

**Bán Erika – Kresalek Péter – Pucsek József**

# **A VÁLLALATI TEVÉKENYSÉGEK ELEMZÉSE**

**Példatár**



*Budapest, 2023*

Szerzők:

**dr. Bán Erika**  
főiskolai docens  
87-130. példa

**Kresalek Péter**  
mestertanár  
24-86. példa

**dr. Pucsek József**  
ny. főiskolai docens  
1-23. példa

Szerkesztő:  
**Kresalek Péter**  
mestertanár

ISBN 978-963-638-675-7

Kiadja a SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.  
Budapest, XIII. Mór u. 2-4.  
Felelős kiadó: Sarkadi-Nagy András, a SALDO Zrt. vezérigazgatója

---

©A SALDO Kiadó valamennyi kiadványa szerzői jogvédelem alatt áll.  
E kiadvány bármely részének sokszorosítása, bármilyen adatrendszerben való tárolása (papír, elektronikus stb.)  
a kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül TILOS!

# Tartalomjegyzék

<b>Feldolgozóipari tevékenység</b>	<b>5</b>
Értékesítési tevékenység értékelése (1-23. példa)	6
Termelési tevékenység elemzése (24-49. példa)	31
Emberierőforrás-gazdálkodás értékelése (50-71. példa)	62
Tárgyieszköz-gazdálkodás vizsgálata (72-76. példa)	91
Anyagellátás és készletgazdálkodás elemzése (77-86. példa)	99
<b>Kereskedelmi tevékenység</b>	<b>111</b>
Áruforgalmi tevékenység átfogó értékelése (87-95. példa)	112
Értékesítési tevékenység elemzése (96-101. példa)	117
Árrésgazdálkodás elemzése (102-104. példa)	123
Emberierőforrás-gazdálkodás értékelése (105-111. példa)	127
Beszerzési tevékenység elemzése (112-120. példa)	135
Készletgazdálkodás elemzése (121-130. példa)	142



## **Feldolgozóipari tevékenység**

## Értékesítési tevékenység értékelése

(Árkialakítás, termék- és vevőjövedelmezőség, értékesítési összetétel)

### 1. példa

Egy termelő vállalkozás új termékéről a következő információkat ismeri:

Bruttó alapanyag felhasználási norma <sup>1</sup>	
1. sz. alapanyag	3,8 m <sup>2</sup> /db
2. sz. alapanyag	3,4 m <sup>2</sup> /db
Nettó alapanyag felhasználási norma <sup>2</sup>	
1. sz. alapanyag	3,344 m <sup>2</sup> /db
2. sz. alapanyag	3,060 m <sup>2</sup> /db
Alapanyag ára	
1. sz. alapanyag	4800 Ft/ m <sup>2</sup>
2. sz. alapanyag	1600 Ft/ m <sup>2</sup>

Az 1.sz. alapanyagból (a termék gyártása során) képződő hulladékot 200 Ft/m<sup>2</sup> áron értékesíteni tudja a vállalkozás.

Munkanorma	120 perc/db
Gépi időigény	132 perc/db
Órabér	1750 Ft/ó
Bérek járulékai <sup>3</sup>	40 %
Fajlagos üzemanyag, energiaköltség	1600 Ft/ó
Bérmunka díja	981 Ft/db
Közös alkatrész előállítási önköltsége	930 Ft/db

A termék előállításához szükség van egy speciális gyártóeszközre, amelynek értéke 1460 E Ft, az előzetes műszaki számítások szerint a gyártóeszköz 2000 db termék gyártásához használható fel. A vállalkozás a termékből 2000 db gyártását és értékesítését tervezi. Hasonló termékeknél a bruttó haszon mértéke (fedezeti hányad) 45%, amelynek elérését ennél az új termékénél is reálisnak tartja a vállalat.

*Feladat:*

Határozza meg, hogy milyen ár biztosítaná az indokolt költségek fedezetét és az elvárt jövedelmezőséget! A költségalapú árképzést felhasználva számszerűsítse az ajánlati árat!

