

**Juhász Lajos**

**Üzleti tervezés alapjai**

**Nyugat-magyarországi Kiadó**

**Sopron**

**2015**

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM**  
**KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**  
*VÁLLALATGAZDASÁGI INTÉZET*

**JUHÁSZ LAJOS**

**ÜZLETI TERVEZÉS ALAPJAI**

SOPRON

2015

**AZ ÜZLETI TERVEZÉS ALAPJAI**

**JUHÁSZ LAJOS**

A KÉZIRATOT LEKTORÁLTA:

**PROF. DR. HERCZEG JÁNOS**

OLVASÓ SZERKESZTŐ:

**ÉKES SZEVERIN KRISTÓF**

SZERZŐ:

**DR. JUHÁSZ LAJOS**

FELELŐS KIADÓ:

**NYUGAT-MAGYARORSZÁGI EGYETEM KIADÓ**

**PROF. DR. VARGA LÁSZLÓ**

**TUDOMÁNYOS ÉS KÜLÜGYI REKTORHELYETTES**

**ISBN: 978-963-334-218-3**

**SOPRON**

**2015**

# Tartalomjegyzék

Táblázatjegyzék.....	5
Ábrajegyzék.....	7
Bevezetés .....	8
<b>1 Vállalkozásfinanszírozás és tőkestruktúra .....</b>	<b>9</b>
1.1 A finanszírozási stratégia.....	12
1.2 A belső és a külső finanszírozás .....	17
<b>2 Üzleti terv (pénzügyi terv, fedezeti- és ráfordítás-hatékonysági elemzés) .....</b>	<b>24</b>
2.1 Eredményterv összeállítása.....	28
2.2 Nyitó mérleg, záró mérleg (mérlegterv, éves státusz) elkészítése.....	30
2.3 Cash-flow terv struktúrája .....	45
2.4 A likviditási terv kimunkálása .....	52
2.5 Fedezeti pont elemzése (fedezetszámítás).....	57
2.6 Üzleti elemzés ráfordítás-hatékonysági mutatók segítségével .....	64
2.6.1 A tőkemegtérülés vizsgálata.....	68
2.6.2 A nyereséghányad leképezése.....	69
2.6.3 A forgalom mérése .....	70
2.6.4 Az eszközstruktúra mutatói .....	71
2.6.5 Finanszírozási struktúra.....	72
2.6.6 A likviditás mérése.....	73
2.6.7 A fizetőképesség mérése .....	74
2.6.8 A megújítást mérő mutatók .....	75
<b>3 Feladat az üzleti terv elkészítéséhez kereskedelmi vállalkozás esetén .....</b>	<b>87</b>
Irodalomjegyzék.....	112
Tervlap minták .....	113

## Táblázatjegyzék

1. táblázat: Üzleti vállalkozás finanszírozási mérlege (Me.: eFt) .....	16
2. táblázat: Finanszírozási stratégiák összevetése .....	17
3. táblázat: Pótló beruházáshoz rendelkezésre álló leírási bevétel lineáris leírás esetén (Me.: eFt) .....	20
4. táblázat: Pótló beruházáshoz rendelkezésre álló leírási bevétel degresszív leírás esetén (Me.: eFt).....	20
5. táblázat: A lineáris és a degresszív leírás eredményeinek összehasonlítása .....	21
6. táblázat: Összköltséges eljárású eredmény-kimutatás felépítése .....	30
7. táblázat: A mérleg felépítése .....	32
8. táblázat: Nyitómérleg feladat .....	37
9. táblázat: Nyitó mérleg (Me.: eFt) (üzleti év 01.01.).....	39
10. táblázat: Eredményterv – tárgyév eredményének levezetése .....	42
11. táblázat: Záró mérlegterv (Me.: eFt) (üzleti év 12.31.).....	43
12. táblázat: Állományváltozások cash-flow-ra gyakorolt hatása.....	46
13. táblázat: A Cash-flow kimutatás (egyik lehetséges tagolása) .....	47
14. táblázat: A feladat cash-flow terve .....	48
15. táblázat: A mérleg, az eredmény-kimutatás és a cash-flow összefüggései (Me.: eFt)16.	
táblázat: Likviditási terv sémája.....	53
17. táblázat: Az üzleti vállalkozás likviditási tervének elkészítéséhez szükséges alapadatok54	
18. táblázat: Likviditási terv .....	55
19. táblázat: Munkatáblázat a likviditási terv elkészítéséhez.....	56
20. táblázat: A fontosabb üzleti problémák okainak csoportosítása .....	67
21. táblázat: Tőkemegtérülés mutatói .....	68
22. táblázat: Nyereséghányad mutatói .....	69
23. táblázat: A forgalom mutatói.....	70
24. táblázat: Eszközstruktúra mutatói .....	71
25. táblázat: A finanszírozás mutatói .....	72
26. táblázat: Likviditási mutatók.....	74
27. táblázat: Fizetőképesség mérésére szolgáló mutatók .....	74
28. táblázat: Megújítást mérő mutatók .....	75
29. táblázat: Az elemzés összevont input adatai .....	76
30. táblázat: Az üzleti vállalkozás nyitó és záró adatai (Me.: eFt).....	78

31. táblázat: Az üzleti vállalkozás eredményterve (Me.: eFt).....	80
32. táblázat: Az elemzés során felhasznált összevont input adatok (Me.: eFt).....	81
33. táblázat: Az gazdasági mutatók számítása .....	82
34. táblázat: Az üzleti vállalkozás gazdálkodási helyzete.....	84

## Ábrajegyzék

1. ábra: Az üzleti vállalkozás eszközei (vagyonösszetétel).....	9
2. ábra: A vállalkozói tőke elemei.....	11
3. ábra: Eszközök és források összhangja .....	13
4. ábra: Belső és külső finanszírozás.....	18
5. ábra: Pénzügyi tervezést érintő főbb problémakörök.....	25
6. ábra: Bevétel – ráfordítás – költség görbe.....	26
7. ábra: Üzleti terv fejezet összetevői.....	28
8. ábra: A vállalkozás rendelkezésére álló erőforrások.....	31
9. ábra: A cash-flow összeállításánál felhasznált módszerek.....	45
10. ábra: Az állományváltozások egyezősége.....	46
11. ábra: A fedezetszámítás lényege .....	57
12. ábra: A vállalkozás fedezeti ábrája.....	60
13. ábra: A „három-metszéspontos” fedezeti ábra .....	62
14. ábra: A vállalkozás „három-metszéspontos” fedezeti ábrája .....	64
15. ábra: Az üzletmenet sikerességét meghatározó tényezők .....	66
16. ábra: A vállalkozás gazdasági profilja .....	85

## Bevezetés

Az üzleti tervezés a vállalkozások tevékenységének egyik legösszetettebb feladata. Célja egy **stratégiai szempontból fontos átfogó kép kialakítása**, mely megmutatja, hogy egy meghatározott gazdasági időszakban (általában egy év) az üzletmenetben milyen gazdasági események jelentkeznek, amelyek a „fő csapás irányát” mutatják.

Egy jó üzleti terv elkészítése **komplex feladat**, készítőjétől széleskörű, horizontális tudásanyagot kíván. Ezen tudásanyag egyrészt feltételezi a **számviteli összefüggések** ismeretét, másrészt komoly, magas szintű **pénzügyi tapasztalatot** is megkíván. Harmadrészt a cég **gazdasági pozíciójának feltérképezése** mély gazdaságtani háttérismeret nélkül elképzelhetetlen.

A fent leírtak azt jelentik, hogy az üzleti terv „magas szintű művelése” inkább tekinthető **gazdaságtani kérdéskörnek** mintsem pénzügyi-számvitelinek. Ez annál is inkább igaz, mivel az üzleti terv kimunkálásának igénye a top menedzsment részéről fogalmazódik meg, továbbá a kész üzleti terv a **felső szintű vezetés „vezérfonalának”** tekinthető.

A releváns üzleti tervezés elkészítésének alapvető feltétele, hogy a terv készítői a **vállalkozásfinanszírozás** és **tőkestruktúra** kérdéskörével tisztában legyenek. Elképzelhetetlen ugyanis a **belső** és a **külső finanszírozás** ismerete nélkül, olyan gazdasági események generálása a szóban forgó gazdasági évben, amely a vállalkozás számára egyfelől **felszabadított tőkét**, másfelől **hozamtöbbletet** eredményez.

Az üzleti terv elkészítésekor három terület részletes kidolgozása szükséges. Az első lényeges terület a **pénzügyi terv fejezet**, amely az **eredményterv** elkészítését, a nyitó mérleg ismeretében a **záró mérleg** összeállítását, a befolyó bevételek és a kiadások szembeállításával levezetett **likviditási tervet** valamint a **cash flow terv** becslését jelenti.

A diverzifikált portfólióval rendelkező többtermékes vállalkozások **több metszéspontos fedezeti ábrájának** grafikus módon történő ábrázolása elengedhetetlen a cég megtermelt hozama elemeinek felbontása és az egyes **hozamelemek piaci jelentőségének** feltérképezése céljából.

Végül, de nem utolsó sorban az üzleti vállalkozás „**nyolc tényezőcsoportos**” elemzése segítségével felrajzolhatjuk a vállalkozás **gazdálkodási profilrajzát**, amely kiindulópontot jelent a cég vezetőinek a gazdálkodási szempontból fontos fókuszpontok beazonosítására és a stratégiai releváns lépések meghatározására.

