

BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM
Vezetői Számvitel Tanszék

Bosnyák – Gyenge – Pavlik – Székács

Vezetői számvitel



Budapest, 2010

Szerzők:

Dr. Bosnyák János, tanszékvezető egyetemi docens
Budapesti Corvinus Egyetem (BCE)
Vezetői Számvitel Tanszék
1., 6., 7., 9. és 11. fejezet

Dr. Gyenge Magdolna, egyetemi docens
BCE Vezetői Számvitel Tanszék
10., 12. fejezet

Dr. Pavlik Livia, egyetemi docens
BCE Pénzügyi Számvitel Tanszék
5. fejezet

dr. Székács Péterné, egyetemi adjunktus
BCE Vezetői Számvitel Tanszék
2., 3., 4. és 8. fejezet

Szerkesztette:

Dr. Bosnyák János tanszékvezető egyetemi docens
Budapesti Corvinus Egyetem (BCE)
Vezetői Számvitel Tanszék

ISBN 978 963 638 339 8

Kiadja

a SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
Felelős kiadó: dr. Bokor Pál, a SALDO Zrt. vezérigazgatója

A SALDO Kiadó az 1795-ben alapított
Magyar Könyvkiadók és Könyvterjesztők Egyesülésének tagja

© 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

1. BEVEZETÉS A VEZETŐI SZÁMVITELBE	9
1.1 A számviteli információk felhasználói	9
1.2 A pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel közötti főbb különbségek.....	11
1.3 A vezetői számvitel célja, tárgya, feladata.....	16
1.4 A vezetői számvitel és a döntéshozatal folyamata	17
1.5 A vezetői számvitel funkciói	19
1.6 Rövid történeti áttekintés a vezetői számvitelről	20
2. KÖLTSÉGFOGALMAK ÉS KÖLTSÉG CSOPORTOSÍTÁSOK	22
2.1 A költségszámvitel célja és feladatai	22
2.1.1 A költségszámvitel célja	22
2.1.2 A költségszámvitel feladatai.....	23
2.2 Költség és költségszámítási alapfogalmak.....	23
2.2.1 A költség fogalma.....	23
2.2.2 A kiadás, a költség és a ráfordítás kapcsolata.....	25
2.3 A költségek csoportosítása.....	26
2.3.1 Elszámolhatóság módja szerint.....	27
2.3.2 Keletkezés szerint.....	27
2.3.3 Megjelenési forma szerint.....	30
2.3.4 Volumenhez való viszony szerint.....	31
2.3.5 Döntési relevancia szerint.....	36
2.3.6 „Elsüllyedt” költség (Sunk cost).....	37
2.3.7 Alternatív költség (Opportunity cost).....	37
2.3.8 Felelősségi szint és irányíthatóság szerint	38
2.3.9 A felmerülés ideje szerint	38
2.4 A határköltség és a differenciálköltség számítás	38
3. A HAGYOMÁNYOS KÖLTSÉGSZÁMÍTÁSI RENDSZER	40
3.1 Teljes- és részköltség számítás	40
3.2 A hagyományos költségszámítási rendszerek	41
3.2.1 A közvetlen és a közvetett költségek elszámolása.....	42
3.2.2 A gyártási általános költségek felosztása.....	42
3.2.3 A költségráták kialakításának szempontjai.....	43
3.2.3.1 Egyszintű költségallokáció.....	43
3.2.3.2 Több szintű költségallokáció.....	44
3.2.3.3 Tervezett, előre meghatározott költségráták	46
3.2.3.4 A költségráták megbontása a változó és a fix általános költségekre vonatkozó rátára	49
3.2.4 A gyártási általános költségen kívüli költségek felosztása	52
3.3 A hagyományos költségszámítás folyamata	52
3.4 A hagyományos költségszámítás lépései	53
3.4.1 Az általános költségek elszámolása költséghelyekre.....	53
3.4.2 Szolgáltató részlegek költségeinek felosztása	55
3.4.2.1 Egyirányú költségfelosztás	56
3.4.2.2 Visszacsatoló költségfelosztás.....	56
3.4.3 A termelő költséghelyek költségeinek felosztása a költségviselőkre.....	59
4. TEVÉKENYSÉG ALAPÚ KÖLTSÉGSZÁMÍTÁSI RENDSZEREK	62
4.1 A tevékenység alapú költségszámítás kialakulásának előzményei	62
4.2 A hagyományos költségszámítási rendszerek kritikája.....	63
4.3 A tevékenység alapú költségszámítás kialakulása	65
4.4 A tevékenység alapú költségszámítás elméleti alapjai.....	65
4.4.1 A költség okozója a tevékenység.....	66
4.4.2 Megfelelően hosszú távon a legtöbb költség változóvá tehető	66
4.4.3 Az ABC a felhasznált erőforrások költségét méri	67
4.5 A tevékenység alapú költségszámítás folyamata	70
4.6 A tevékenység alapú költségszámítás kialakítása	71
4.6.1 Tevékenységek elemzése és meghatározása, a tevékenységköltség-gyűjtők kialakítása.....	71
4.6.2 Az egyes tevékenységek költségeinek kiszámítása	72
4.6.3 Az egyes termékekre jutó tevékenységköltség kiszámítása.....	73

