy	Forgalom nagysága	Ft/kezelt számla
Szerviz	Szervizigény	Ft/kezelt reklamáció
Számvitel	Könyvelés volumene	Ft/könyvelési tétel

FELADATTERVEZÉS – PÉLDA 1.

- A Pénzügyi Osztály át fog térni a kézi számlázásról a gépi számlázásra. A gépi számlázás bevezetése 20 mFt-os informatikai beruházást igényelt, amit 33%-os kulccsal írnak le 2 mFt-os maradvány-értékig. A rendszer karbantartási költségeinek havi általánya 30 ezer forint. A számlázó működtetése két operátor felvételét igényli 200-200 ezer forintos havi fizetéssel. Egy számla kibocsátásának közvetlen anyagköltsége 10 Ft, közvetlen postaköltsége átlagosan 30 Ft. A megtűrt selejtarány 10%. Az év folyamán körülbelül 49 ezer számla kibocsátása várható. Az ÁFA kulcs 20%. Az általánydíjat és az anyagköltséget 30 napra, a postaköltséget készpénzzel fizetjük.
- Készítse el a gépi számlázás éves költségtervét és tegyen javaslatot a finanszírozás normatívájára!

FELADATTERVEZÉS – PÉLDA 1. MEGOLDÁS

A számítás menetét és a normatíva nagyságát az alábbi táblázat mutatja:

Normatíva bázisa	Számítás menete	Normatíva értéke (kibocsátott számla)
Változó költség (anyagköltség + postaköltség)	$10 + 30 =$	40 Ft/darab
Változó költség + fizetendő fix (karbantartás + személyi)	$40 + \frac{12 * (30 + 2 * 200 * 1,35)}{49,0} =$	40 Ft/darab + 140 Ft/darab = 180 Ft/darab
Teljes költség	$180 + \frac{(20\ 000 - 2\ 000) * 0,33}{49,0} =$	180 Ft/darab + 121 Ft/darab = 301 Ft/darab

FELADATTERVEZÉS – PÉLDA 2.

- A Pénzügyi Osztály át fog térni a kézi számlázásról a gépi számlázásra. A gépi számlázás bevezetése 20 mFt-os informatikai beruházást igényelt, amit 33%-os kulccsal írnak le 2 mFt-os maradvány-értékig. A rendszer karbantartási költségeinek havi általánya 30 ezer forint. A számlázó működtetése két operátor felvételét igényli 200-200 ezer forintos havi fizetéssel. Egy számla kibocsátásának közvetlen anyagköltsége 10 Ft, közvetlen postaköltsége átlagosan 30 Ft. A megtűrt selejtarány 10%. Az év folyamán körülbelül 49 ezer számla kibocsátása várható. Az ÁFA kulcs 20%. Az általánydíjat és az anyagköltséget 30 napra, a postaköltséget készpénzzel fizetjük.
- Készítse el a gépi számlázás éves költségtervét, valamint a havi kiadási tervét, ha a számlák megoszlása az egyes hónapokban a következő:

Hónapok	Január	Február	Március	Április	Május	Június	Július	Augusztus	Szeptember	Október	November	December
Kibocsátott számlák száma	2,1	2,2	4	6,5	8	4	3	1	1	3	7	7,2

3. KÖLTSÉGTERVEZÉS MUTATÓSZÁM ALAPJÁN

- A vállalat a számlázó részleg számára 200 Ft/számla költségkeretet biztosít. Hogyan alakul a részlet költségvetése?

4. NULL BÁZIS ALAPÚ TERVEZÉS

- Kiválasztok egy benchmarkot
 - Azonos feladat
 - Azonos nehézség
 - Azonos méret
- Megnézem, hogy a benchmark jelenleg milyen költségkeretből gazdálkodik
- Ezt módosítom igény szerint

A BÁZIS ÉS MUTATÓALAPÚ FINANSZÍROZÁS ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Finanszírozás	Bázisfinanszírozás	Mutatóalapú finanszírozás
Előny	Egyszerű Könnyen automatizálható Számviteli kimutatásokból (5. számlaosztály) kiszámolható	Feladatváltozást leköveti A költségokozók vállalati eredményre vonatkozó hatása mérhető Hatékony gazdálkodásra ösztönöz
Hátrány	Merevvé teszi a vállalati gazdálkodást Egyszerre vezethet túl- és alulfinanszírozáshoz	A rosszul megválasztott mutatószámok miatt irracionális döntések születhetnek Nagy az információigénye

A VOLUMEN ÉS A MŰKÖDÉSI EREDMÉNY OPTIMALIZÁLÁSA

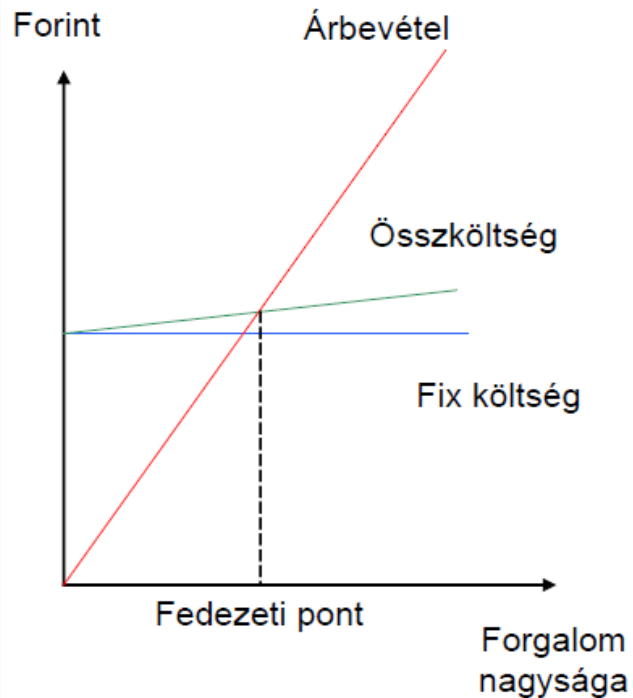
- Milyen értékesítési volumennél fedezi árbevételünk a költségeket?
- F: fix költségek összege
- Q_f: fedezeti volumen: az árbevétel összege fedezi a költségek összegét
- P: a termék piaci egységára (Ft/db)
- V: egy termékre jutó változó költség (Ft/db)
- fedezeti volumen esetén: árbevétel = összköltség