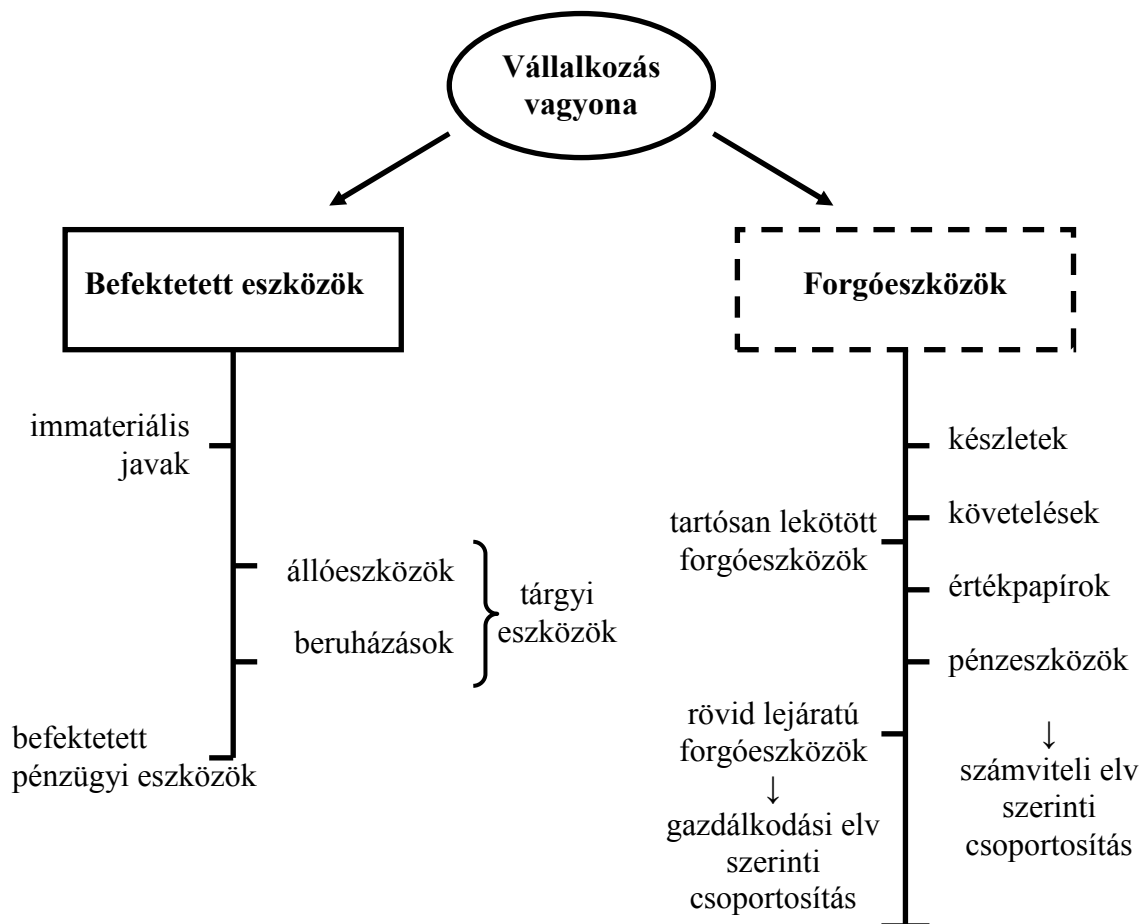


# 1 Vállalkozásfinanszírozás és tőkestruktúra

Az üzleti vállalkozás ahhoz, hogy **tevékenységét** megkezdje, majd zavartalanul folytassa eszközökre, ún. **reáljavakra** van szüksége.

Azon reáljavak összessége, amelyek biztosítják a fenti tevékenységet a vállalkozás **vagyona**nak nevezzük.

A cég vagyona vagyonfajtákból, **vagyonelemekből** tevődik össze, amelyek konkrét **eszközök** formájában testesülnek meg (1. ábra).



Forrás: Juhász, 2010

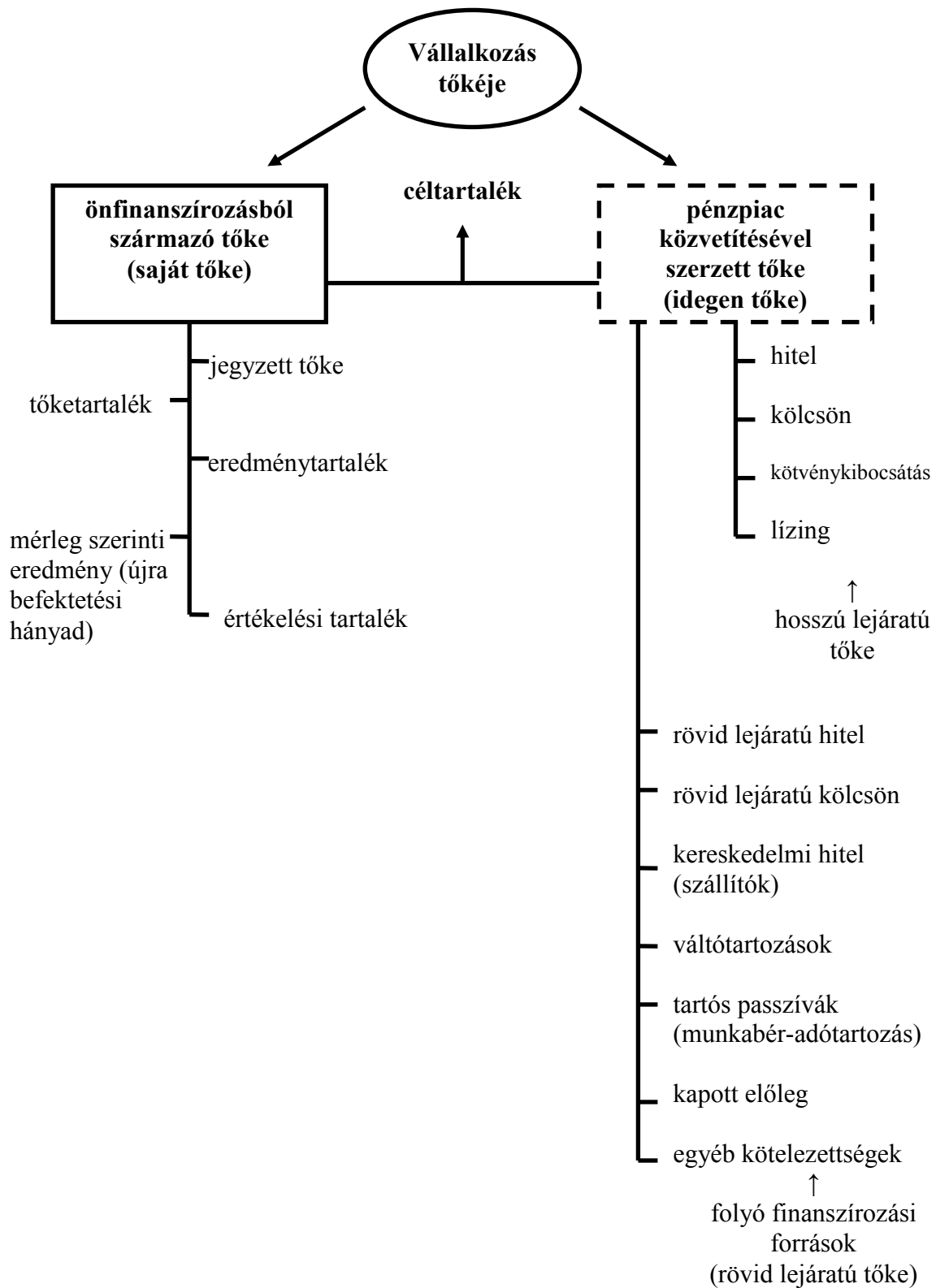
1. ábra: Az üzleti vállalkozás eszközei (vagyonösszetétel)

A **befektetett eszközök** elnevezés az eszközök **tartós lekötésére** utal, hiszen a vállalkozó az annak megszerzésére fordított pénzt csak **hosszú távon** kapja vissza. További jellegzetesség, hogy a cég nemcsak a befektetett pénzét akarja visszakapni, hanem olyan **extra pénzre** (hozádék) is igényt tart, amely a tartósan lekötött pénz elvárható növekménye. Ennek érdekében a vállalkozás olyan tartósan lekötött javakat vásárol (jelenbeli javak), melyeket jövőbeli pénzre kíván átváltani.

A cég vagyontárgyainak másik nagy csoportját a **forgóeszközök** képezik, amelyek **rövid távon** vesznek részt a cég **értékteremtő folyamatában**. Gazdaságilag lényeges azt megemlíteni, hogy a forgóeszközök körébe történő besorolás általában nem az érték, hanem a felhasználási időtartam alapján történik.

A vállalkozás zavartalan működésének biztosításához a cégnek **tőkére** van szüksége. A tőke lényegében azt mutatja meg **mekkora összegű** és **milyen helyről** származik a **forrás**, amelynek segítségével a cég egyrészt megszerzi a **tevékenysége megkezdéséhez**, másrészt az **üzletmenete folytatásához** szükséges vagyont, amely a **vállalkozás növekedésének** alapvető forrása.

A tőke származási helyét figyelembe véve beszélhetünk **önfinanszírozásból** és a **pénzpiac közvetítésével** szerzett tőkéről (2. ábra).



Forrás: Juhász, 2010

2. ábra: A vállalkozói tőke elemei

Az üzleti vállalkozás finanszírozását szolgáló **saját tőke** a jegyzett tőke. A tőketartalék és az eredménytartalék együttes összege, melyet az évente keletkező **újra befektetési hányad** módosít. Gazdálkodási szempontból a saját tőke két részből áll: alapítói tőkéből és az eredménytartalékból. Az **alapítói tőkét** a tulajdonosok a vállalkozás indítása előtt bocsátották a cég rendelkezésére abból a célból, hogy **jövedelemtermelő-képességet** biztosítsanak a vállalkozásnak és a **jövedelem-termelőtevékenység** megkezdődjék. Az **eredménytartalék** viszont olyan tőkerész, amelyet a vállalkozás az **üzletmenete során maga hoz létre**, így ezt a forrást **belső finanszírozási** (önfinanszírozási) forrásnak is nevezzük.

## 1.1 A finanszírozási stratégia

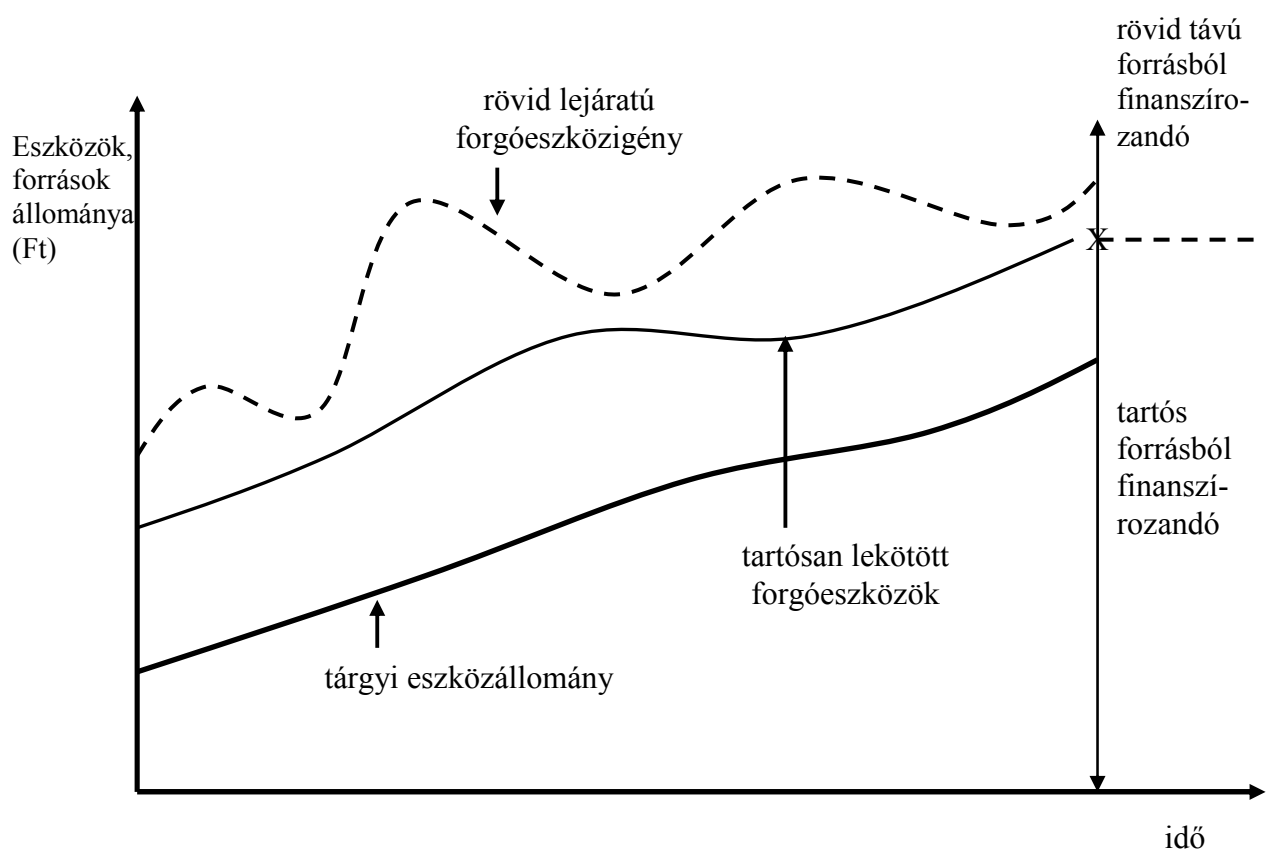
A vezetésnek biztosítani kell azt, hogy az eszközbefektetésre vonatkozó elképzeléseket a másik oldalon megfelelő finanszírozási források tegyék megvalósíthatóvá. A **befektetésre vonatkozó elképzelések** ugyanis egyúttal **finanszírozási szükségleteket** is jelentenek, amelyek kielégítésére a vállalatnak szintén stratégiaileg megalapozott elképzelésekkel kell rendelkeznie.