4.7 Az ABC rendszer pontossága	75
4.8 Összefoglaló példa a hagyományos költségszámítás és az ABC összehasonlítására.....	75
4.9 Az ABC által szolgáltatott információk felhasználása.....	78
5. AZ ÖNKÖLTSÉGSZÁMÍTÁS.....	81
5.1 Az önköltségszámítás tárgya, az önköltség tartalma.....	81
5.2 A kalkulációs tényezők.....	82
5.2.1 Közvetlen anyagköltség.....	83
5.2.2 Közvetlen bérköltség és járulékai.....	83
5.2.3 Utólag hozzárendelhető, továbbá megfelelő mutatók, jellemzők segítségével felosztható közvetett költségek.....	84
5.2.4 Az időszakban felmerült és az időszakot terhelő költség, vagyis a költségkorrekciók szerepe az önköltségszámításban.....	86
5.2.5 Kalkulációs sémák.....	86
5.3 A kalkuláció módszerei.....	88
5.4 A kalkuláció időhorizontja.....	88
5.4.1 Az előkalkuláció.....	89
5.4.2 Közbenső kalkuláció.....	89
5.4.3 Utókalkuláció.....	89
5.5 Job costing rendszer.....	90
5.5.1 Job costing rendszer a termelési folyamatban.....	94
5.5.2 A gyártási költségen kívüli költségek a job costing rendszerben.....	97
5.5.3 A szolgáltatató szektor sajátossága.....	98
5.5.4 Hosszú átfutási idejű munkák.....	99
5.5.5 A Job costing alkalmazása alacsony készletállománynál.....	103
5.6 Process costing.....	106
5.6.1 A termelési szakasz elején és végén nincs befejezetlen állomány.....	109
5.6.2 A termelési szakasz elején nincs, de a végén marad befejezetlen termelés.....	110
5.6.3 Az időszak elején és végén is van a termelési szakaszon belül befejezetlen állomány.....	112
5.6.3.1 A súlyozott átlagos önköltség alkalmazása.....	112
5.6.3.2 A FIFO módszer alkalmazása.....	113
5.6.4 A termék áramlása a termelési szakaszokon keresztül.....	115
5.6.4.1 Súlyozott átlagos önköltség alkalmazása.....	116
5.6.4.2 FIFO eljárás alkalmazása.....	118
5.7 Vegyes költség rendszerek.....	120
5.8 Költségmegosztás fő-, iker- és melléktermékek esetében.....	122
5.8.1 Az ikertermékek közös költségeinek szétosztása.....	124
5.8.1.1 A közös költségek szétosztása a létrehozott output természetes mértékegysége alapján.....	124
5.8.1.2 A közös költségek szétosztása a létrehozott termékek piaci értéke alapján.....	125
5.8.1.3 A közös költségek szétosztása a létrehozott termékek nettó realizálható értéke alapján.....	127
5.8.1.4 A közös költségek szétosztása a létrehozott termékekre azonos haszonkulcs számítása mellett.....	128
5.8.1.5 A különböző szétosztási lehetőségek összehasonlítása.....	129
5.8.2 A melléktermékek költségeinek meghatározása a közös költségekből.....	130
5.9 Egyenértékszamos osztókalkuláció.....	135
6. KÖLTSÉGELSZÁMOLÁS.....	139
6.1 A költségelszámítási rendszer komponensei.....	139
6.1.1 Az erőforrás-felhasználások köre.....	140
6.1.2 Az erőforrás-felhasználások értékelése.....	140
6.1.3 Az erőforrás-felhasználások értékének normalizálása.....	141
6.1.4 A költség-gyűjtés módszere.....	142
6.1.5 A készletek (teljesítmények) értékelésének alapjául szolgáló költség tartalma.....	143
6.1.6 Folyamatos vagy szakaszos elszámolás.....	146
6.1.7 A költségek áramoltatása.....	148
6.2 A költségelszámítási rendszer felépítése és integrálása.....	149
6.2.1 A költségelszámítási rendszer felépítése.....	149
6.2.2 A költségelszámítási rendszer integrálása.....	151
6.3 A költségelszámolás rendszere.....	151
6.3.1 Az eredményszámítási eljárások miatti kötöttségek.....	152
6.3.2 A pénzügyi számviteli elszámolási szabályok kötöttsége.....	153
6.3.3 A költségelszámolás szemlélete.....	155