<sup>1</sup> A termék előállításához utalványozott anyag mennyisége

<sup>2</sup> A termékbe beépülő anyag mennyisége. Nem tartalmazza a gyártás során képződő hulladékot

<sup>3</sup> A bérjárulékok mellett tartalmazza a törzsbéren kívüli egyéb béreket (pl. bérpótlékok) is.

**Megoldás**

Költségkalkuláció az ajánlati ár meghatározásához

1. sor: Közvetlen anyagköltség:

Bruttó anyagköltség:

$$1. \text{ sz. anyag } 3,8 \text{ m}^2/\text{db} \times 4\,800 \text{ Ft/m}^2 = 18\,240 \text{ Ft/db}$$

$$2. \text{ sz. anyag } 3,4 \text{ m}^2/\text{db} \times 1\,600 \text{ Ft/m}^2 = 5\,440 \text{ Ft/db}$$

$$\text{Összesen: } 23\,680 \text{ Ft/db}$$

Hulladék megtérülés (csak az 1. sz. alapanyag feldolgozása során képződő hulladékot tudja értékesíteni a vállalkozás):

$$(3,8 - 3,344) \text{ m}^2/\text{db} \times 200 \text{ Ft/m}^2 = 91 \text{ Ft/db}$$

Közvetlen anyagköltség:  $23\,680 \text{ Ft/db} - 91 \text{ Ft/db} = 23\,589 \text{ Ft/db}$

$$2.\text{ sor: Közvetlen bérköltség (törzsbér)} \quad 2,0 \text{ ó/db} \quad \times \quad 1\,750 \text{ Ft/ó} \quad = \quad 3\,500 \text{ Ft/db}$$

$$3.\text{ sor: Közvetlen bérek járulékai} \quad 3\,500 \text{ Ft/db} \quad \times \quad 0,40 \quad = \quad 1\,400 \text{ Ft/db}$$

4. sor: Gyártáshoz kapcsolódó egyéb közvetlen költség

$$\text{Gépköltség} \quad 2,2 \text{ ó/db} \quad \times \quad 1\,600 \text{ Ft/ó} \quad = \quad 3\,520 \text{ Ft/db}$$

$$\text{Gyártóeszköz költség} \quad 1\,460 \text{ E Ft} \quad : \quad 2\,000 \text{ db} \quad = \quad 730 \text{ Ft/db}$$

Kalkulációs séma:

	Ft/db
1. Közvetlen anyagköltség	23 589
2. Igénybevett szolgáltatások értéke (bérmunka)	981
3. Közvetlen bérköltség (törzsbér)	3 500
4. Közvetlen bérek járulékai	1 400
5. Gyártáshoz kapcsolódó egyéb közvetlen költségek	
– Gépköltség	3 520
– Gyártóeszköz-költség	730
6. Saját előállítású készletek továbbfelhasználása	930
<b>7. KÖZVETLEN ÖNKÖLTSÉG</b>	<b>34 650</b>

A kalkulált közvetlen önköltségből kiindulva, 45%-os bruttó eredményt (fedezeti hányadot) figyelembe véve az ajánlati ár<sup>4</sup> a következőképpen határozható meg:

$$\text{Ajánlati ár} = \frac{34\,650 \text{ Ft/db}}{0,55} = 63\,000 \text{ Ft/db}$$

(Amennyiben a bruttó eredmény – a fedezeti hányad – mértéke 45 százalék, a közvetlen önköltség hányada 55 százalék.)

**2. példa**

Felhasználva az előző (1.) feladatban szereplő információkat vizsgálja meg, hogy hogyan módosul a termék ajánlati ára, ha a vállalkozás valamilyen ok miatt a **2. sz.** alapanyag helyett

<sup>4</sup> Az ajánlati ár alatt ÁFA, valamint jövedéki adó nélküli árat értünk.

**3. sz.** alapanyagot épít be a termékbe! A **3. sz.** alapanyag bruttó felhasználási normája 3,45 m<sup>2</sup>/db, ára 1400 Ft/m<sup>2</sup> anyagkihozatali mutatója<sup>5</sup> 92% (hulladék mértéke 8%). A **3. sz.** alapanyag felhasználása miatt a fajlagos gépiidő-igény emelkedik 9 perc/db-bal.