A **finanszírozási stratégia** kialakításakor a következő elveket kell szem előtt tartani (Chikán, 2008):

- **Biztonság követelménye** elsősorban a saját és az idegen tőke arányán keresztül közelíthető meg, melyen belül igen fontos az egyes finanszírozási források kockázata is;
- **Jövedelmezőség követelménye**, amely a finanszírozás költségeitől és a befektetés jövedelemtermelő-képességétől függ, vagyis attól, hogy milyen pénzáramot képes biztosítani;
- A **likviditás és a fizetőképesség problémaköre** kiterjed a rövid és a hosszú távú pénzügyi egyensúly biztosítására, amely a vállalkozói vagyon forrás- és eszközoldalának összhangját jelenti;
- A **függetlenség kérdése** jelenti a vállalkozás irányításának viszonylagos függetlenségét a hitelezőktől és a befektetőktől.

A finanszírozási stratégia szempontjából kulcskérdés az **eszközök** és a **források összhangjának** megteremtése. Ez azt jelenti, hogy a finanszírozás módjáról való döntéskor mérlegelni kell azt is, hogy a megszerzett forrás milyen eszköz fedezetéül fog szolgálni. A **hosszú távú pénzügyi egyensúly** egyik fontos feltétele, hogy a mérlegben kimutatott

eszközök pénzzé tételi lehetősége és a források esedékessége között összhang legyen. Ez olyan **elvi követelményt** állít a finanszírozás elé, hogy **tartósan lekötött eszközök forrásául** csak **tartósan rendelkezésre álló idegen tőke** és **saját forrás** szolgáljon. A tartósan lekötött eszközök közé gazdasági szempontból nemcsak a tárgyi eszközöket, hanem a tartósan lekötött forgóeszközöket is besorolják. Az eszközök és források összhangja tekintetében az is **követelmény**, hogy legalább a **beruházott vagyont** (tárgyi eszközállomány) származzék a **vállalat saját forrásaiból**, és hogy a **folyó likviditás** érdekében a **rövid lejáratú aktívák** fedezzék a **rövid lejáratú tartozásokat** (3. ábra).



Forrás: Chikán, 2008

### 3. ábra: Eszközök és források összhangja

A 3. ábra a hosszú és rövid távú befektetések és finanszírozások kapcsolatát mutatja. **Általános alapelvként** az mondható el, hogy a vállalkozás **tartós eszköz-igényét** (befektetett eszközállomány és a tartósan lekötött forgóeszközök együttes összege) **hosszú távú forrásból** (hosszú lejáratú idegen forrás és a saját tőke összege) célszerű finanszírozni. A **rövid lejáratú forgóeszköz-állományra** viszont igyekezni kell **rövid távú forrásokat** igénybe venni.

A **tartósan lekötött forgóeszköz-állomány** szükségszerű jelenléte miatt elkerülhetlenné válik a **nettó forgótőke** nagyságának meghatározása. A nettó forgótőke a forgóeszközöknek az a része, amelyet **saját tőkével** és/vagy **hosszú lejáratú tőkeforrásokkal** finanszíroznak. Más megfogalmazásban a hosszú lejáratú tőkeforrásoknak az a része, amely nem szükséges a befektetett eszközök finanszírozásához. A nettó forgótőkét úgy számítjuk ki, hogy a számviteli mérlegben kimutatott **forgóeszközök** és a **rövid lejáratú kötelezettségek különbségét** vesszük. Lényeges viszont arra figyelni, hogy ez csak akkor igaz, ha a vállalkozás a következő **két feltételnek** eleget tesz, más szóval betartja a finanszírozási szabályokat:

**nettó forgótőke = forgóeszközök – rövid lejáratú kötelezettségek**, ha

- **a befektetett eszközök finanszírozása megfelelő**

$$\frac{\text{saját tőke} + \text{hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{befektetett eszközök} + \text{nettó forgótőkével finanszírozott forgóeszközök (tartós forgóeszközök)}} = 1, \text{ és a}$$

- **a forgóeszközök finanszírozásának szabályát is betartják**

$$\frac{\text{rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{nettó forgótőkével csökkentett forgóeszközök (folyó forgóeszközök)}} = 1.$$

Összességében az mondható el, hogy a nettó forgótőke összege azt mutatja, hogy a cég a forgóeszközök mekkora összegét, hány százalékát finanszírozza tartós forrásokkal.

A gazdálkodási gyakorlatban az eszközök megtérülése és a források lejáratára közötti szerkezeti összhang mértéke szerint háromféle finanszírozási stratégia különböztethető meg.

A **szolid finanszírozási stratégia lényege**, hogy valamennyi **tartósan lekötött eszközt tartós forrásokkal** finanszíroz meg. Ez azt jelenti, hogy a nettó forgótőke (forgóeszközök és a folyó finanszírozási források különbsége) éppen a tartós forgóeszköz lekötésre biztosít forrásokat. Ez a finanszírozási stratégia csak a vállalkozó (finanszírozó) tudatos beavatkozásával és nagy odafigyeléssel valósítható meg (3. ábra).

- **eszközlekötés** tartós = **források** tartós
- **eszközlekötés** átmeneti = **rövid lejáratú kötelezettség**
- **nettó forgótőke** = **tartós forgóeszköz-lekötés**

A **konzervatív finanszírozási stratégia** biztonságos, de az **átmeneti eszközlekötés** egy részéhez **tartós forrásokat** rendel, amely azt eredményezi, hogy a **rövid távú hitelezőktől minimális függőség** alakul ki, de e **túl óvatos** stratégiával egy **költséges** finanszírozási szerkezet jön létre. Ennek az az oka, hogy normál gazdálkodási körülmények között a rövid lejáratú kölcsönforrások kisebb kockázatúak, így olcsóbbak mint a hosszú lejáratúak.

- **eszközlekötés** tartós < **források** tartós
- **eszközlekötés** átmeneti > **rövid lejáratú kötelezettség**
- **forgóeszközök - rövid lejáratú kötelezettségek** > **tartós forgóeszköz-lekötés**

Az **agresszív finanszírozási stratégia** lényege, hogy a **rövid lejáratú források finanszírozási sávja megnő**, hiszen az az **átmeneti eszközökön kívül a tartós forgóeszközök egy részét** is finanszírozza. Az agresszív stratégia ugyan elméletileg a legolcsóbb forma, **veszélyessége és nagy kockázata** miatt azonban követése nem javasolható. Amennyiben az átmeneti kölcsönforrások folyamatos „újratermelése” akadozik, úgy a cég üzletmenete még az egyszerű újratermelést is lehetetlenné teheti.

- **eszközlekötés** tartós > **források** tartós
- **eszközlekötés** átmeneti < **rövid lejáratú kötelezettség**
- **forgóeszközök - rövid lejáratú kötelezettségek** < **tartós forgóeszköz-lekötés**

## Feladat a vállalkozás finanszírozási struktúrájának meghatározására

Egy üzleti vállalkozás néhány mérleg adata a következő:

- befektetett eszközök:	67.500 e Ft
- saját tőke:	54.000 e Ft
- hosszú lejáratú kötelezettségek:	35.100 e Ft
- forgóeszközök:	108.000 e Ft
- rövid lejáratú kötelezettségek:	86.400 e Ft

A tartós forgó-eszközállomány a forgóeszközök 20 %-a.

- Milyen finanszírozási stratégia jellemző a cégre (1. eset)?
- Milyen finanszírozási stratégiát folytat a vállalkozás, ha a rövid lejáratú kötelezettségei 101,4 millió Ft-ra nőnek (2.eset)?
- Milyen finanszírozási stratégiával jellemezhető a cég, ha a rövid lejáratú kötelezettségei 71 millió Ft-ra csökkennek (3. eset)?

**1. táblázat: Üzleti vállalkozás finanszírozási mérlege (Me.: eFt)**

<b>Eszközök megnevezése</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>Források megnevezése</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>
Befektetett eszközök	67.500	67.500	67.500	Saját tőke	54.000	54.000	54.000
Tartós forgóeszközök	21.600	21.600	21.600	Hosszú lejáratú kötelezettségek	35.100	20.100	50.500
Tartós eszközállomány összesen	89.100	89.100	89.100	Hosszú lejáratú források	89.100	74.100	104.500
Átmeneti forgóeszközök	86.400	86.400	86.400	Rövid lejáratú kötelezettségek	86.400	101.400	71.000
Eszközök összesen	175.500	175.500	175.500	Források összesen	175.500	175.500	175.500

Forrás: Juhász, 2010



2. táblázat: Finanszírozási stratégiák összevetése

Megnevezés	1. eset	2. eset	3. eset
Befektetett eszközök finanszírozása	$\frac{54.000+35.100}{67.500+21.600} =$ $\frac{89.100}{89.100} = 1$	$\frac{54.000+20.100}{67.500+21.600} =$ $\frac{74.100}{89.100} = 0,83$	$\frac{54.000+50.500}{67.500+21.600} =$ $\frac{104.500}{89.100} = 1,17$
Forgóeszközök finanszírozása	$\frac{86.400}{108.000-21.600} =$ $\frac{86.400}{86.400} = 1$	$\frac{101.400}{108.000-21.600} =$ $\frac{101.400}{86.400} = 1,17$	$\frac{71.000}{108.000-21.600} =$ $\frac{71.000}{86.400} = 0,82$
Forgóeszközök – rövid lejáratú kötelezettségek (nettó forgótőke)	$108.000 - 86.400 =$ <b>21.600</b>	$108.000 - 101.400 =$ <b>6.600</b>	$108.000 - 71.000 =$ <b>37.000</b>
Tartós eszközlekötés ( $E_h$ ) és - források ( $F_h$ )	$89.100 = 89.100$ $E_h = F_h$	$89.100 > 74.100$ $E_h > F_h$	$89.100 < 104.500$ $E_h < F_h$
Átmeneti eszközlekötés ( $E_r$ ) és - források ( $F_r$ )	$86.400 = 86.400$ $E_r = F_r$	$86.400 < 101.400$ $E_r < F_r$	$86.400 > 71.000$ $E_r > F_r$
Forgóeszközök – rövid lejáratú kötelezettségek ( $E_f - F_r$ ) és tartós forgóeszközlekötés ( $E_{fh}$ )	$21.600 = 21.600$ $(E_f - F_r) = E_{fh}$	$6.600 < 21.600$ $(E_f - F_r) < E_{fh}$	$37.000 > 21.600$ $(E_f - F_r) > E_{fh}$
Finanszírozási stratégia	<b>szolid</b>	<b>agresszív</b>	<b>konzervatív</b>