$$P * Q_f = F + Q_f * V$$

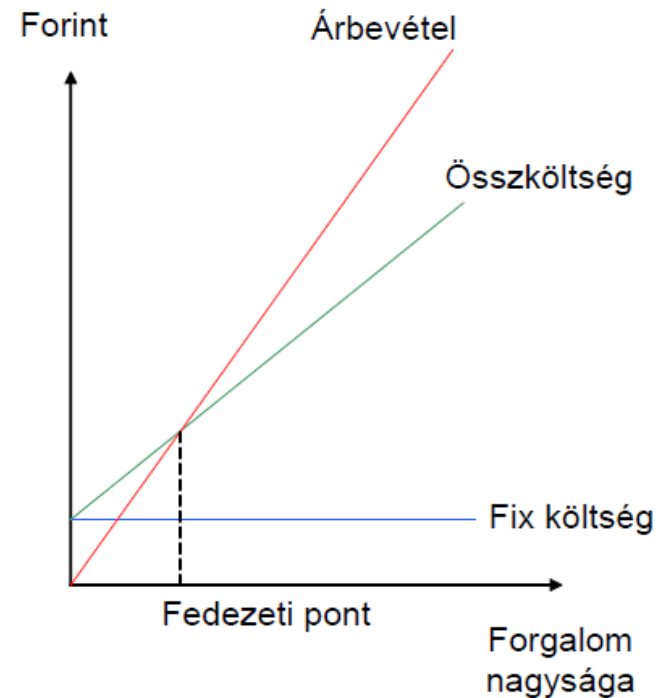
$$Q_f = F / (P - V)$$

FEDEZETI PONT

Nagy fix költségű vállalat

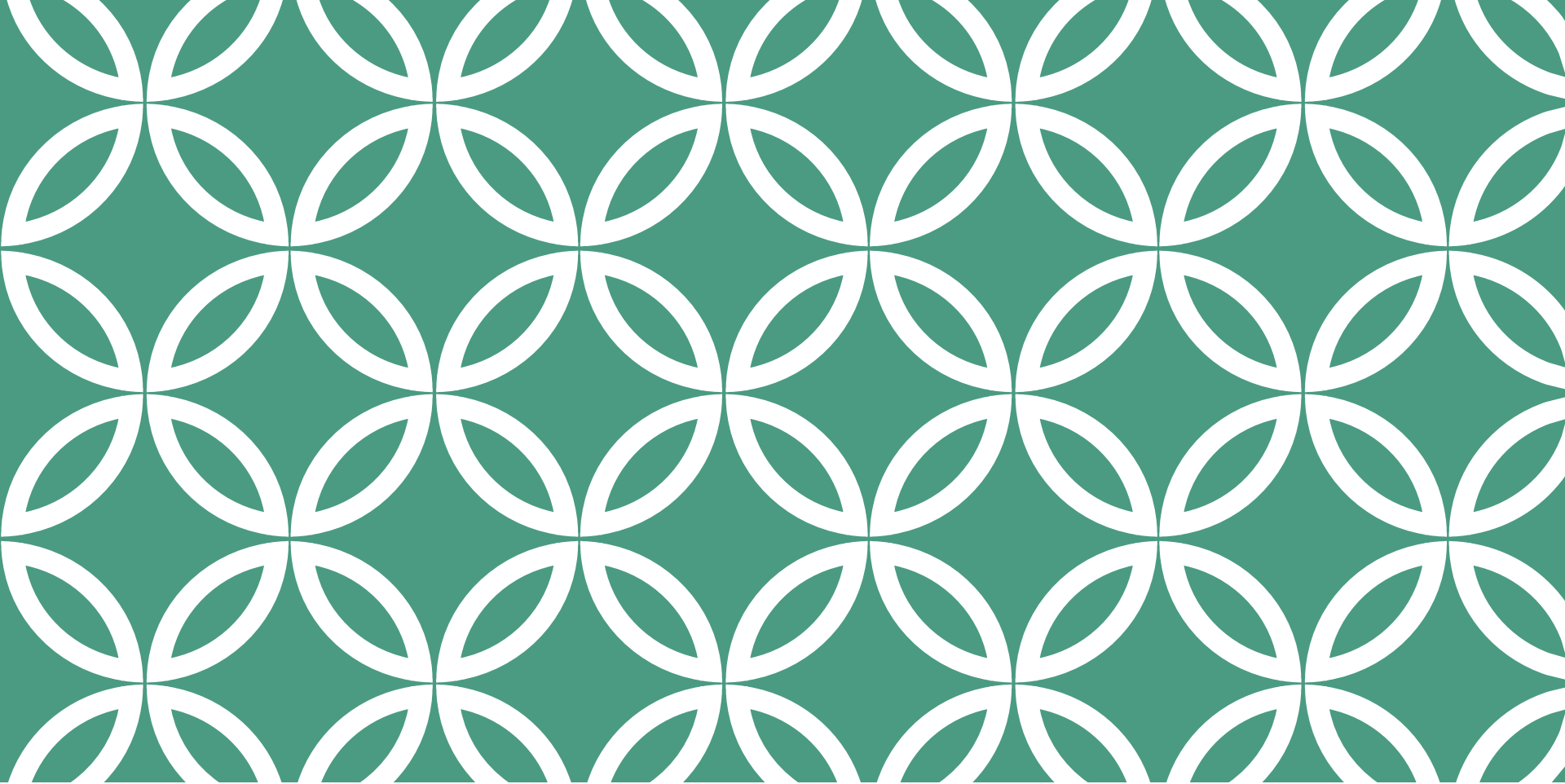


Nagy változó költségű vállalat



FEDEZETI PONT SZÁMÍTÁS

- Egy vállalat összes éves fix költsége (beleértve a kamatköltségeket is) 200 millió forint. Termékének a pendrive-nak az egységára 3000 Ft. A magaskutatási-fejlesztési ráfordítással kifejlesztett termék önköltségi egységára 500 Ft.
- Milyen eladási mennyiség esetében lesz a cég üzemi eredménye zérus?



3.5. BERUHÁZÁSI TERV



CAPEX (CAPITAL EXPENSES – TŐKEKIADÁS)

Input adatok		Output adatok	
Mi?	Honnan	Mi?	Hová?
Futó és indítani szándékozott projektek teljesítési adatai	Műszaki-gazdasági tanulmány	Befektetett eszközök záróállománya	Tervmérleg
Finanszírozó hitelek/tőkeemelés adatai	Hitelszerződések, stratégiai terv	Amortizáció	Terv-eredmény-kimutatás
Beruházási kifizetések	Szállítói szerződések	Beruházás pénzárama (kifizetés és hitelfelvétel + kamatok)	Likviditási terv
Hitelek kamata, egyéb díjak	Hitelszerződés	Aktivált, elhatárolt és költségként elszámolt hitelkamat	Tervmérleg illetve terv-eredmény-kimutatás
Amortizáció elszámolására vonatkozó elvek	Számviteli politika		

BERUHÁZÁSI TERV (TŐKEKÖLTSÉGVETÉS ÉS FINANSZÍROZÁSI TERV)

- a vállalatfejlesztési alternatívák vizsgálata
- a váll. lehetséges növekedési ütemének vizsgálata
- a beruházási alternatívák beruházás-gazdaságossági értékelése és szelektálása
- forrásszámbavétel (belső, külső)
- a tőkeköltségvetés elkészítése
- a beruházási költségvetés folyamatos ellenőrzése

BERUHÁZÁS-GAZDASÁGOSSÁGI VIZSGÁLAT

- A beruházással járó pénzáramlások, valamint a nettó CF meghatározása
- Egyéb beruházás-gazdaságossági kritériumok vizsgálata és a projektek rangsorolása (NPV, megtérülési idő, IRR, számviteli profitráta)
- A beruházásból adódó piaci, termelési kockázatok elemzése

BERUHÁZÁSI TERV BEILLESZTÉSE AZ ÉVES TERVEZÉSI FOLYAMATBA

- Aktivált érték meghatározása

- Kumulált teljesítés
- Beruházási hitelfelvétel
- Beruházási hitelkamat



Zárómérleg

- Tárgyi eszköz záróállomány meghatározása

- Amortizáció elszámolása
- Beruházási hitelkamat elszámolása
- (Passzív időbeli elhatárolás)



Eredmény-
kimutatás

- Beruházás pénzáramai

- Beruházási hitelkamat
- Beruházási szállító



Likviditási terv

A SZÁMÍTÁS MENETE

1. A beruházási teljesítéseket kumuláljuk az aktiválás időpontjáig.
2. Kumuláljuk a beruházási hitelfelvételeket és meghatározzuk az aktiválási időpontjáig kifizetett beruházási hitelkamat nagyságát.
3. A kumulált teljesítési adatokhoz hozzáadjuk a (2) pontban meghatározott aktiválandó hitelkamatot, így kapjuk meg az adott projektek aktiválási értékeit.
4. A vállalat amortizációs politikájának függvényében meghatározzuk az időszaki amortizáció nagyságát, valamint az új befektetések esetében az év végéig az amortizáció kumulált összegét.
5. A projektek aktivált értékét hozzáadjuk a tárgyi eszköz nyilvántartáshoz, majd elszámoljuk az éves amortizációt, megkapjuk a tárgyi eszközök záróállományát.

A SZÁMÍTÁS MENETE

6. A kiszámolt amortizációt az eredmény-kimutatásban szerepeltetjük.
7. A (2) pontban meghatározott kumulált hitelfelvételeket hozzáadjuk a korábbi hitelekhez és levonjuk az esetleges törlesztő részleteket, így megkapjuk a hosszú lejáratú hitelek záróállományait.
8. A szállítói szerződések alapján korosítjuk a beruházási teljesítéseket és meghatározzuk a levonható ÁFÁ-t. Az adatokat a likviditási tervben használjuk fel. A ki nem fizetett szállítói tartozások a tervmérleg szállítóállományát növelik.
9. A hitelszerződések alapján meghatározzuk a kamatfizetések nagyságát és időpontját. Ezeket információkat is a likviditási terv használja.
10. A költségként elszámolt, de ki nem fizetett kamat passzív időbeli elhatárolásként a zárómérleg forrásoldalára kerül.

CAPEX TERV PÉLDA 1.

- Vállalatunk 20 millió forintos gépbeszerzést tervez márciusban, üzembe helyezni a gépet áprilisban fogjuk. Az aktiválásig 2 millió forint beszerelési és próbaüzemi merül fel. A gép amortizációs kulcsa 14,5%, maradványértéke 500 ezer forint lesz. A beruházás finanszírozására márciusban 10 millió forint hitelt veszünk fel, 24%-os kamatlábon. A kamat tárgynegyedévet követő 10. napon esedékes. A beruházási szállítót 60 nap múlva fizetjük ki. A beszerelési költség azonnal esedékes és felerészben munkaerőköltség.
- Az ÁFA kulcs 20%. Adja meg az első félév végi hitel és tárgyi eszköz záróállományokat, a passzív időbeli elhatárolás mértékét, az eredménykimutatásban elszámolt amortizációt és kamatköltséget, valamint a likviditási tervben szereplő hitelfelvételt, beruházási kiadást, levonható ÁFÁ-t és kamatkiadást.