*Feladat:*

Vizsgálja meg, hogy az előzőekben összeállított kalkuláció mely sorait érinti ez a változás, és mutassa ki a változtatás hatását a kalkuláció egyes soraira, valamint a termék közvetlen önköltségére!

### **Megoldás**

A tervezett változtatás érinti:

a) az 1. sort, a közvetlen anyagköltségek összegét, hiszen a módosított termék önköltsége nem tartalmazza majd 2. sz. alapanyag költségeit, tartalmazza viszont a 3. sz. alapanyagét. A két költség különbsége:

2. sz. alapanyag költsége: 5 440 Ft/db

3. sz. alapanyag költsége:  $3,45 \text{ m}^2/\text{db} \times 1\,400 \text{ Ft/m}^2 = 4\,830 \text{ Ft/db}$

A különbség  $4\,830 \text{ Ft/db} - 5\,440 \text{ Ft/d} = -610 \text{ Ft/db}$

b) az 5. sort:

A gépköltség emelkedik:  $0,15 \text{ ó/db} \times 1\,600 \text{ Ft/ó} = 240 \text{ Ft/db-bal}$

A számszerűsített változtatásokat, különbségeket figyelembe véve a termék kalkulációja a következőképpen állítható össze:

Adatok Ft/db-ban

Megnevezés	Eredeti termék kalkulációja	Különbség	Módosított termék kalkulációja
1. Közvetlen anyagköltség	23 589	- 610	22 979
2. Igénybevett szolgáltatások értéke	981		981
3. Közvetlen bérköltség	3 500		3 500
4. Közvetlen bérek járulékai	1 400		1 400
5. Gyártáshoz kapcsolódó egyéb közvetlen költségek	4 250	+240	4 490
6. Saját előállítású készletek továbbfelhasználása	930		930
<b>7. KÖZVETLEN ÖNKÖLTSÉG</b>	<b>34 650</b>	<b>- 370</b>	<b>34 280</b>

$$\text{Ajánlati ár} = \frac{34\,280 \text{ Ft/db}}{0,55} = 62\,327 \text{ Ft/db}$$

A tervezett ajánlati ár tehát alacsonyabb lesz 673 Ft/db-bal. Természetesen ez az ár sem tekinthető végleges eladási árnak, az ár a vevők és vállalkozás megállapodása révén alakul majd ki.

<sup>5</sup> Anyagkihozatali mutató =  $\frac{\text{Nettó anyagfelhasználási norma}}{\text{Bruttó anyagfelhasználási norma}}$

**3. példa**

Egy termékről a következő információkkal rendelkeznek:

A tervek szerint az adott termékből előállításra és értékesítésre kerülő mennyiség	10 000 db
A termék közvetlen önköltsége	8 000 Ft/db
Becsült garanciális javítási költség	110 Ft/db
Tervezett reklámköltség, melyet az adott időszakban kizárólag a termék reklámozására fordítanak	5 350 E Ft
Tervezett nettó eladási ár	15 500 Ft/db

A vállalkozás a termékével egy új piacra kíván belépni, ahol a konkurens cég a várható piacra való betörés megakadályozására termékét, mely hasonló tulajdonságokkal rendelkezik, leárazta, 9100 Ft/db-ért kínálja.

*Feladat:*

Határozza meg, hogy a piac megszerzése érdekében maximálisan mekkora árengedményt adhat a vállalkozás! Sikerülhet-e az új piacra való belépés?

**Megoldás**

A kérdésre a vállalkozói ár alsó határának megállapításával kaphatunk választ:

Közvetlen önköltség	8 000 Ft/db
+ Értékesítési (reklám) költség termékegységre jutó része $\frac{5\,350\text{E Ft}}{10\,000\text{ db}}$	535 Ft/db
+ Garanciális javítási költség	110 Ft/db
Vállalkozói ár alsó határa	8 645 Ft/db

Feltételezve, hogy a fedezeti pontot a vállalkozás többi termékének értékesítése biztosítja, a minimum ár 8 645 Ft/db, azaz  $(15\,500\text{ Ft/db} - 8\,645\text{ Ft/db}) = 6\,855\text{ Ft/db}$ -os árengedmény érvényesíthető. Így a vállalkozás a konkurens termék ára alatt dobhatja piacra termékét, akár annál  $(9\,100\text{ Ft/db} - 8\,645\text{ Ft/db}) = 455\text{ Ft/db}$ -al alacsonyabb áron is. A konkrét ár kialakításánál a vállalkozásnak további piacpolitikai megfontolásokat kell szem előtt tartania (pl. márkahűség).