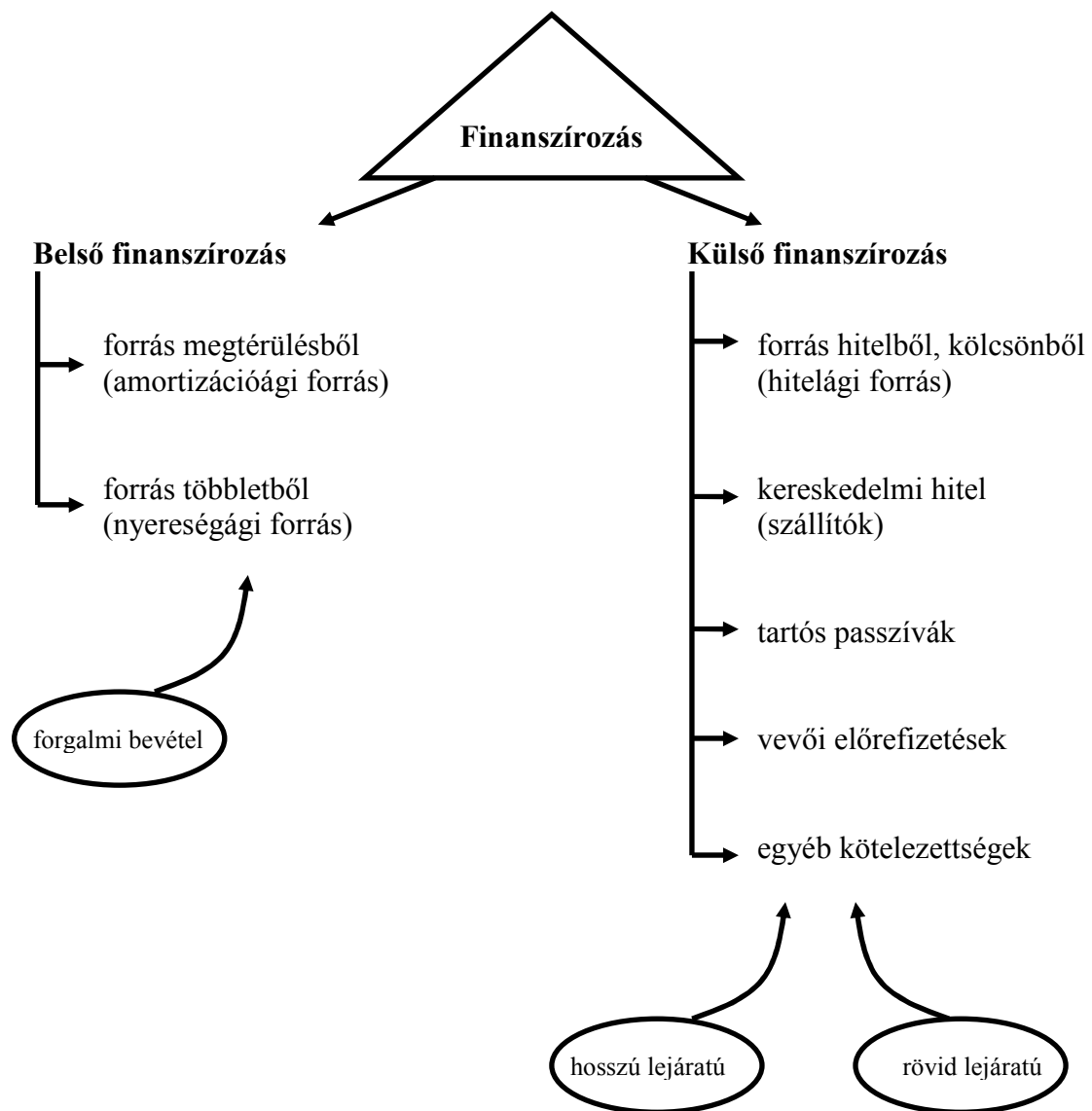
Forrás: Juhász, 2010

## 1.2 A belső és a külső finanszírozás

A vállalkozás alapításához és a már működő vállalkozás életképességének fenntartásához **szükséges tőke megszerzését finanszírozásnak**, a finanszírozáshoz kapcsolódó elvek összességét és az azokon alapuló elhatározásokat **finanszírozási politikaként** értelmezzük. A finanszírozási politika fontos feladata a saját és idegen források arányának alakítása, a **forrás összetételéről** való döntés és a **külső és belső források** felkutatása.

A **belső finanszírozás** történhet a forgalmi bevételből és a vagyon átrendezése révén. Az értékesítési folyamatból származó bevétel azért lehet belső finanszírozási forrás, mert a bevétel két részből tevődhet össze: a **megettérülésből** és a **többletből**.

**Külső finanszírozás**on a tőkepiacon keresztül történő finanszírozást kell érteni, mely lehet a tőkepiacon **saját tőke** és lehet **idegen tőke** megszerzése (4. ábra).



Forrás: Juhász, 2010

#### 4. ábra: Belső és külső finanszírozás

A vállalkozásba befektetett állóeszközök és immateriális javak értéke a termelés, szolgáltatási tevékenység folyamatában fokozatosan megy át az új termék, szolgáltatás értékébe. Az **értékátadási folyamatot** a termelési költségek között elszámolt **értékcsökkenési leírás** (amortizáció) közvetíti. A korábban tartósan befektetett, a bevételben visszatérülő tőkét nevezzük **leírási bevételnek**. A leírási bevétel azonban csak akkor egyezik meg az amortizáció összegével, ha az árbevétel arra teljes egészében fedezetet nyújt (megtérülésből származó forrás).

Az értékcsökkenési leírást az értékesítési folyamatokból származó bevétel téríti meg – normál gazdálkodási körülmények között – , ami ugyanabban az időszakban általában nem lesz ismét kiadás, így az amortizációági forrás ún. **negatív tőkeszükségletet** képez, amelyből finanszírozni lehet. (Negatív tőkeszükséglet akkor lép fel, amikor a cég bevételei meghaladják a kiadásokat, tehát bevételi többlet keletkezik.)

Egy elszámolási időn belül a **leírási bevétel nagyságát** az állóeszközök és az immateriális javak **bruttó értéke**, a befektetett eszközök **használati ideje** és a tőkebefektetés **törlesztésének módszere** határozza meg.

Az állóeszközök használati idején belül a **befektetett tőke visszatérítése egyenletes** (lineáris) ütemű vagy **gyorsított** (degresszív) ütemű törlesztési módszerrel történhet. Bármely módszer alkalmazásával azonban gazdasági szempontból alapvető követelmény, hogy a befektetett tőke a használati idő végéig a leírási bevételekből visszatérüljön, hiszen ellenkező esetben **tőkevesztés** lép fel.

#### **Feladat a pótló beruházás leírási bevételből történő finanszírozási források becsléséhez**

Egy vállalkozás az évente keletkező leírási bevételét bankjánál tartós betétként 8,7%-os kamattal leköti. A vállalkozó piaci részesedését csak akkor tudja megtartani, ha a használati idő (4 év) végén az állóeszközt lecseréli. A műszaki-technikai színvonal emelkedése miatt azonban évente átlagosan 4,3%-os állóeszköz áremelkedéssel kell számolni. Az állóeszköz bruttó értéke 18 millió Ft.

Az állóeszköz cseréjének időpontjára a vállalkozás milyen összegű pénzzel rendelkezik a pótló beruházás finanszírozásához lineáris és az évek száma összege amortizációs módszerek alkalmazása esetén? (A vállalkozás az egyes években a leírásokból visszatérült tőkét a tárgyév utolsó napjával tartós betétként helyezi el.)

**3. táblázat: Pótló beruházáshoz rendelkezésre álló leírási bevétel lineáris leírás esetén**  
(Me.: eFt)

Használati idő (év)	Le-kötési idő (év)	Leírási bevétel ( $\text{ÉCS}_L=(100/4)=0,25$ )	Kamattényező ( $(1+r)^t$ )	Kamat jövedelem ( $r=8,7\%$ )	Kamattal növelt leírási bevétel
1	3	4.500	1,2844	1.279,8	5.779,8
2	2	4.500	1,1816	817,2	5.317,2
3	1	4.500	1,0870	391,5	4.891,5
4	0	4.500	-	-	4.500,0
<b>Összesen</b>		18.000	-	2.488,5	20.488,5

Forrás: Juhász, 2010

**4. táblázat: Pótló beruházáshoz rendelkezésre álló leírási bevétel degresszív leírás esetén**  
(Me.: eFt)

Használati idő (év)	Le-kötési idő (év)	ÉCS kulcsok ( $S = 10$ )	Leírási bevétel	Kamat-tényező ( $(1+r)^t$ )	Kamat jövedelem ( $r=8,7\%$ )	Kamattal növelt leírási bevétel
1	3	40,0	7.200	1,2844	2.047,7	9.247,7
2	2	30,0	5.400	1,1816	980,6	6.380,6
3	1	20,0	3.600	1,0870	313,2	3.913,2
4	0	10,0	1.800	-	-	1.800
<b>Összesen</b>		100,0	18.000	-	3.341,5	21.341,5

Forrás: Juhász, 2010

**5. táblázat: A lineáris és a degresszív leírás eredményeinek összehasonlítása**

Megnevezés	Lineáris leírás	Degresszív leírás
Kamatjövedelem (e Ft)	2.488,5	3.341,5
Leírási bevétel utáni kamatnövekmény (%)	(2.488,5 : 18.000) 13,8	(3.341,5 : 18.000) 18,6
Kamattal növelt leírási bevétel összege (e Ft)	20.488,5	21.341,5
Halmazott árindex (4 év alatt)	$1,043^4 = 1,183 \rightarrow 18,3 \%$	
Állóeszköz becsült bruttó értéke (e Ft)	$18.000 \times 1,183 = 21.294$	
A pótló beruházás tőkeigénye (e Ft)	(21.294 – 20.488,5) <b>+ 805,5</b>	(21.294 – 21.341,5) <b>- 47,5</b>

Forrás: Juhász, 2010

A degresszív leírás alkalmazása esetén a leírási bevétel után képződő kamatnövekmény 18,6%, mely 4,8%-kal (18,6-13,8) haladja meg a lineáris leírás utáni kamatnövekményt. Ez 853 e Ft-os (3341,5-2488,5) különbséget jelent.

A kislejtezésre kerülő állóeszköz piaci árának növekedése 18,3%-ra tehető, így a degresszív leírás alkalmazásával a kamatokkal növelt leírási bevétel fedezetet biztosít a pótló beruházás finanszírozására. Amennyiben a vállalkozás jelen állóeszköznél lineáris leírást alkalmaz, úgy a pótló beruházás finanszírozására nem áll elegendő amortizációági forrás rendelkezésre.