BERUHÁZÁSI TERV (1)

Egy vállalatnak 3 projektje van folyamatban. A várható teljesítéseket az alábbi táblázat mutatja havi bontásban:

Beruházási teljesítések	A project	B project	C project	Összesen
December	450	390	2 000	2 840
Január	986	269	383	1 638
Február	574	880	944	2 398
Március	191	108	744	1 043
Április	74	814	889	1 777
Május	453	642	548	1 643
Június	797	222	586	1 605
Július		709	650	1 359
Augusztus			955	955
Szeptember			332	332
Október				
November				
December				

BERUHÁZÁSI TERV (2)

A projektek finanszírozására a vállalat hitelt is felvett (kamatfizetés havonta esedékes), melynek lehívása az alábbi hónapokban várható:

Finanszírozási terv	A project	B project	C project	Összesen
Január				0
Február			6000	6 000
Március	3 000			3 000
Április				0
Május		5000		5 000
Június				0
Július				0
Augusztus	2 000			2 000
Szeptember				0
Október				0
November				0
December				0
				16 000

Felvett hitelek állománya

12%

Aktivált érték	A project	B project	C project	Összesen
Nyitóállomány	2 000	3000	4000	9 000

BERUHÁZÁSI TERV (3)

Az egyes beruházásokat lineáris kulccsal írják le a maradványértékig.

Az egyes projektek leírási kulcsait és maradványértéküket az alábbi táblázat tartalmazza:

Project neve	Leírási kulcs	Maradványér
A project	14%	200
B project	14%	1000
C project	2%	5000

A beruházási szállítóknak 30 nap múlva fizet a cég.

BERUHÁZÁSI TERV (4)

Az egyéb tárgyi eszközök listája az alábbi. A tárgyi eszközökre az amortizációt havonta számolja el a cég.

Tárgyi eszköz	Könyv szerinti érték	Maradványérték	Havi amortizáció	Amortizációs h
1	54000	5000	1000	12
2	2000	300	200	12
3	7000	400	800	12
4	9000	600	150	12
5	12000	1000	100	12

Határozza meg a projektek aktivált értékét, az amortizáció nagyságát, tárgyi eszközök záróállományát, a fizetendő beruházási kiadásokat, a kamatköltséget, a beruházási hitel záróállományát, a visszaigényelhető ÁFA nagyságát!

BERUHÁZÁSI PÉNZÁRAMOK

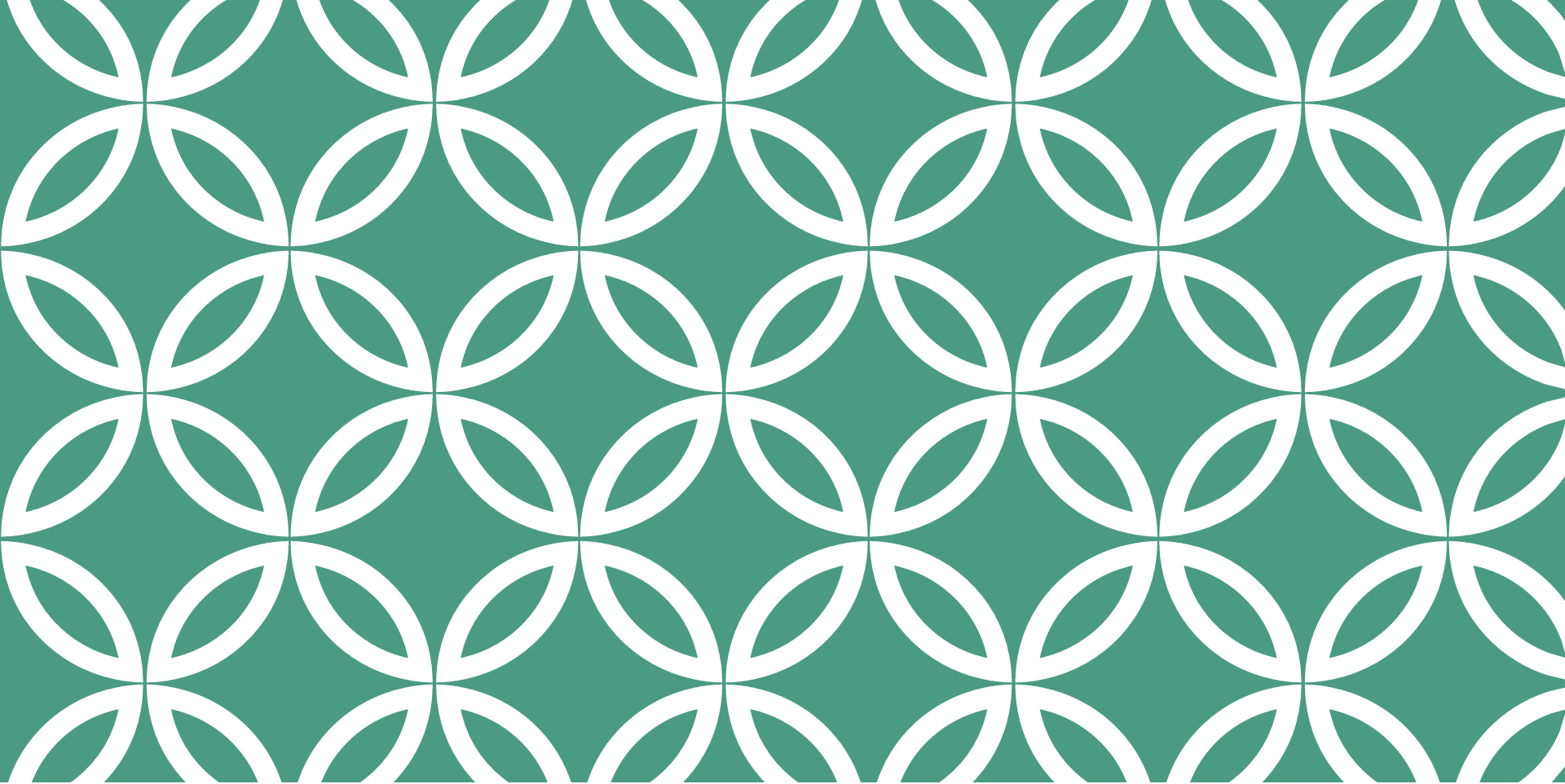
- tárgyidőszaki befektetések
- tárgyidőszaki beruházási szállítók kif.
- + tárgyidőszaki beruházási szállítók növ.
- + tárgyidőszaki hitelfelvétel
- + tárgyidőszaki tőkeemelés
- + tárgyidőszaki állami támogatás

FINANSZÍROZÁSI TERV

- Hitelfelvétel/hiteltörlesztés
- Autonóm hitelek kamatterhe
- Tőkeemelés/osztalékfizetés
- Állami támogatás felvétel/visszafizetés

CAPEX/FINANSZÍROZÁSI TERV OUTPUTJA

- Eredménykimutatásba – autonóm kamatkiadás, amortizáció
- Mérlegbe – hitelek és befektetett eszközök záróállománya
- Likviditási terv – hitelfelvétel/törlesztés + kamatkiadás + beruházási kifizetések



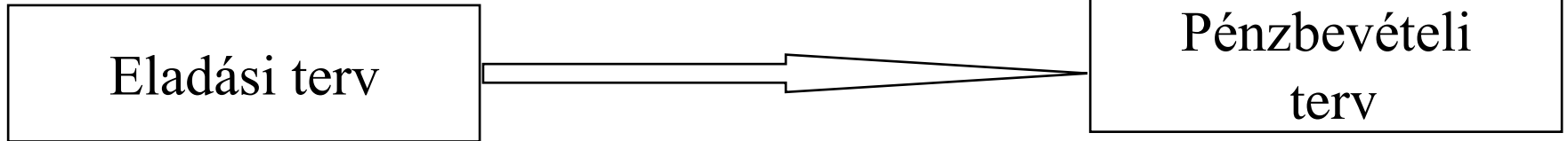
3.6. LIKVIDITÁSI TERV



Likviditási terv

készítésének sémája

1. Fázis



2. Fázis

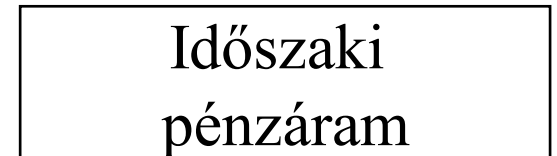
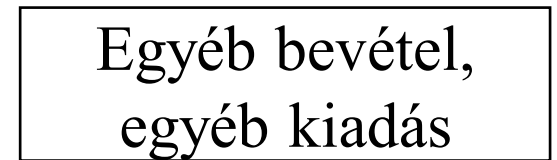
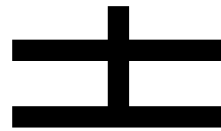