7. KÖLTSÉG-VOLUMEN-EREDMÉNY ELEMZÉS	159
7.1 A költség–volumen–eredmény elemzés elméleti alapjai	159
7.1.1 Mikroökonómiai alapok.....	159
7.1.2 Számviteli megközelítés induló feltételezései	162
7.2 A költség-volumen-eredmény elemzés számviteli módszertana.....	163
7.2.1 Fedezeti számvitel	165
7.2.2 A fedezeti pont meghatározása.....	167
7.2.3 Eredmény–volumen ábrázolás.....	167
7.2.4 Elvárt eredmény.....	167
7.3 A költség-volumen-eredmény elemzés speciális kérdései	169
7.3.1 Fedezeti pont meghatározás termékmix esetén.....	169
7.3.2 A bizonytalanság megjelenítése és a becslési hibák	170
7.3.3 A fedezeti számvitel speciális kérdései	175
8. DÖNTÉSHOZATAL ÉS A RELEVÁNS INFORMÁCIÓK	178
8.1 Alapvető fogalmak és feltételek.....	178
8.1.1 A döntési folyamat.....	178
8.1.2 A relevancia értelmezése	179
8.1.2.1 A releváns költségek jövőbeni költségek.....	171
8.1.2.2 A releváns költségek a döntés hatására megváltoznak	171
8.1.2.3 A releváns költségek cash flow változást eredményeznek	172
8.1.3 Alternatív költség (opportunity cost).....	172
8.1.4 A kvalitatív (nem-pénzügyi) tényezők jelentősége a döntéshozatalban	173
8.1.5 A döntések időhorizontja.....	174
8.1.6 Költségkalkulációs rendszerek és a relevancia	174
8.1.7 Döntéshozatal és bizonytalanság	174
8.2 Speciális döntési problémák	175
8.2.1 Speciális rendelés elfogadása vagy elutasítása	176
8.2.2 Saját gyártás vagy vásárlás (outsourcing).....	178
8.2.3 Optimális termékösszetétel meghatározása szűk erőforrás esetén.....	182
8.2.3.1 Az optimális termékösszetétel tervezésének lépései egyetlen szűk erőforrás mellett.....	182
8.2.3.2 Az optimális termékösszetétel tervezése több szűk keresztmetszet mellett.....	186
8.2.4 Tevékenység megszüntetése vagy továbbfolytatása	190
8.2.5 Egy tevékenységi szakasz befejezésére vagy tovább folytatására vonatkozó döntés	193
8.2.6 A releváns közvetlen anyagköltség meghatározása	193
8.2.7 A releváns közvetlen bérköltség meghatározása	194
8.2.8 Speciális döntési helyzetek és szabályok rendszerezése.....	194
9. TERMÉKEK ÉS SZOLGÁLTATÁSOK ÁRAZÁSA	196
9.1 Az árazással kapcsolatos fontosabb elméleti és gyakorlati megfontolások	196
9.1.1 A kereslet rugalmassága	196
9.1.2 A határbevétel és a határköltség elemzése.....	197
9.1.3 Az árazási döntések tipizálása	198
9.1.4 Az árazás néhány stratégiai eleme	199
9.1.5 Az árazás fontosabb jogi korlátai.....	199
9.2 Ármeghatározó vállalkozás és költségalapú árképzés	199
9.2.1 Költségalapú árképzési módszerek	199
9.2.2 Ármeghatározó vállalkozás költségalapú árdöntései	202
9.3 Árelfogadó vállalkozás és piacvezérelt árképzés	203
9.3.1 Célköltség-számítás	203
9.3.2 Árelfogadó vállalkozás termékösszetétellel kapcsolatos döntései	205
9.4 Transzferárazás	206
9.4.1 A transzferár fogalma, jelentősége	206
9.4.2 A transzferár-képzési módszerek áttekintése.....	207
10. A DIVÍZIÓK PÉNZÜGYI TELJESÍTMÉNYÉNEK MÉRÉSE, FELELŐSÉGI ELVŰ SZÁMVITEL	209
10.1 A fejezet célja	209
10.2 A centralizált és a decentralizált szervezeti forma.....	209
10.2.1 A decentralizáció előnyei	209
10.2.2 A decentralizáció hátrányai	210
10.2.3 A funkcionális és a divizionális szervezeti struktúra összehasonlítása.....	211
10.3 A divizionális szervezeti struktúra.....	212