Az üzleti vállalkozások az elért **nyereség** (többlet) egy részét visszaforgatják, mert az előzetes teljesítmények ellenértékekénti megtérülése ténylegesen csak a nominális pótlási lehetőség megteremtését engedi meg. Ha a műszaki-technikai fejlődés és/vagy az infláció miatt emelkedik az igénybevett teljesítmények ára, akkor a reál pótlás a termékek értékesítési bevételeiből, **nyereségági forrásból való kiegészítése** nélkül nem lehetséges. Az árbevételben lévő leírási ellenértékek (leírási bevétel) ugyanis gyakran nem elegendők a pótlás biztosításához, mivel a berendezések cseréje hosszabb időszakonként esedékes, és így különösen „áremelkedés érzékeny”.

A vállalkozás zavartalan üzletmenetének biztosításához a vállalkozás méretéhez szükséges tőkével kell rendelkezni, mely során a saját tőkét is kockáztatni kell. Nem feltétlenül szükséges azonban a vállalkozási folyamat egészét saját tőkével megfinanszírozni, többször előfordulnak olyan pénzügyi helyzetek, amikor előnyösebb **idegen tőkét** (hitelági forrás) igénybe venni. **Hitel**t vehet fel a vállalkozás akkor, ha

- **alacsonyabb a hitel kamata**, mint a saját tőke költsége,
- **jó befektetési lehetősége** van, de erre nincs elegendő pénze,
- **fizetési kötelezettségének** teljesítéséhez szükséges pénzzel nem rendelkezik,
- **induló vállalkozás** és a teljesítmény-kapcsolatokból származó idegen tőke nem áll rendelkezésre vagy nincs meghatározó szerepe.

### Feladat az üzleti vállalkozás hitelfelvételére

Egy üzleti vállalkozás 40 millió Ft saját tőkével rendelkezik, idegen tőke a tőkeszerkezetben nincs. A tőkepiac 12%-os kedvező tőkeköltség mellett kínál tőkét. A vállalkozásnak lehetősége van, hogy 15 millió Ft saját tőkét 15%-os kockázatmentes hozammal befektesse.

Mekkora nyereséget érhet el a vállalkozó egy év alatt?

▪ idegen tőke használati ára ( $15.000 \times 0,12$ )	1.800 e Ft
▪ kockázatmentes tőkehozadék ( $15.000 \times 0,15$ )	2.250 e Ft
▪ nyereség ( $2.250 - 1.800$ )	450 e Ft
▪ nyereségráta ( $450 : 15.000$ )	3%

Az üzleti vállalkozás a fenti esetben kifejezetten érdekelt abban, hogy idegen tőkét vonjon be a gazdasági tevékenysége finanszírozásába, hiszen ennek eredményeképpen a 15 millió saját tőke után 3%-os nyereségráta növekményt érhet el.

A vállalkozó az üzletmenete során szerteágazó teljesítménykapcsolatai alapján egy évet meg nem haladó lejáratú időre ún. **rövidlejáratú idegen forrásokat** szerezhet.

A **rövid lejáratú bankhitel** költsége a kamat. Abban az esetben, ha az egyéb rövid lejáratú idegen források nem elegendőek a **forgóeszközök finanszírozásához**, a vállalkozó rövidlejáratú hitellel vagy kölcsönrel egészítheti ki pénzforrásait.

A **kereskedelmi hitel** (szállítók) a szállító által a vevőnek nyújtott hitel, azáltal, hogy az általa leszállított áruért a vevőnek csak később kell fizetni. Nagysága és időtartama megegyezés tárgya.

A **tartós passzívák** közé azok a kötelezettségek tartoznak, amelyek nem áruszállításból vagy szolgáltatásból erednek. Jellegzetességük, hogy egy meghatározott időn át a forgóeszközök

finanszírozására vehetők igénybe. Ide sorolhatók a bértartozás, járulék tartozás és az adótartozások.

A **vevők előre fizetéseiből** a vállalkozás azáltal juthat rövid lejáratú idegen forráshoz, hogy vevője a szerződés szerinti teljesítést megelőzően az áru vagy szolgáltatás ellenértékének egy részét megfizeti.

A fentiekén kívül **egyéb külső források** is bevonhatók a finanszírozásba, amelyek közül a leggyakoribbak a következők: kötvény kibocsátása, bérlet, operatív lízing, pénzügyi lízing, faktoring, forfetírozás.

## 2 Üzleti terv (pénzügyi terv, fedezeti- és ráfordítás-hatékonysági elemzés)

A **Pénzügyi terv** fejezet, az **üzleti tervezés** egyik **legfontosabb része**, ugyanis itt derül ki, hogy jó üzlet-e a vállalkozás, **megtérülnek-e a befektetések** és a **kockázat ellenértékét** képes-e a vállalkozás tartósan kitermelni.

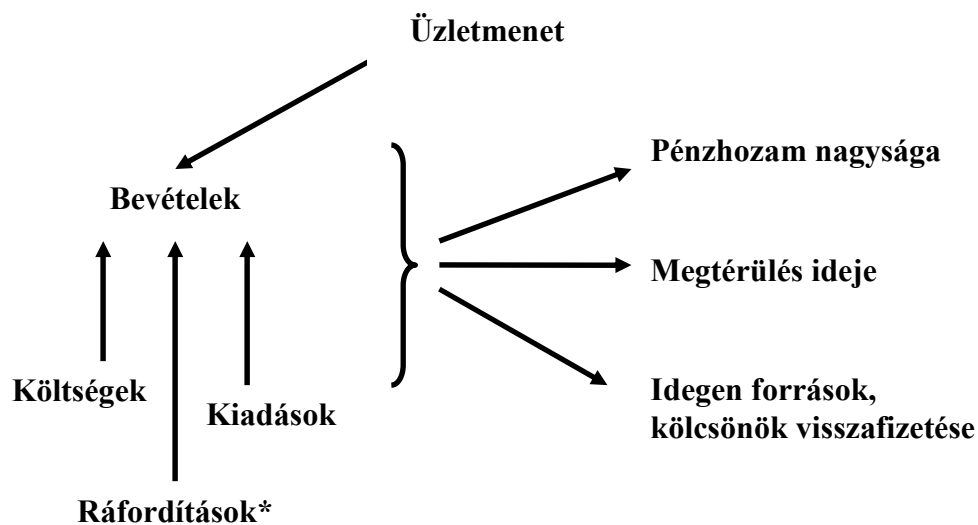
A piaci versenyben résztvevő **magántőkés-elvű vállalkozó** célrendszerében a profit orientáltság, mint elsődleges cél sok esetben „hátrasorolódik”, és helyére a **tartós fennmaradás**, a vállalkozás-növekedési, piacterjeszkedési céljai lépnek. Az **ön- és családfenntartó kisvállalkozó** céljai között is prioritást jelentenek a vállalkozás fenntartása, a **család megélhetésének** biztosítása.

A fentiekben leírtak természetesen nem azt jelentik, hogy a vállalkozás tartósan **veszteséges** lehet, bevételeinél tartósan többet költhet, illetve a lekötött tőke megtérülését nem kell biztosítania. Gazdálkodási szempontból ugyanis elvárás, hogy rövidtávon a költségek, hosszú távon pedig a kiadások ne haladják meg a cég árbevételét. Ez jelenti minden vállalkozásban a **megtérülési követelmény, mint gazdálkodási vezérelv** érvényesülését.

A **pénzügyi tervezés** az egyik legjobb eszköze annak, hogy az üzleti vállalkozás tevékenységeit és **teljesítményeit értékben kimutassa**, a **reálfolyamatokat pénzügyi folyamatként tükrözze** és megmutassa, hogy egyrészt a zavartalan üzletmenethez rendelkezésre áll-e a szükséges pénzeszköz, másrészt a vállalkozás képes-e annyi pénzt kitermelni, hogy a befektetés megtérülését biztosítsa.

A vállalkozó részben saját tőkét, részben idegen tőkét használ fel, melynek célja az, hogy **többletbevételhez** jusson. A pénzügyi tervezéssel kapcsolatos kérdésköröket a következő ábrán (5. ábra) mutatjuk be.



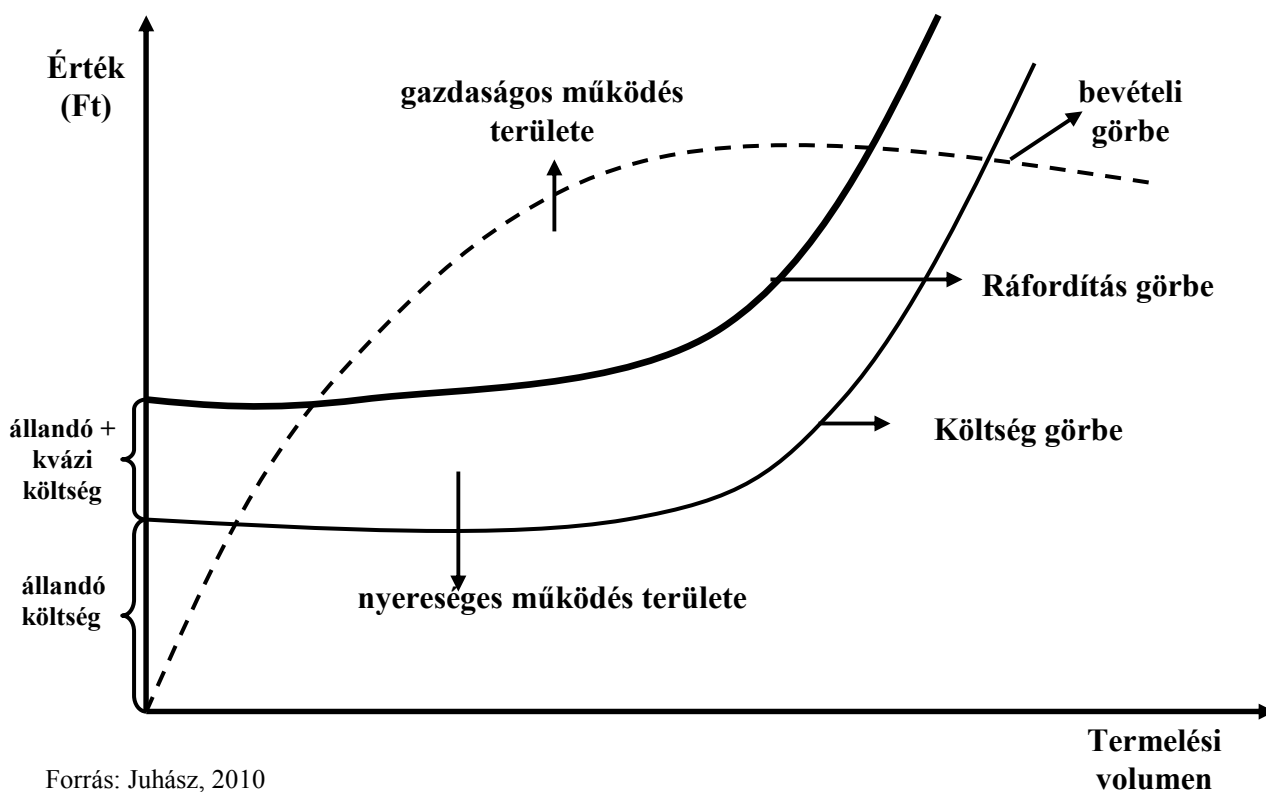


\* költségek + kvázi költségek összege

Forrás: Juhász, 2010

### 5. ábra: Pénzügyi tervezést érintő főbb problémakörök

A mikroökonómia által leírt törvényszerűség az, hogy a **bevételek** (értékesítési volumen pénzben kifejezett értéke) **növelése érdekében pótlólagos ráfordításokat** kell alkalmazni, de minden további egységnyi értékesítési növekményhez egyre nagyobb pótlólagos ráfordítás szükséges. Ez azt jelenti, hogy a **pótlólagos hatékonyság romlik**, így a cég elérkezik egy olyan nagyságú termelési volumenhez, melynél újabb ráfordításokat eszközölni már nem célszerű, hiszen az már veszteséget okoz. Az üzleti vállalkozásra jellemző **bevételi és ráfordítás (költség) görbe** alakulását a 6. ábrán szemlélhetjük.