3. Fázis



4. Fázis

- a) Időszaki pénzáram korigálása megkívánt pénzkészlettel
- b) Göngyölítés
- c) Iteráció



LIKVIDITÁSI TERV SZERKEZETE

- +Pénzbevétel értékesítésből
- Termelési pénzkidadás (nyersanyag, kék galléros munkabér)
- Termelés pénzárama**
- Fix költségek
- Üzemi pénzáram***
- Kamatok, adók
- ±Induktív hitelkamatbevétel/kiadás
- Rendelkezésre álló pénzáram**
- (+)Beruházási pénzáram
- ±Finanszírozási pénzáram (hitelfelvétel/törlesztés)
- Teljes pénzáram**
- Igényelt pénzkészlet*
- Hitelfelvétel/Betételhelyezés

A Likvid Kft. vezetői azzal a kéréssel fordulnak Önhöz, hogy tegye rendbe a cég pénzügyeit. A vállalat ugyanis sosem tudja előre, mikor kell hitelt felvennie, illetve mikor keletkezik felesleges, befektetni való pénzeszköze. A tervet a 2013-as év első felévére, a januártól júniusig terjedő időszakokra kell elkészítenie. A vállalat papírpelenkát gyárt, amelyet 100 darabos csomagokban értékesít. A Kft. a következő adatokat bocsátotta az Ön rendelkezésére:

1. A vállalat a következő megrendelésekkel rendelkezik ezer csomagban

Tény		Terv					
November	December	Január	Február	Március	Április	Május	Június
100	110	115	120	125	125	130	131

Egy csomagot 1000 forintos egységáron forgalmazza a cég, ami már a 27%-os ÁFA-t is tartalmazza. A kiszállítást követően a vevők általában a következőképpen fizetnek. 10%-t azonnal, 60%-t egy hónap, 25%-t két hónap múlva, míg 5%-t egyáltalában nem fizetnek ki minőségi kifogás miatt.

A vállalat december végi zárókészlete pelenkákból 30 ezer csomag. Június végén 40 ezer csomag zárókészlettel kíván rendelkezni a vállalat. A kapacitások jobb kihasználása végett minden hónapban azonos mennyiséget szeretne termelni a vállalat. 1 csomag előállításához 400 Ft+27% ÁFA anyagot igényel és a készletek is ezen az áron vannak nyilvántartva. A termelés 100 Ft munkaerőköltséget is felemészt csomagonként. A havi bért a következő hónapban fizetik. Az anyagköltség 30%-t azonnal, 50%-t egy hónap múlva, míg 20%-t két hónap múlva kell kifizetni. November és December hónapban 100-100 ezer csomagot termeltek.

A vállalat fix költsége 30 mFt havonta, mely 10 mFt amortizációt is tartalmaz, 10 mFt az anyagköltség, 10 mFt a munkabér. Az anyagköltség és a munkabér fizetése a következő hónapban esedékes.

A termelés finanszírozása érdekében a vállalat 2 mFt névértékű 6 hónapos lejáratú váltót bocsátott ki októberben

Májusban 10 mFt osztalék fizetése esedékes.

A vállalat decemberben fizetés fejében egy 20 mFt névértékű 3 hónapos lejáratú váltót fogadott el

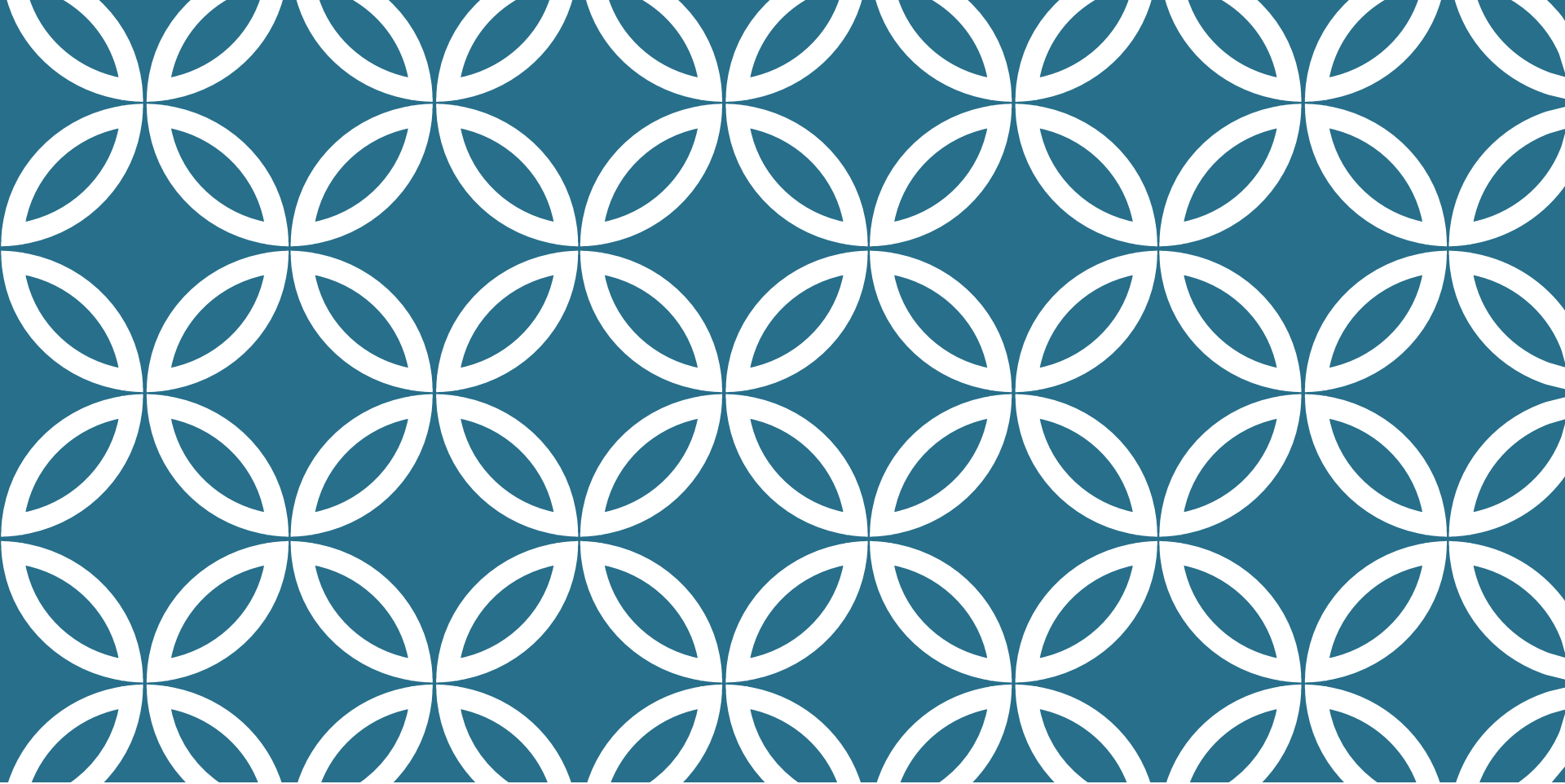
Az ÁFA befizetés a tárgyhónapot követő 20. napon esedékes.

A vállalat által befizetendő társasági adóelőleg várhatóan havi 1 mFt lesz.

A vállalat által biztonsági okokból tartani kívánt pénzkészlet 5 mFt. A december végi pénzkészlet 2 mFt.

A vállalat márciusban egy 20 mFt értékű gépet vett, a beruházási szállító kifizetése 60 nap múlva esedékes. A beruházás finanszírozására májusban 10 mFt hitelt vesz fel a cég 12%-os kamatlábon. A hitel kamatának fizetése minden negyedévet követő 5. én esedékes.

Feladat: Készítse el a vállalat pénzforgalmi kimutatását! Határozza meg a felvett hitelek, illetve az elhelyezhető felesleges pénzeszközök nagyságát, ha a folyószámlahitel-kamat havi 1%, a lekötött betét kamata havi 0.4%.