**4. példa**

Egy termelő vállalkozás két termékére vonatkozóan a következő információkat ismeri:

Megnevezés	Mennyiségi egység	A termék	B termék
Közvetlen költséghányad	%	70	60
Közvetlen önköltség (megközelítőleg változó költség)	Ft/db	21 000	24 000
Értékesítési volumen	db	25 000	20 000

*Feladat:*

- a) Vizsgálja meg, hogy maximálisan hány százalék árengedményt adhat a vállalkozás! (Az egyszerűség kedvéért tekintsen el a termék értékesítése kapcsán felmerült közvetett költségektől!)
- b) A vállalkozás mindkét termék esetén 4%-os áremelést tervez és ez az értékesítési volumen visszaesését eredményezi. Határozza meg, milyen mértékben csökkenhet a volumen, úgy, hogy az egyes termékekkel elérhető fedezet tömege ne csökkenjen!

**Megoldás**

- a) Az ár természetesen egyik termék esetében sem lehet alacsonyabb a változó költségeknél. Ha eltekintünk a termékek miatt felmerülő közvetett költségektől, akkor az adható árengedmény az **A** termék esetében 30%, a **B** termék esetében pedig 40%. (Mivel a közvetlen költséghányad a fedezeti hányad mutatójának komplementere.)
- b) A volumencsökkenés elfogadható mértéke a következőképpen határozható meg:

$$\begin{array}{l} \text{A termék} \quad \frac{4\%}{4\% + 30\%} = 0,1176 \\ \text{B termék} \quad \frac{4\%}{4\% + 40\%} = 0,0909 \end{array}$$

A számítások alapján akkor érdemes 4%-kal emelni a termékek árát, ha az áremelés hatására az **A** termék értékesítési mennyisége nem csökken 11,76%-nál, a **B** terméké pedig 9,09%-nál nagyobb mértékben. Ha a meghatározott mértékű volumencsökkenés realizálódik, akkor a fedezet tömege nem módosul.

Az eladási ár és a fajlagos fedezeti összeg meghatározása:

$$\begin{array}{l} \text{A termék} \quad \frac{21\,000 \text{ Ft/db}}{0,70} = 30\,000 \text{ Ft/db} \quad 30\,000 \text{ Ft/db} - 21\,000 \text{ Ft/db} = 9\,000 \text{ Ft/db} \\ \text{B termék} \quad \frac{24\,000 \text{ Ft/db}}{0,60} = 40\,000 \text{ Ft/db} \quad 40\,000 \text{ Ft/db} - 24\,000 \text{ Ft/db} = 16\,000 \text{ Ft/db} \end{array}$$

A fedezeti összeg a tervezett ár és volumen alapján:

$$\begin{array}{l} \text{A termék} \quad 25\,000 \text{ db} \times 9\,000 \text{ Ft/db} = 225\,000 \text{ E Ft} \\ \text{B termék} \quad 20\,000 \text{ db} \times 16\,000 \text{ Ft/db} = 320\,000 \text{ E Ft} \end{array}$$

A fedezeti összeg 4%-os áremelés esetén:

A megváltozott fajlagos fedezeti összegek:

$$\begin{array}{l} \text{A termék} \quad 30\,000 \text{ Ft/db} \times 1,04 - 21\,000 \text{ Ft/db} = 10\,200 \text{ Ft/db} \\ \text{B termék} \quad 40\,000 \text{ Ft/db} \times 1,04 - 24\,000 \text{ Ft/db} = 17\,600 \text{ Ft/db} \end{array}$$

Az értékesítési volumen:

$$\begin{array}{l} \text{A termék} \quad 25\,000 \text{ db} \times (1 - 0,1176) = 22\,060 \text{ db} \\ \text{B termék} \quad 20\,000 \text{ db} \times (1 - 0,0909) = 18\,182 \text{ db} \end{array}$$