6. ábra: Bevétel – ráfordítás – költség görbe

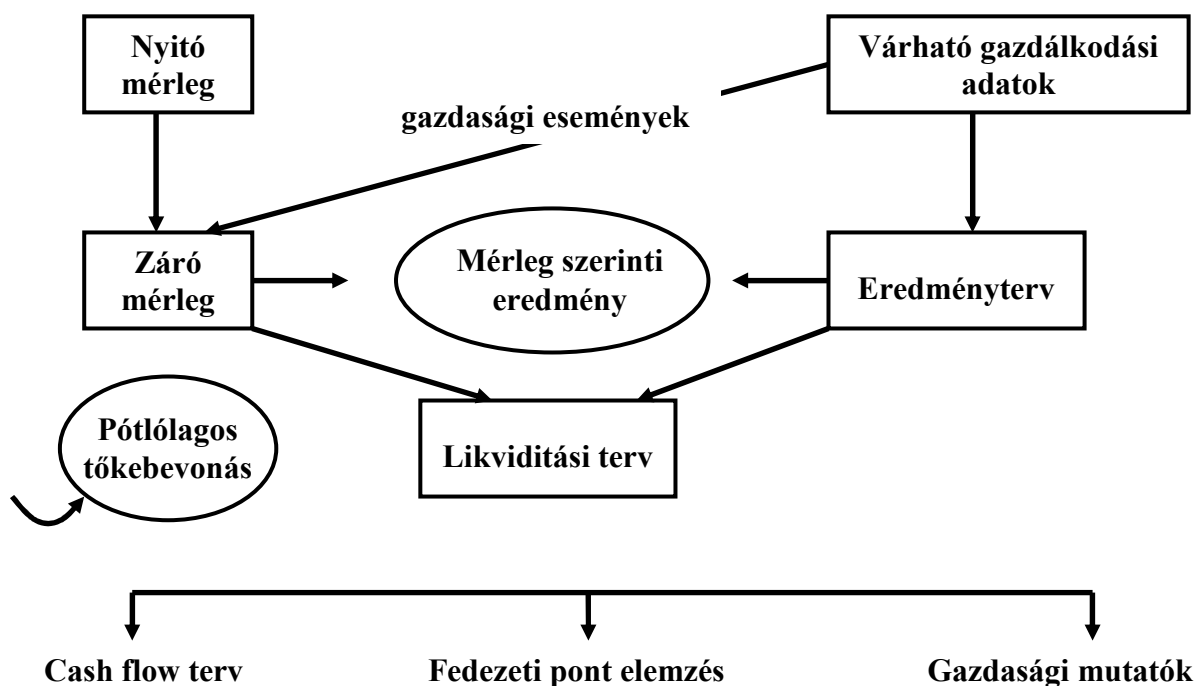
Az ábrából jól látható, hogy a **költséggörbe** nem a nulla pontból indul, mert nulla értékesítés esetén, illetve a vállalkozás alaptevékenységének beindítása előtt már felmerülnek olyan kiadások, melyek a cégalapításhoz, a befektetésekhez, az üzletmenet beindításához kapcsolódnak. A ráfordítás-görbe a kvázi költségekkel (saját tőke használati ára, kockázati ellenérték, lekötött tőke utáni nyereséglvárás, inflációs nyereséigény, stb.) növelt költséggörbe. A **ráfordítás-görbe** (gazdasági áldozat görbe) meredeksége, lefutása függ az üzleti kapacitás növelésének lehetőségeitől, az előállított termékek és szolgáltatások költségigényességétől illetve az értékesítés növelésének piaci lehetőségeitől. A **bevételi görbe** lefutása illeszkedik a kereslet-kínálat törvényszerűségeihez (növekvő értékesítési volumen csökkenő árakkal társul).

A bevételi-görbe meredeksége, lefutása a termékek piaci helyzetétől, a fogyasztás telítettségi jellemzőitől, a termékek életgörbéjének jellegétől és az értékesítés marketing érzékenységtől függ.

Az üzletmenet során már a tervezés fázisában célszerű megkülönböztetni a **számvetési értelemben** használt **nyereséges-** (bevételek-költségek) és a **gazdasági értelemben** használt **gazdaságos-** (bevételek-ráfordítások) **működés területeit** (6. ábra). Nem lehet közömbös ugyanis, az hogy a cég nyereséges de nem gazdaságos, vagy eleget tesz a megtérülési követelménynek (nyereséges és gazdaságos is).

Összefoglalva tehát azt mondhatjuk, hogy az üzleti tervben választ kell kapnunk arra, hogy az üzletmenet nyereséges (gazdaságos), illetve a megtérülés és ezen keresztül a vagyonerő növekedés biztosítható-e.

A pénzügyi terv fejezetnek tartalmaznia kell a **nyitó**, és a **záró mérleget**. A **záró mérleg** (mérlegterv, éves státusz eszköz és forrásoldala) az **állományi szemléletű finanszírozási terv** hagyományos formája, mely a vállalkozás tervezett eszközeit és forrásait állítja szembe egymással kiválasztott időpontokra (leggyakrabban január 1-ére és a negyedévek utolsó napjára). E fejezetben tervezzük meg továbbá a cég várható **bevételeit** és **költségeit**, illetve a számviteli értelmezésű főbb **jövedelemkategóriákat** is (**Eredményterv**). Természetesen kimunkálásra kerül az ún. **likviditási terv** is, amely egy **forgalmi szemléletű finanszírozási terv**, így a vállalkozás **tervezett bevételeit** és **kiadásait veti össze** a kiválasztott időszakokra (általában negyedévekre). A **cash flow terv** a várható **pénzjövelmek** (adózott eredmény és értékcsökkenési leírás) **képződésének** és **felhasználásának** megtervezésére szolgál. Összeállítása lehetővé teszi a fontosabb felhasználási jogcímek (működés, felhalmozás, tulajdonosi kifizetés, stb.) közötti kívánatos arányok előzetes kialakítását, továbbá az ehhez szükséges tőkeműveletek (finanszírozási tevékenység) megtervezését. A **fedezeti pont** elemzés is fontos része az üzleti tervezésnek. A fedezeti pontot **termék volumenre**, **árbevételi összegre** és különböző időpontokra lehet kiszámítani. Végül, de nem utolsósorban itt kerülnek kiszámításra azok a gazdasági hatékonyságot mérő **mutatók**, melyek az üzleti vállalkozás egyfajta **gazdálkodási átvilágítását** adják és lehetővé teszik az **üzleti elemzés** végrehajtását (7. ábra).



Forrás: Juhász, 2010

### 7. ábra: Üzleti terv fejezet összetevői

A vállalkozás üzleti terveihez szorosan illeszkedő pénzügyi tervek (előrejelzések) – melyek lehetnek hosszú- és rövid távúak – a vállalkozás céljait testesítik meg. A következő alfejezetek az előzőekben már röviden ismertetett előzetes kimutatások elméleti és gyakorlati ismereteit tartalmazzák a teljesség igénye nélkül.

#### 2.1 Eredményterv összeállítása

Mielőtt hozzákezdünk az eredményterv összeállításával kapcsolatos főbb tudnivalók részletes ismertetéséhez, két fontos fogalmat – eredmény és vagyon – kell tisztáznunk.

Az **eredmény** a vállalkozás **saját vagyon változásának összegét** jelenti egy időszak – általában a gazdasági év – alatt. Az eredmény lehet **nyereség**, ami a **saját vagyon növekedését** jelenti és a gazdálkodási időszak alatt létrehozott **eszköztöbblettel** jellemezhető.

A **veszteség** a **saját vagyon csökkenését** jelzi, és **eszközhiányt** jelent. A **vagyon** fogalma alatt a vállalkozás tulajdonában és kezelésében lévő **eszközök együttes értékét** értjük egy adott időpontra vonatkoztatva. A vagyon **saját** és **idegen** elemekből áll, a **saját vagyon** a **kötelezettségekkel csökkentett** összes vagyon, míg az **idegen forrás** a **hosszú** és a **rövid lejáratú kötelezettségek** együttes összegeként definiálható.

## A vagyonsvltozás (eredmény) kimutatásának eszköze az eredmény-kimutatás.

**Az eredmény-kimutatás olyan számviteli okmány, amely adott időszakra vonatkozóan, előre meghatározott szerkezetben, összevontan és pénzértékben tartalmazza a vállalkozás hozamait és ráfordításait, valamint a vállalkozásnál maradó adózott, mérleg szerinti eredményt.**

A vállalkozások alapítása során a tulajdonosok fő célja hosszútávon a tőke hatékony gyarapítása, rövidtávon a minél magasabb eredmény realizálása. Ezen cél elérése érdekében gazdasági tevékenységet folytatnak, melynek eredményéről évente egy alkalommal beszámolási kötelezettség terheli a cég vezetőit.

A gazdasági tevékenységet folytató társaságok eredményének összevethetősége fontos, mert csak azonos alapokra épített kimutatások összehasonlításával állapítható meg a vállalkozások jövedelemtermelő képessége. Ennek megítélésére és kimutatására szolgál a számviteli beszámoló eredmény-kimutatás része.

A gazdasági folyamatok eredménytermelő képességét bemutató különböző eredmény-kimutatások a legfontosabb összetevőkben megegyeznek. Minden eredmény-kimutatásban szerepel az az eredménykategória, amely a termelést, az **üzemi működés eredményét** mutatja ki. Eltérés mutatkozhat ennek belső szerkezetében aszerint, hogy a működés bevételeinek és költségeinek bemutatása milyen típusú gazdasági elv szerinti bontás útján valósul meg.

Összköltségeljárással készült eredmény-kimutatásban a bevételek mellett a költségeket költségnemek szerinti bontásban, míg a fedezetszámításra épülő funkcionális (forgalmi) költség eljárással készült eredmény-kimutatásban a bevételek mellett a költségeket funkciójuk, rendeltetésük szerinti csoportosításban kell bemutatni, vagyis a forgalmi költség eljárás az értékesítés bevételeit és költségeit számításba vevő módszer.

A másik fontos eredménykategória a vállalkozás működésének finanszírozásához, pénzügyi tevékenységéhez kapcsolódik, ahol a pénzügyi tranzakciók bevételeinek és ráfordításainak egyenlegeként mutatjuk ki a **pénzügyi műveletek eredményét**.