10.3.1 A költségközpontok	212
10.3.2 A bevételi központok	213
10.3.3 A nyereségközpontok	213
10.3.4 A befektetési központok	214
10.4 A felelősségi elvű számvitel a divizionális szervezeti struktúrában	214
10.4.1 A költségközpontok felelősségi elvű számvitele	214
10.4.2 A profitközpontok és befektetési központok felelősségi elvű számvitele	215
10.5 A profitközpontok és befektetési központok teljesítményértékelésének módszerei	216
10.5.1 Az eredmény, mint abszolút mutatószám alkalmazása a teljesítmény mérésében	216
10.5.2 Befektetések megtérülése (ROI)	218
10.5.3 Maradványjövdelem (RI)	221
10.5.4 Gazdasági hozzáadott érték (EVA™ – economic value added)	224
10.5.4.1 Készletértékelési eljárások	225
10.5.4.2 Halasztott adóráfordítás	226
10.5.4.3 Goodwill amortizációja	227
10.5.4.4 Kutatás-fejlesztés költsége, alapítás-átszervezés költsége	227
10.6 Az ROI, RI és EVA meghatározásánál figyelembe veendő tényezők	228
10.6.1 A befektetési bázis meghatározása	228
10.6.2 A teljesítményértékelés hatása a tőkebefektetési döntésekre	229
10.6.3 Az értékcsökkenés elszámolási mód hatása a teljesítményértékelésre	231
11. KÖLTSÉGVETÉS KÉSZÍTÉS	233
11.1 A költségvetéssel kapcsolatos alapismeretek	233
11.1.1 A költségvetés fogalma, helye a tervezés és az ellenőrzés rendszerében	233
11.1.2 A költségvetés előnyei és hátrányai	234
11.1.3 A költségvetések tipizálása	235
11.1.4 A költségvetés készítés adminisztrációs és szervezési kérdései	236
11.1.5 A költségvetés belső szerkezete	236
11.2 A mester költségvetés elkészítése	238
11.2.1 Értékesítési terv	238
11.2.2 Termelési terv	239
11.2.3 Közvetlen anyag terv	240
11.2.4 Közvetlen bér terv	241
11.2.5 Üzemi általános költség terv	241
11.2.6 Késztermék terv	244
11.2.7 Értékesítési és adminisztrációs költség terv	245
11.2.8 Készpénz terv	246
11.2.9 Eredménykimutatás terv	247
11.2.10 Mérleg terv	247
11.2.11 Cash flow kimutatás terv	248
12. A KÖLTSÉGVETÉS ELLENŐRZÉSE	251
12.1 A fejezet célja	251
12.2 Vezetői számviteli ellenőrzési rendszer	251
12.3 Befolyásolhatóság kérdése	252
12.4 Költségközpontok teljesítményértékelése	253
12.4.1 Standard költségszámítás logikája és hasznossága	253
12.4.2 A változó költségstandardok kialakítása	256
12.4.3 Egyéb fenntartási költség standardok kialakítása	258
12.4.4 A költségstandardok előnyei és hátrányai	260
12.4.5 Eltérésvizsgálat	260
12.4.5.1 A változó költségek eltérésének vizsgálata – termékszintű elemzés	264
12.4.5.2 Globális elemzés	273
12.4.5.3 Fix költségek eltérésvizsgálata	275
12.5 Az eredményterv ellenőrzése	279
12.5.1 Termékszintű elemzés	280
12.5.2 Globális elemzés	284
12.6 A standard költségszámítás kritikája	285