4. TERVEZETT
EREDMÉNYKIMUTATÁS
ÉS ZÁRÓMÉRLEG



ZÁRÓ EREDMÉNYKIMUTATÁS ÖSSZEÁLLÍTÁSA

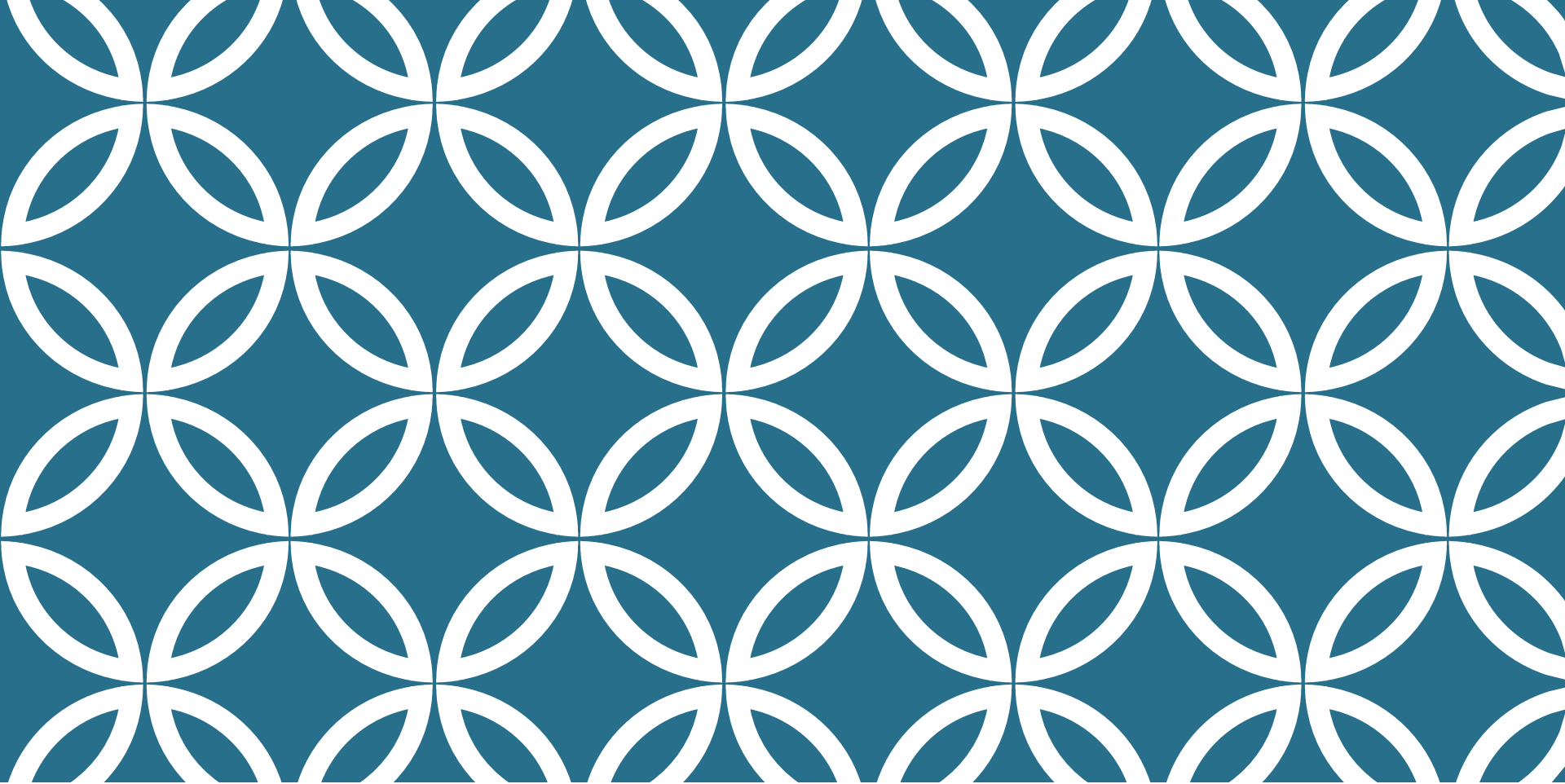
Tétel	Adat származik
Árbevétel	Eladási terv, egységárak
Változó költségek	Beszerzési terv, bérszámfejtés
Fix költségek	Támogató folyamatok költségvetései
Hosszú lejáratú hitel kamat	Finanszírozási terv
Rövid lejáratú hitelkamat	Likviditási terv
Kapott osztalék/betét	Likviditási terv
Adó	Tervezett adóbevallás
Fizetett osztalék	Likviditási terv

ZÁRÓ EREDMÉNYKIMUTATÁS ÖSSZEÁLLÍTÁSA- ÉVES BESZÁMOLÓ

Input adatok		Output adatok	
Mi?	Honnan?	Mi?	Hová?
Árbevétel	Árbevételi terv	Mérleg szerinti eredmény	Mérleg
Változó költségek	Beszerezési terv		
Támogató folyamatok költségei	Támogató folyamatok költségvetése		
Amortizáció	Capex		
Kamatkiadás	Finanszírozási terv és likviditási terv		

ZÁRÓMÉRLEG ÖSSZEÁLLÍTÁSA

Mérlegtétel nyitóállománya	Növekedés	Csökkenés
Befektetett eszközök	Beruházás, átvétel, apport (CAPEX)	Amortizáció, értékvesztés, selejtezés, átadás (CAPEX)
Késztermék	Termelési (termelési terv)	Értékesítés (eladási terv)
Anyagok	Beszerezés (termelési terv)	Felhasználás (termelési terv)
Félkésztermék	Kibocsátás (termelési terv)	Termelésre vétel (termelési terv)
Követelések	Árbevétel (eladási terv)	Értékesítésből befolyó pénzbevétel (likvid. Terv)
Pénzeszközök, értékpapírok	Pénzbevétel (likviditási terv)	Pénzkiadás (likviditási terv)
Saját tőke	Mérleg sz. eredmény (előzetes eredménykimut.), tőkeemelés (Finanszírozási terv)	Osztalékfizetés (Finanszírozási terv v. likviditási terv)
Hosszú lej. kötelez.	Hitelfelvétel (Fin. Terv)	Hiteltörlesztés (Fin. Terv)
Szállítók	Beszerezés (termelési terv)	Kiegyenlítés (likvid. Terv)
Rövid lej. Hitel	Hitelfelvétel (likvid terv)	Hiteltörlesztés (likvid terv)



5. TERV-TÉNY ÖSSZEHAISONLÍTÁS |

5. TERV-TÉNY ÖSSZEHAISONLÍTÁS

- 5.1. Mit figyelünk?
- 5.2. Milyen gyakran figyelünk?
- 5.3. Mi legyen a tűréshatár?
- 5.4. A terv-tény egyeztetés menete
- 5.5. Lehetséges pénzügyi kulcsmutatók – Pénzáram elemzés
 - 5.5.1. Pénzáram elemzés
 - 5.5.2. F-modell
- 5.6. Lehetséges pénzügyi kulcsmutatók – Hányados-elemzés

5.1. MIT FIGYELÜNK? (1)

- Abszolút eltérés

$$\text{Eltérés} = \text{Terv} - \text{Tény}$$

- Relatív eltérés

$$\text{Eltérés}\% = \frac{\text{Tény}}{\text{Terv}} - 1$$

Előny:

- látszik, az eredmény/pénzáram változás abszolút nagysága
- additív

Előny:

- Látszik az eltérés mértéke
- Súlyozott eltérés számítható

MIT FIGYELÜNK? (2)

- Tárgyidőszaki adatot

$$\text{Terv}_i - \text{Tény}_i$$

- Kumulált adatot

$$\sum_{i=1}^n (\text{Terv}_i - \text{Tény}_i)$$

Előny:

- Környezeti változások hatása nyomon-követhető
- Gazdálkodási döntések hatása jobban látszik

Előny:

- Átmeneti tényezők hatása kiküszöbölődik
- Végső cél teljesítése nyomon-követhető

MIKOR MELYIKET?

- Tétel aggregáltsága
- Korrektív akciók hatásossága

	Aggregáltság		
		Aggregált	Nem aggregált
Korrektív akciók hatásossága?	Hosszú idő	Kumulatív	Inkább tárgydőszaki
	Kevés idő	Inkább kumulatív	Tárgydőszaki

5.2. MILYEN GYAKRAN FIGYELÜNK?

- Mennyire fontos a gyors beavatkozás?
- Milyen hosszú idő kell a korrektív akcióhoz?