További eredménykategória a **rendkívüli eredmény**, amely a nem szokásos működéshez kapcsolódó eredmények hatásaként keletkezik, és a váratlan, nem várt események tárgyévi hatásait tükrözi.

**A három eredménykategória együttesen mutatja be a vállalkozás tárgyévi eredményét** (6. táblázat)

6. táblázat: Összköltséges eljárású eredmény-kimutatás felépítése

Eredmény-kimutatás sor megnevezése	Adatok eFt-ban
I. Értékesítés nettó árbevétele	
II. Aktivált saját teljesítmények értéke	
1. Saját termelésű készletek állományváltozása (+; -)	
2. Saját előállítású eszközök aktivált értéke (+)	
III. Egyéb bevételek	
IV. Anyagjellegű ráfordítások	
1. Anyagköltségek	
2. Igénybevett szolgáltatások költségei	
3. Egyéb szolgáltatások költségei	
4. Eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ)	
5. Eladott (közvetített) szolgáltatások értéke	
V. Személyi jellegű ráfordítások	
1. Bérköltség	
2. Személyi jellegű egyéb kifizetések	
3. Bérjárulékok	
VI. Értékcsökkenési leírás	
VII. Egyéb ráfordítások	
<b>A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredmény (+; -)</b>	
VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	
IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	
<b>B. Pénzügyi műveletek eredménye (+; -)</b>	
<b>C. Szokásos vállalkozási tevékenység eredménye (+; -)</b>	
X. Rendkívüli bevételek	
XI. Rendkívüli ráfordítások	
<b>D. Rendkívüli eredmény (+; -)</b>	
<b>E. Adózás előtti eredmény (+; -)</b>	
XII. Fizetendő adó	
<b>F. Adózás utáni eredmény (+;-)</b>	
Eredménytartalék igénybevétele osztalékfizetéshez	
Jóváhagyott osztalék	
<b>G. Mérleg szerinti eredmény (+;-)</b>	

Forrás: 2000. évi C. törvény a számvitelről

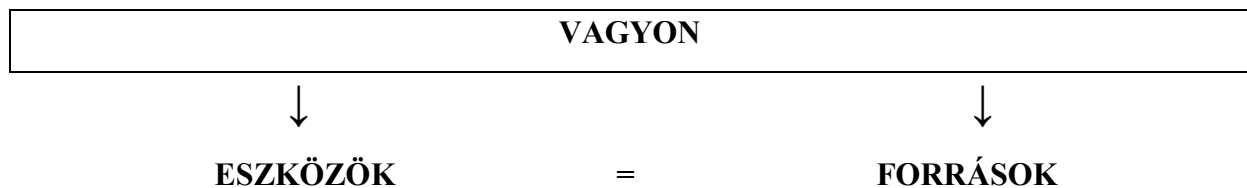
## 2.2 Nyitó mérleg, záró mérleg (mérlegterv, éves státusz) elkészítése

**A mérleg számviteli dokumentum, a kettős könyvvezetésű vállalkozás beszámolójának (pénzügyi kimutatásainak) része, amely előzetesen rögzített elvek, szabályozók által meghatározott formában, összevontan tartalmazza a vállalkozás vagyonát megjelenési forma és eredet szerint, vagyis eszköz és forrás bontásban.**

A vállalkozási tevékenység folytatásának előfeltétele a különböző erőforrások megléte. A vállalkozás rendelkezésére álló erőforrások összességét vagyonnak nevezzük.

#### A vagyont

- a tevékenységben betöltött szerepük, megjelenési forma szerint csoportosítva **ESZKÖZÖK**-nek,
- eredetük szerint csoportosítva **FORRÁSOK**-nak nevezzük.



#### 8. ábra: A vállalkozás rendelkezésére álló erőforrások

A pénzügyi kimutatások (beszámolók) célja a gazdálkodó pénzügyi helyzetéről, teljesítményéről és cash-flow-járól – a gazdasági döntések meghozatalához – hasznos adatok és információk szolgáltatása. A pénzügyi kimutatások elemei: mérleg, eredmény-kimutatás, kiegészítő melléklet, cash-flow. Az előbb felsoroltak "kötelező elemek", ezen túlmenően a vezetés által elkészített üzleti jelentés a vállalkozás teljesítményét meghatározó főbb tényezőket és azok hatásait, finanszírozási forrásait, tőkebevonási és kockázatkezelési politikáját valamint az erősségeit és erőforrásait mutatja be.

**A mérlegeknek többféle típusát ismerjük, így megkülönböztetünk nyitó és záró mérleget (7. számú táblázat).**

Az alapításkor – jogelőd nélkül alapított vállalkozásoknál -, illetve az üzleti év első napján a vagyont a nyitó mérleg tartalmazza.

Az időszak eleji nyitó mérleg adatainak egyeznie kell az előző időszak utolsó napjára összeállított zárómérleg adataival.

A nyitó mérlegben kimutatott vagyon változását az évközi gazdasági események idézik elő.

**Nyitó mérleg** (induló vagyon) → **évközi gazdasági események** (bizonylatok, különféle analitikus és szintetikus nyilvántartások) → **záró mérleg** (a beszámoló része).

## 7. táblázat: A mérleg felépítése

Mérleg sor megnevezés	Adatok eFt-ban	Mérleg sor megnevezés	Adatok eFt-ban
<b>A. Befektetett eszközök</b>		<b>D. Saját tőke</b>	
I. Immateriális javak		I. Jegyzett tőke	
II. Tárgyi eszközök		II. Jegyzett, be nem fizetett tőke	
III. Befektetett pénzügyi eszközök		III. Tőketartalék	
<b>B. Forgóeszközök</b>		IV. Eredménytartalék	
I. Készletek		V. Lekötött tartalék	
II. Követelések		VI. Értékelési tartalék	
III. Értékpapírok		VII. Mérleg szerinti eredmény	
IV. Pénzeszközök		<b>E. Céltartalékok</b>	
<b>C. Aktív időbeli elhatárolások</b>		<b>F. Kötelezettségek</b>	
		I. Hátrasorolt kötelezettségek	
		II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	
		III. Rövid lejáratú kötelezettségek	
		<b>G. Passzív időbeli elhatárolások</b>	
<b>Eszközök összesen</b>		<b>Források összesen</b>	

Forrás: 2000. évi C. törvény a számvitelről

### A mérlegben lévő eszköz és forrás tételek rövid bemutatása (nem teljes körű):

A mérlegben az eszközöket rendeltetésük, használatuk alapján kell a befektetett eszközök vagy a forgóeszközök közé sorolni.

**Befektetett eszközként** csak olyan eszközt szabad kimutatni, amelynek az a rendeltetése, hogy a működést tartósan, legalább egy éven túl szolgálja. A befektetett eszközök közé az **immateriális javakat, a tárgyi eszközöket, a befektetett pénzügyi eszközöket** kell besorolni.

**Az immateriális javak között a mérlegben a nem anyagi eszközöket kell részletezni.**

**Alapítás átszervezés aktivált értékeként** (bruttó érték) a vállalkozási tevékenység indításával, átszervezésével kapcsolatos költségeket kell kimutatni, amelyek az alapítás-átszervezés befejezését követően a tevékenység során a bevételekben várhatóan megtérülnek. Az aktiválás nem kötelező, csak lehetőség.



**Vagyoni értékű jogként** azokat a megszerzett jogokat kell figyelembe venni, amelyek nem kapcsolódnak ingatlanhoz. Pl. szellemi termékek felhasználási joga, licenc, koncessziós jog stb.

**Szellemi termékek:** találmány, ipari minta, gyártási eljárás, szabadalom, szerzői jogvédelemben részesülő szoftver termékek.

**Tárgyi eszközök között a mérlegben azokat a rendeltetésszerűen használatba vett, üzembe helyezett anyagi eszközöket kell bemutatni, amelyek a vállalkozás tevékenységét tartósan szolgálják.** Tartós használatuk során értékük "átkerül" az általuk előállított termékek és szolgáltatások értékébe. A tárgyi eszközök és az immateriális javak bekerülési értéke a bruttó érték. A tárgyi eszközök jellemzően beszerzés után kerülnek a vállalkozás vagyontörébe. A beszerzés jogcíméhez tartozó bekerülési érték a beszerzési ár. Ha a tárgyi eszköz saját vállalkozásban kerül előállításra, akkor a bekerülési érték az előállítási költség lesz. A tárgyi eszközök és az immateriális javak amortizálható értékét (bruttó érték-maradványérték) a hasznos élettartam alatt valamilyen leírási módszerrel költségként kell elszámolni. Ezt hívjuk **terv szerinti értékcsökkenési leírásnak**. A **maradvány érték** alatt a hasznos élettartam végén az adott eszköz várhatóan realizálható értékét értjük. Leírási módszerek a következők: lineáris, degresszív, teljesítményarányos.

**Beruházások** között kell kimutatni a rendeltetésszerűen használatba nem vett, üzembe nem helyezett eszközök bekerülési értékét.

**Beruházásra adott előlegként** mutatjuk ki a beruházási szállítónak, előzetesen felszámított levonható áfa-t nem tartalmazó összeget. Bár az adott előlegek követelés jellegű tételek, azokat a mérlegben nem a követelések között kell számba venni. A beszerzéssel kapcsolatos számla beérkezésekor az előleget (így a beruházásra adott előleget is) be kell számítani a szállítói tartozásba.

A **befektetett pénzügyi eszközök** között a mérlegben azokat az eszközöket kell szerepeltetni, amelyeket a vállalkozás azzal a céllal fektetett be más vállalkozásba, hogy ott tartós jövedelemre tegyen szert (osztalék formájában), valamint a tulajdonoskénti befolyásolás, irányítás is célja a tulajdonviszonyt jelentő befektetéseknek. A tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírok (kötvények) beszerzésének célja a tartós jövedelemszerzés kamat formájában, valamint másodlagos célja az értékesítéskor realizálható árfolyamnyereség.

**A mérlegben a forgóeszközök csoportjába a készleteket, a követeléseket, a forgatási célú hitelviszonyt megtestesítő értékpapírokat és a forgatási célú részesedéseket, pénzeszközöket soroljuk be.**

A **készletek** vásárolt vagy saját előállítású készletek.

A **vásárolt készletek** közé tartoznak az anyagok, amelyeket az értékesítendő termékek előállítására során használnak fel. A **saját termelésű készletek** közé soroljuk a már feldolgozott, értékesítésre váró késztermékeket és a termelés feldolgozás valamely fázisában lévő befejezetlen-, félkész termékeket is.

**Követelések** azok a különféle szállítási, vállalkozási, szolgáltatási vagy egyéb szerződésekből, jogszerűen eredő, pénzügyben kifejezett fizetési igények, amelyek a vállalkozás által már teljesített, a másik fél által elfogadott, elismert termékértékesítéshez, szolgáltatás-telejesítéshez, kölcsönnyújtáshoz stb. kapcsolódnak. Lehet forintra és devizára szóló követelés. Követelés addig szerepelhet a mérlegben, amíg azt pénzügyileg nem rendezték, váltóval ki nem egyenlítették, el nem engedték, behajthatatlan követelésként le nem írták.

Forgóeszközök között **értékpapírként** a forgatási célból, átmeneti, nem tartós befektetésként vásárolt értékpapírokat kell kimutatni. Ide tartozik a vállalkozás által visszavásárolt saját üzletrész vételára is.