ELŐSZÓ

A most kiadásra kerülő könyv a vezetői számvitel elméleti és módszertani alapjait tárgyalja. A könyv – valamint a hozzá szorosan kapcsolódó, már megjelent példatár és feladatgyűjtemény – legfontosabb célja, hogy megfelelő alapot biztosítson a „Vezetői számvitel” tárgy ismeretanyagának megértéséhez és elsajátításához, mind a nappali, mind az esti és levelező tagozatos képzési programok esetén.

Jelen kiadványunk további célja, hogy az érdeklődők széles köre számára bemutassa azokat a bachelor szintű vezetői számviteli ismereteket, amelyek a legtöbb fejlett nyugati, különösen az angolszász országok irányadó, hasonló szintű üzleti képzési programjának szerves részét képezik.

A könyv feldolgozza és nagyszámú gyakorlati példán keresztül illusztrálja azokat az alapvető módszereket és eljárásokat, amelyekkel – döntően – a számviteli rendszerből nyerhető adatok bázisán támogatható a gazdálkodó egységek vezetése. Foglalkozik a költségszámvitel témaköreivel, a vezetői döntéshozatal számviteli támogatásának kérdéseivel, valamint tárgyalja az üzleti folyamatok tervezéséhez, irányításához és ellenőrzéséhez kapcsolódó vezetői számviteli technikákat és eljárásokat.

A könyv eredményes használata feltételezi a számvitel elméleti és módszertani alapjainak ismeretét, amelyet – többek között – „A számvitel alapjai” tárgy keretein belül lehetett megszerezni. A jelen kiadványban tárgyalt számviteli ismeretek – megítélésünk szerint – biztos alapot szolgáltatnak a vezetői számvitel magasabb (master) szintű megismeréséhez, azaz a „Haladó vezetői számvitel”, illetve a "Stratégiai vezetői számvitel" tárgyak követelményeinek sikeres teljesítéséhez is.

Köszönetet kívánunk mondani a Budapesti Corvinus Egyetem vezetésének, hogy létrehozták az ország első Vezetői Számvitel Tanszékét, megteremtették a szervezeti kereteit annak, hogy a vezetői számvitel területén felgyorsuljanak a kutatások, és a vezetői számvitel mielőbb el tudja foglalni hazánkban azt a helyet, amelyet a nemzetközi gyakorlatban már kivívott magának.

Köszönettel tartozunk azoknak a volt és jelenlegi Kollégáinknak, akik folyamatosan biztattak bennünket, és segítő tanácsaikkal, javaslataikkal támogatták e könyv megszületését. Külön köszönjük azoknak a Kollégáinknak, illetve több száz egykori Hallgatóknak a segítségét, akik a próbakurzusok, illetve a kísérleti félévek során a tárgy oktatási programjában részt vettek, és építő, jobbitó jellegű javaslataikkal, észrevételeikkel hozzájárultak ahhoz, hogy munkánk minősége folyamatosan javuljon.

Köszönetet kell mondanunk továbbá mindazoknak a vezetői számvitel területén kiemelkedő teljesítményt nyújtó hazai és külföldi oktatóknak, kutatóknak, illetve gyakorlati szakembereknek, akiknek publikációi inspirációt jelentettek és munkánk alapjául szolgáltak. Köszönet illeti végül mindazokat, akik lehetővé tették vagy támogatták, hogy külföldi egyetemeken, főiskolákon szerezzünk tapasztalatokat a vezetői számvitel területén.

Reméljük, hogy munkánk színvonalas és hatékony eszköznek bizonyul a vezetői számvitel elméleti és módszertani alapjainak megismeréséhez.

Budapest, 2010. február

A szerzők