	Mennyire fontos?		
		Fontos	Nem fontos
Milyen hosszú idő kell a korrektív akciókhoz?	Hosszú idő	Eladások, folyószámla-hitelkeret	K+F, beruházási terv, marketing
	Kevés idő	Alapanyag, Béreköltség, foly. beruházás,	Egyéb költség

KORREKTÍV AKCIÓK

	Pénzáram-helyzet		
		Bevétel-növelő	Kiadás-csökkentő
Milyen hosszú idő kell a korrektív akciókhoz?	Kevés idő	Vevői követelés csökkentése Hitelkeret bővítése	Beruházás-visszafogás Fix költség visszafogás Szállítók növelése Termelés visszafog
	Hosszú idő	Árbevétel ösztönzés K+F	Termelés racionalizálás

5.3. MI LEGYEN A TŰRÉSHATÁR?

- Abszolút összeg
- Relatív százalék

- Mértéke:

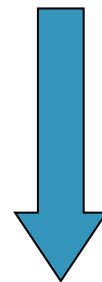
- Érzékeny
- Kevésbé érzékeny
- Átcsoportosítható



Abszolút eltérésnél



Relatív eltérésnél



Egyre nő a tolerancia-küszöb.

5.4. TERV-TÉNY EGYEZTETÉS MENETE

- Kulcs-teljesítmény mutatók kijelölése
- Tervadattábla formátum másolása
- Tényadatokkal való feltöltés
- Eltérések számítása
- Ahol szükséges intézkedések bejelölése

5.5. LEHETSÉGES PÉNZÜGYI KULCSMUTATÓK – PÉNZÁRAM ELEMZÉS

- **A pénzáram-elemzés** a vállalat pénzbevételét és pénzkiadását tartalmazó kimutatás vizsgálatát jelenti, amit nem feltétlenül egyezik meg a pénzügyi beszámolóban szereplő módon készítenek. A pénzáram-elemzés a mérlegben bekövetkezett változásokat és az eredmény-kimutatás tételeit tartalmazza.
- **A hányados-elemzés** esetében a beszámolóból intenzitási viszonyszámokat képezünk, és azokból vonunk le következtetéseket. Az intenzitási viszonyszámokat a szerint csoportosíthatjuk, hogy milyen gazdálkodási szempont szerint tükrözik vissza a vállalat gazdálkodását.

5.5.1. PÉNZÁRAM ELEMZÉS

- 1. Direkt pénzáram-kimutatás
- 2. Indirekt pénzáram-kimutatás
 - A tőkeforgalmi kimutatás

Tőkefelhasználás

Rövid lejáratú eszköznövekedés
Rövid lejáratú forráscsökkenés
Rövid lejáratú tőkefelhasználás
Hosszú lejáratú eszköznövekedés
Hosszú lejáratú forráscsökkenés
Hosszú lejáratú tőkefelhasználás
(Osztalékfizetés)
Tőkefelhasználás összesen

Tőkeforrás

Rövid lejáratú eszközcsökkenés
Rövid lejáratú forrásnövekedés
Rövid lejáratú tőkeforrás
Hosszú lejáratú eszközcsökkenés
Hosszú lejáratú forrásnövekedés
Hosszú lejáratú tőkeforrás (Adózott
eredmény)
Tőkeforrás összesen

- Pénzforgalmi kimutatás

PÉNZÁRAM-KIMUTATÁS

4. táblázat – Pénzáram-kimutatás tételei

Sorszám	Képlet illetve forrás	Tételnév
1	Eredmény-kimutatás	Üzemi eredmény
2	Eredmény-kimutatás	Amortizáció, nettó értékvesztés
3	[1]+[2]	EBITDA
4	Mérleg	Készlet-változás
5	Mérleg	Követelés-változás
6	Mérleg	Értékpapír-változás
7	Mérleg	Aktív időbeli elhatárolás változása
8	Mérleg	Passzív időbeli elhatárolás változása
9	Mérleg	Nem kamatozó rövid lejáratú kötelezettség változása
10	szum([4]...[9])	Pénzáram a forgótőkéből
11	[3]+[10]	Pénzáram a működésből
12	Eredmény-kimutatás	<i>Pénzügyi műveletek eredménye</i>
13	Eredmény-kimutatás	<i>Adófizetés</i>
14	[11]+[12]+[13]	Szokásos szabad pénzáram
15	Eredmény-kimutatás	Rendkívüli eredmény
16	[14]+[15]	<u>Szabad pénzáram</u>
17	Mérleg és eredmény-kimutatás	<i>Befektetési tevékenység</i>
18	[16]+[17]	<u>Finanszírozási igény</u>
19	Eredmény-kimutatás	Osztalékfizetés
20	Mérleg és eredmény-kimutatás	Tőkeemelés, átértékelés
21	Mérleg	Hátrasorolt és hosszú lejáratú kötelezettség változása
22	Mérleg	Kamatozó rövid lejáratú kamatozó kötelezettség változása
23	SZUM([19]...[22])	Finanszírozás pénzárama
24	[18]+[23]	<u>Teljes pénzáram</u>

CASH FLOW ÉS A VÁLLALAT NÖVEKEDÉSI LEHETŐSÉGEI

ÉLETGÖRBE SZAKASZ	MŰKÖDÉSI PÉNZÁRAM	BEFEKTETÉSI PÉNZÁRAM	FINANSZÍROZÁSI PÉNZÁRAM
Indulás	Kicsi (nincs)	Negatív (beruházások)	Pozitív (saját tőke)
Növekedés	Nagy (megtermelt pénzáram nagyobb, mint a realizált)	Negatív (beruházások volumene nagyobb, mint az értékcsökkenés)	Pozitív (hitelfelvétel)
Érett	Nagy (megtermelt és realizált pénzáram azonos)	Negatív (beruházás volumen közel hasonló az értékcsökkenéshez)	Negatív (hitel-visszafizetés, osztalékfizetés)
Hanyatló	Kicsi (gyenge eredmény, realizált pénzáram nagyobb, mint megtermelt)	Gyengén negatív (beruházás volumene kisebb, mint az amortizáció)	Gyengén negatív (hitel-visszafizetés)
Csődközeli	Közel zérus (a vállalat abból él, hogy vasárnap zárva tart)	Pozitív (eszköz eladás)	Negatív (hitel-visszafizetés)

5.5.2. F-MODELL

6. táblázat – F-modell felépítése

Pénzfedezet	Pénzszükséglet	Tájékoztató adatok
Árbevétel	+Beruházások	Befektetett eszközök
-Változó költség	+Pénzügyi befektetések	Forgótőke
<i>Fedezet</i>	+Kölcsöntörlesztés	Nettó eszközök
-Üzemi költség	+Osztalékfizetés	
<i>EBIT</i>	±Forgótőke változás	Saját tőke
-nettó pénzügyi tételek	+ Készletnövekedés	
-rendkívüli tételek	+ Követelésnövekedés	Folyószámla-hitel
-adófizetés	+ Likvid eszköz növekedés	Folyószámla-hitel keret
	- nem kamatozó rövid lejáratú	
=Adózott eredmény	kötelezettség növekedése	Különbség
+Értékcsökkenés		
+Eseti hitelfelvétel		
+Folyószámla hitel		
+Tőkeemelés		

Kleinebeckel: Pénzügyi és likviditási irányítás – F-modell alapján

5.6. LEHETSÉGES PÉNZÜGYI KULCSMUTATÓK – HÁNYADOS-ELEMZÉS

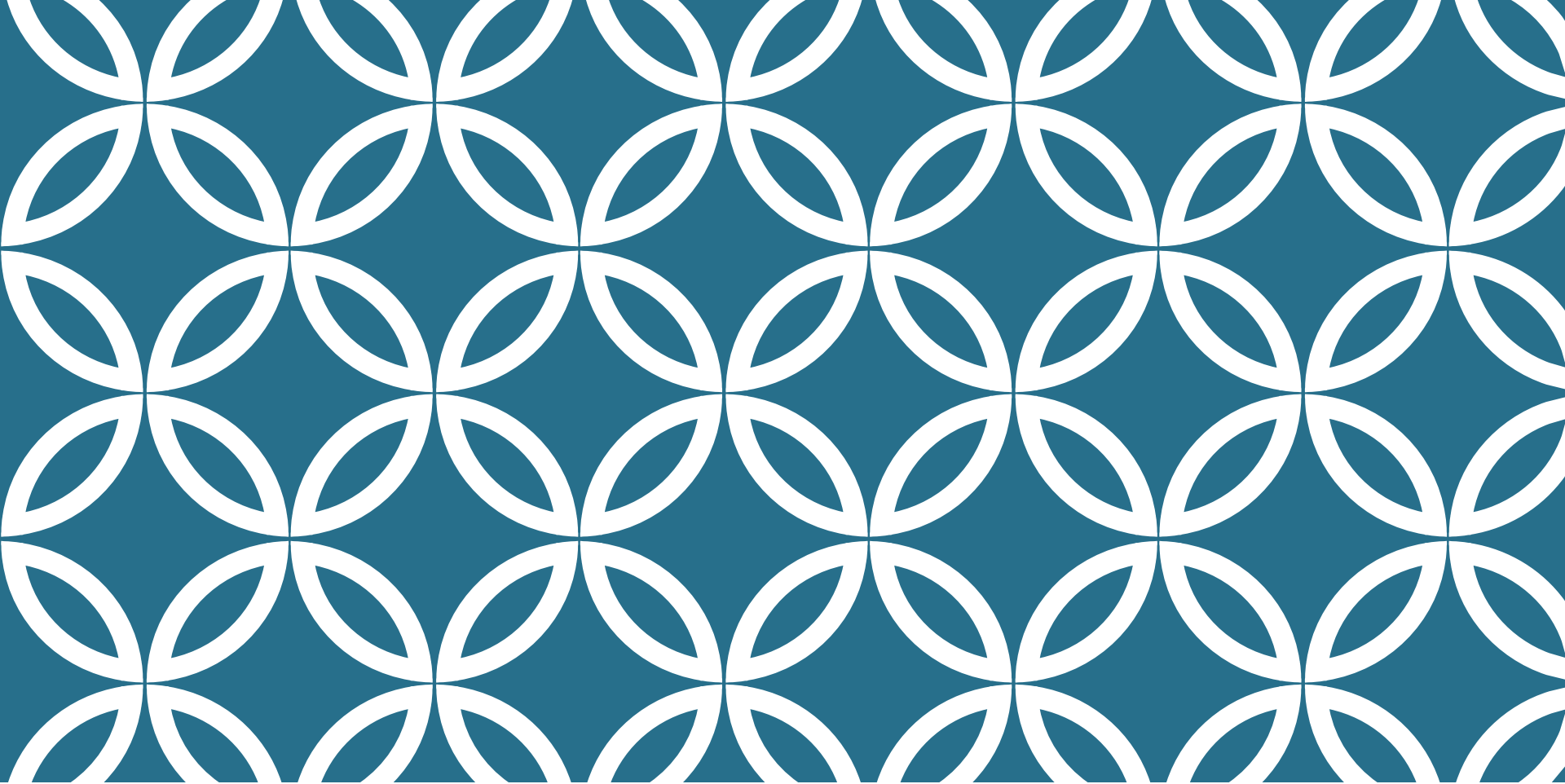
1. Jövedelmezőségi mutatók
2. Likviditási mutatók
3. Áttételi mutatók
4. Forgási sebesség mutatók
5. Piaci mutatók
6. Dupont mutatórendszer

TERVMUTATÓK KIJELÖLÉSE - PÉLDÁK

- **Likviditás a fontos**
 - Eladósodottság
 - Folyószámla hitelkeret
- **Jövedelmezőség a fontos**
 - Tőkearányos eredmény
 - Eszközarányos eredmény
 - Adósságszolgálat
- **Egyéb**
 - Részvényesi érték – EVA
 - Piacméret – piaci részesedés
 - Költségtakarékosság – hatékonysági mutatók

ELEMZÉS MENETE

- Kulcsmutatókból fő trend
- Árbevétel alakulás
- Költségszerkezet alakulás – vertikális trendelemzés
- Pénzáram alakulás – hitelfelvételi igény változása
- Mérlegszerkezet alakulása



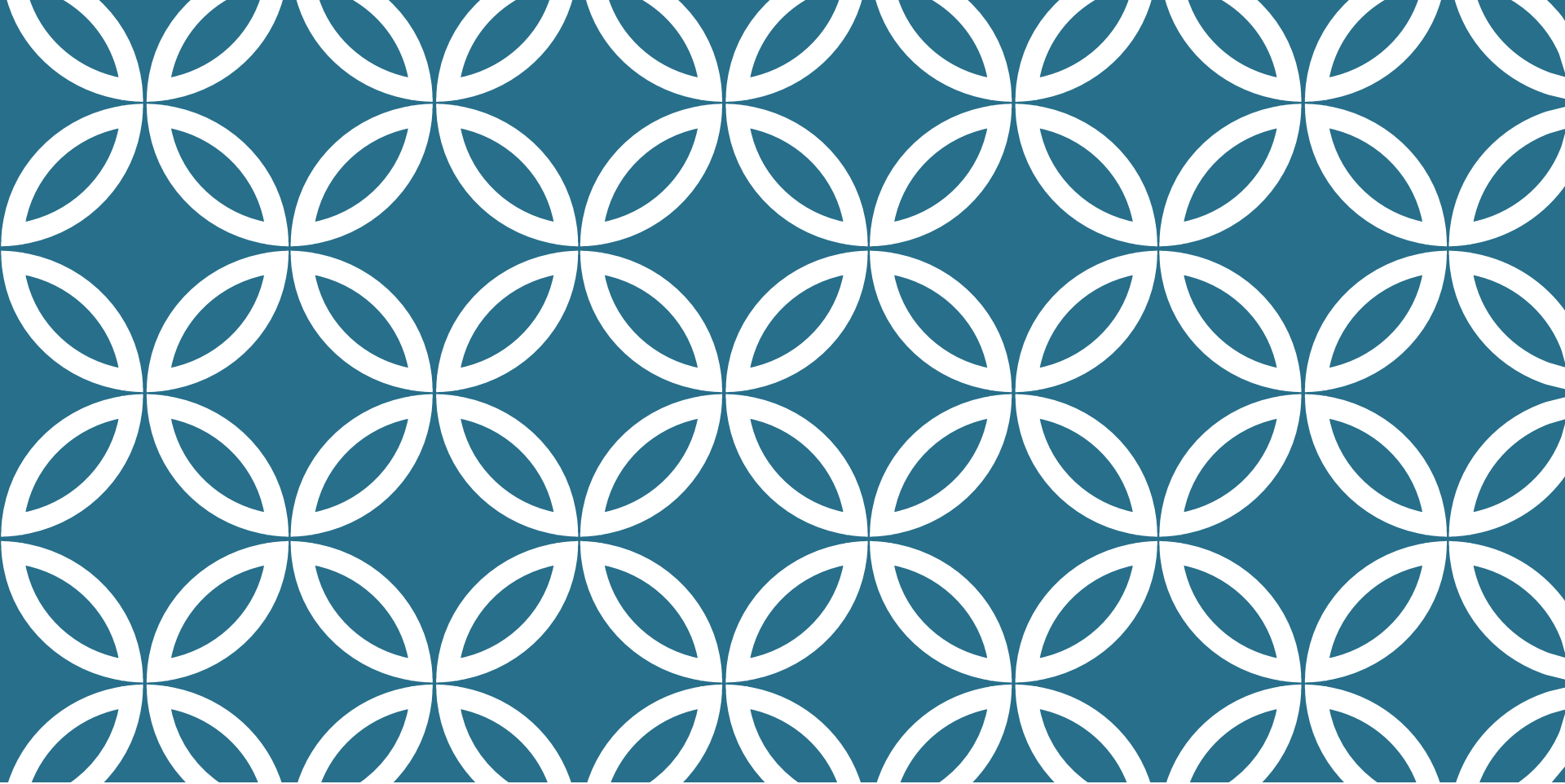
6. ÉRTÉKESÍTÉSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

ÉRTÉKESÍTÉSI TEVÉKENYSÉG ÉRTÉKELÉSE

$$\begin{aligned} Q_1 * P_1 - Q_0 * P_0 &= Q_1 * P_1 + (Q_0 * P_1 - Q_0 * P_1) - Q_0 * P_0 \\ &= P_1 * (Q_1 - Q_0) + Q_0 * (P_1 - P_0) \end{aligned}$$

A képletben szereplő rövidítések jelentése:

Q_1 – tényvolumen, Q_0 – tervvolumen, P_1 – tényátlagár, P_0 – tervátlagár.



7. KÖLTSÉGALAKULÁS



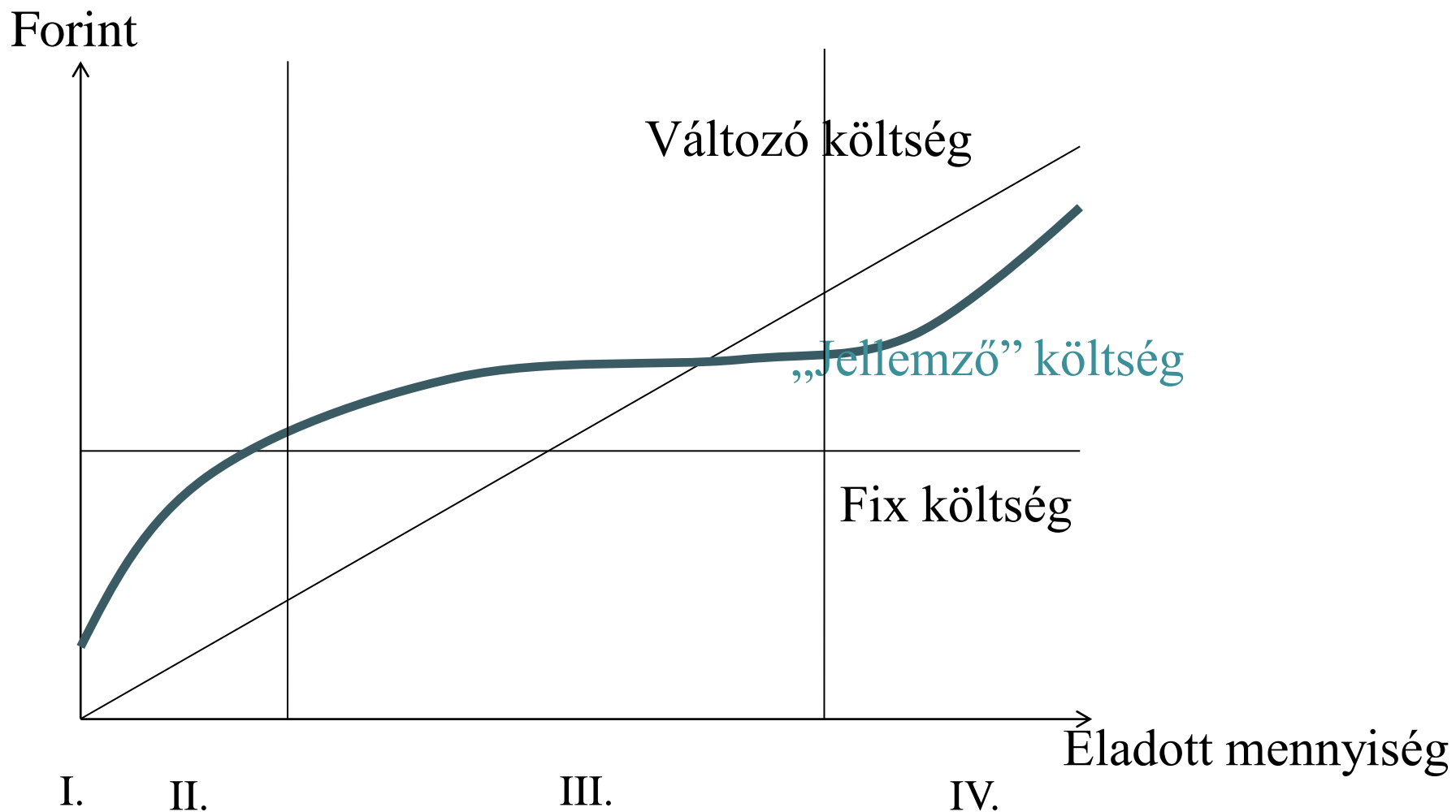
7.1. KÖLTSÉGEK ALAKULÁSA

$$\text{Elszámolható tervköltség} = \frac{\text{Tervköltség}}{\text{Tervvolumen}} * \text{Tényvolumen}$$

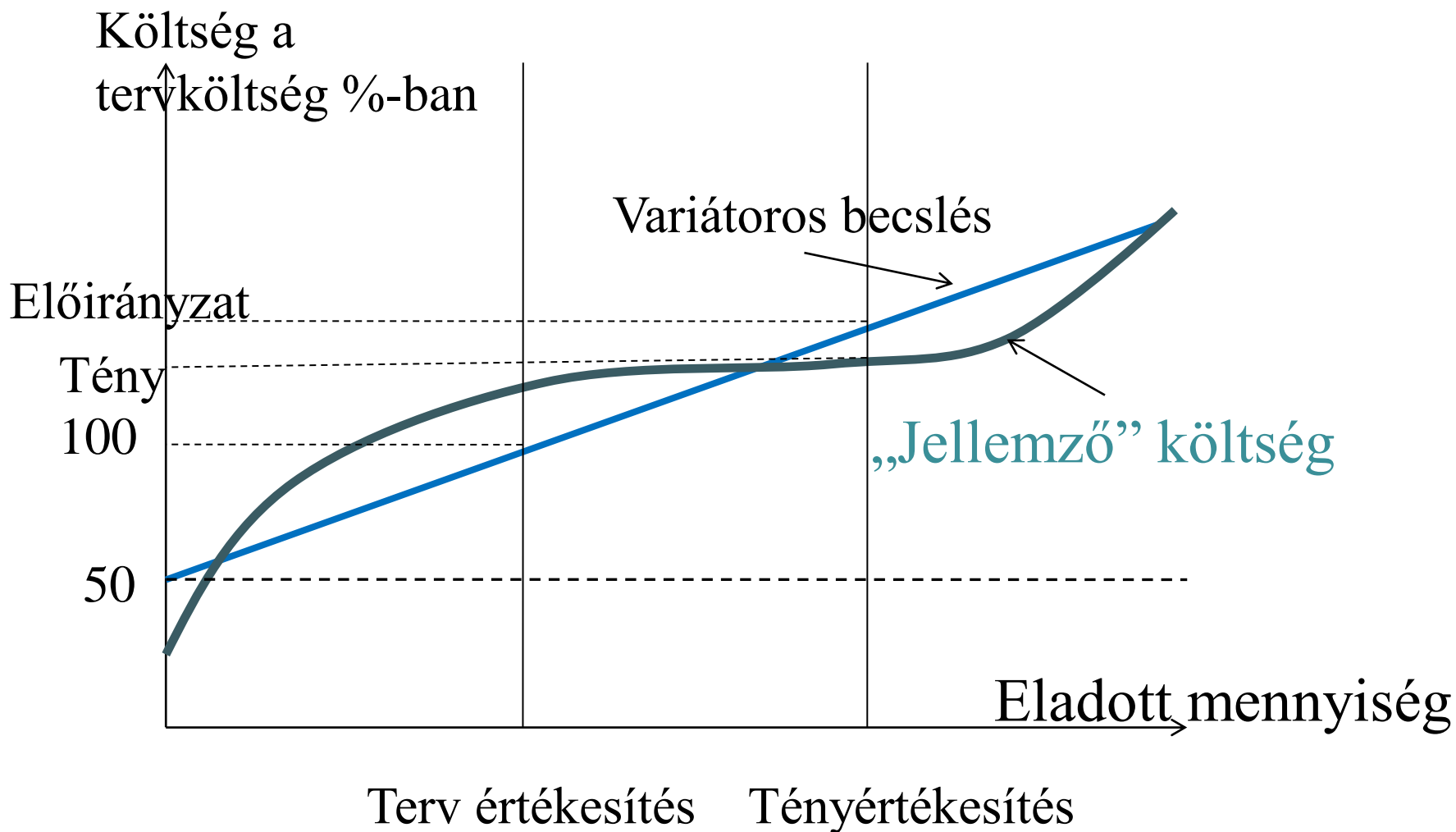
$$\text{Volumenhatás} = \text{Elszámolható tervköltség} - \text{Tervköltség}$$

$$\text{Költséghatás} = \text{Tényköltség} - \text{Elszámolható tervköltség}$$

7.2. VARIÁTOR



JELLEMZŐ KÖLTSÉGGÖRBE ÉS A VARIÁTOROS KÖZELÍTŐ-FÜGGVÉNYE



7.3. HATÁSFOK SZÁMÍTÁS - TELJESÍTMÉNYMUTATÓK

$$\text{Teljesítménymutató} = \frac{\text{Output mennyisége}}{\text{Outputhoz felhasznált input mennyisége}}$$

$$\text{Eltérés} = \frac{\text{Output igényelt mennyisége}}{\text{Teljesítménymutató terv szerinti értéke}} - \text{Input tényleges mennyisége}$$