A **pénzeszközök** a készpénzt, az elektronikus pénzeszközöket és a csekket, továbbá a bankbetéteket foglalják magukban. Ide tehát olyan vagyონrészek tartoznak, amelyek tartósan le nem kötöttek, különféle pénznemben jelennek meg és fizetési eszközként felhasználhatók.

**A mérlegben forrásként a saját tőkét, a céltartalékot, a kötelezettségeket és a passzív időbeli elhatárolásokat kell szerepeltetni.**

**Saját tőkeként a mérlegben csak olyan tőkerészt szabad kimutatni, amelyet a tulajdonos bocsátott a vállalkozás rendelkezésére, vagy amelyet a tulajdonos adózott eredményből hagyott a vállalkozónál.**

A **jegyzett tőke** a cégbíróságon bejegyzett tőke.

**Tőketartalék** lehet például a tulajdonos által alapításkor a jegyzési érték és a névérték különbözeteként véglegesen átadott eszközök értéke (cégbíróságon be nem jegyzett saját forrás).

Az **eredménytartalék** mutatja az előző évek mérleg szerinti eredményeinek (nyereségét illetve veszteségét) halmozott összegeit.

Eredményes gazdálkodás esetén az eredménytartalék a vállalkozásnál marad, a saját tőkét növelő tétel, ha az eredménytartalék negatív, akkor a saját tőkét csökkentő tételként értelmezhető.

**Lekötött tartalék** olyan vagyónrészek saját forrása, amelyet mérlegkészítéskor – különböző okok miatt – nem lehet kivonni a vállalkozásból. Célja, hogy a jelenlegi illetve a jövőbeli fizetési kötelezettségek fedezetét elkülönítse a szabad forrásoktól. Eredménytartalékból

lekötött tartalékba kell vezetni pl. az alapítás-átszervezés aktivált értékéből a még le nem írt összeget (nettó érték), a visszavásárolt saját részvény, üzletrész visszavásárlási vételárának megfelelő értékét, az adózás előtti nyereség 50 %-át (legfeljebb évenként 500 Millió Ft-ot), melyet fejlesztési tartaléknak is hívunk. A lekötött tartalékként képzett fejlesztési tartalék, a lekötés adóévét követő négy adóévben megvalósított beruházás bekerülési értékének megfelelően oldható fel szankció nélkül a társasági adótörvény szerint. A fejlesztésre fel nem használt vagy fejlesztés nélkül feloldott lekötött tartalék után késedelmi pótlékot kell fizetni az adóhatóságnak.

**Céltartalék** olyan – az adózás előtti eredmény terhére – képzett forrás, amelyet a tárgyévet követően jelentkező várható kötelezettségek fedezetére kell képezni, illetve jövőbeni költségek fedezetére képezhet a vállalkozás. Tulajdonképpen ez azt jelenti, hogy a céltartalék elszámolásával csökkentjük a tárgyévi eredményt ("félreteszünk" egy kis eredményrészt a később várhatóan jelentkező kötelezettségekre, illetve költségekre), majd a következő években a kötelezettség, költség felmerülésekor a céltartalék feloldásával növeljük az eredményt ("elővesszük a félretett eredményrészt").

### **Mi különbözteti meg a céltartalékot a passzív időbeli elhatárolásoktól és a kötelezettségektől?**

- A várható kötelezettség, illetve a költség nagysága csak becsülhető, így a céltartalék képzés egy becsült összeg.
- A várható kötelezettség, illetve a jövőbeni költség felmerülésének időpontja nem ismert.
- Bizonytalan a kifizetések határideje.
- Csak arra használható fel, amire képezték.

Céltartalékot kell képezni a harmadik felekkel szembeni jövőbeni fizetési kötelezettségekre, úgymint:

- garanciális kötelezettség
- függő kötelezettség
- biztos (jövőbeni) kötelezettség
- korengedményes nyugdíj miatti fizetési kötelezettség
- végkielégítés miatti fizetési kötelezettség
- környezetvédelmi kötelezettség.

A jövőben várható, jelentős és időszakonként ismétlődő költségek fedezetére lehet képezni céltartalékot, úgymint:

- fenntartási költség
- átszervezési költségek
- környezetvédelemmel kapcsolatos költségek.

**Kötelezettségek** azok a szállítási, vállalkozási, szolgáltatási és egyéb szerződésekből eredő pénzürtékben kifejezett, elismert tartozások, amelyek a szállító, szolgáltató, a hitelező által már teljesített, a vállalkozás által elfogadott szállításhoz, szolgáltatáshoz, kölcsönökhöz kapcsolódnak. A kötelezettségek lejárat szerint lehetnek hátrасoroltak, hosszú és rövid lejáratúak. A kötelezettségek lehetnek forintban és devizában fennállóak.

**Hátrасorolt kötelezettségként** kell kimutatni minden olyan kapott kölcsönt, amelyet ténylegesen a vállalkozó rendelkezésére bocsátottak, a vonatkozó szerződés tartalmazza a kölcsönt nyújtó fél egyetértését arra vonatkozóan, hogy az általa nyújtott kölcsön bevonható a vállalkozó adóssága rendezésébe, a kölcsönt nyújtó követelése a törlesztések sorrendjében a tulajdonosok előtti legutolsó helyen áll. A kölcsön visszafizetési határideje vagy meghatározatlan, vagy a jövőbeni eseményektől függ, de eredeti futamideje öt évet meghaladó lejáratú. A vállalkozás felszámolása esetén csak a többi hitelező kielégítése után kell kiegyenlíteni. A kölcsön törlesztése az eredeti lejárat vagy a szerződésben kikötött felmondási idő előtt nem lehetséges.

**Hosszú lejáratú kötelezettségek** az egy évnél hosszabb lejáratra kapott kölcsönök, hitelek, ideértve a kötvénykibocsátást is, továbbá az egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek.

**Rövidlejáratú kötelezettségek** az egy évet meg nem haladó lejáratra kapott kölcsön, hitel, a vevőtől kapott előleg, a szállítói kötelezettségek, a váltótartozás, a fizetendő osztalék miatti tartozások tulajdonosokkal szemben és az egyéb rövid lejáratú kötelezettségek is (adó- és járuléktartozások, munkavállalókkal szembeni tartozások).

**Időbeli elhatárolások** az eredmény pontosítását célzó elszámolások. Az időbeli elhatárolás tehát eredményt növelő vagy csökkentő gazdasági esemény. Az aktív időbeli elhatárolás állományba vétele növeli, a passzív időbeli elhatárolás elszámolása pedig csökkenti az eredményt. Elhatárolni bevételeket, költségeket és ráfordításokat lehet.

**Az elméleti tudnivalók rövid áttekintése után nézzük a gyakorlatban a nyitó- és záró mérleg, valamint az eredményterv összeállítását egy feladaton keresztül.**

**Feladat leírása:**

Egy több éve működő vállalkozás január elseji nyitó mérlegének összeállításához a következő információkkal rendelkezünk (tényadatok):

**8. táblázat: Nyitómérleg feladat**

Ssz.	Eszköz és forrás tételek megnevezése	Adatok eFt-ban
1.	Alapítás-átszervezés aktivált értéke Terv szerinti halmozott értékcsökkenés Leírás módszere: lineáris, bruttó érték alapján, écs kulcs: 20%	3.000 1.200
2.	Szoftverek felhasználási joga bekerülési érték Halmozott terv szerinti értékcsökkenés Leírás módszere: lineáris, bruttó érték alapján, hasznos élettartam: 4 év	4.000 1.800
3.	Találmány bekerülési értéke Halmozott terv szerinti értékcsökkenés Leírás módszere: lineáris, 10 év alatt bruttó értékre vetítve.	6.500 1.500
4.	Telek bekerülési értéke	12.000
5.	Üzemépület bruttó érték Maradványérték: Halmozott terv szerinti értékcsökkenés Leírás módszere: lineáris, bruttó érték alapján, 50 év a hasznos élettartam.	34.000 14.000 1.600
6.	Termelőgépek bekerülési értéke Halmozott terv szerinti értékcsökkenés Leírás módszere: lineáris, bruttó értékre vetítve, hasznos élettartam: 10 év	55.000 11.000
7.	Járművek bruttó értéke Terv szerinti halmozott értékcsökkenés Leírás módszere: lineáris, bruttó érték alapján, hasznos élettartam: 8 év.	24.000 8.000
8.	Használatba nem vett irodai berendezések beszerzési ára áfa nélkül	1.500
9.	100 db befektetési célú részvény, ezzel 5 % részesedéssel rendelkezik egy másik vállalkozásban. A részvények névértéke: 100 eFt/db. A részvényeket névértéken vásárolták.	.....
10.	Alapanyagkészlet raktáron. Az anyagkészletekről év közben folyamatos mennyiségi és érték nyilvántartást vezetnek, az anyagkészletek könyvviteli elszámolása tényleges beszerzési áras nyilvántartás mellett valósul meg.	1.800
11.	Saját előállítású késztermékek tényleges előállítási költségen Félkész-termékek raktáron Befejezetlen termelés A vállalkozás év közben nem vezet a saját termelésű készletekről készletnyilvántartást, az előállított termékstruktúra és a gyártási folyamat a vállalkozásnál homogénnek minősíthető. Tevékenységüket egy telephelyen folytatják, így a választott eredménylevezetési forma összköltséges eljárású. Év végén tényleges mennyiségi felvétellel leltároznak, év végével állományváltozásokat könyvelnek el.	800 400 300

<b>8. táblázat folytatása</b>		
12.	Belföldi vevőkkel szembeni követelések nyitó állománya	6.400
	Beruházásra adott előlegek	400
	Munkavállalókkal szembeni követelés	50
13.	Házi forint pénztárban lévő pénzkészlet	450
	Bankszámlapénz állomány	3.250
14.	Jegyzett tőke	25.000
15.	Tőketartalék	1.000
16.	Visszavásárolt saját üzletrész névértéken	400
	Vételáron:	600
17.	Eredménytartalék (a lekötés utáni összeget mutatja)	19.370
18.	Lekötött tartalék (a korábban megadott információkból kell megállapítani az összegét)	..... ....
19.	Mérleg szerinti eredmény (előző üzleti év)	4.500
20.	Céltartalék garanciális kötelezettségekre	1.500
21.	Hosszú lejáratú kötelezettségek:	
	Hosszú lejáratra kapott kölcsön	15.000
	Hosszú lejáratú fejlesztési hitel	30.000
	Hosszú lejáratú (éven túli) pénzügyi lízing kötelezettség	4.000
22.	Rövidlejáratú kötelezettségek:	
	Egy éven belüli lejáratú kapott kölcsön	3.000
	Éven belül esedékes hiteltartozás	15.000
	Belföldi szállítói kötelezettségek	14.780
	Költségvetéssel szembeni adó- és járulékkötelezettségek	2.100
	Önkormányzati adóhatósággal szembeni kötelezettségek	500
	Munkavállalókkal szembeni kötelezettségek	1.200

Forrás: Jakab M., 2010

A fenti adatok ismeretében állítsa össze a nyitó mérleget eszköz és forrás bontásban.

Ez a nyitó mérleg lesz a kiindulási alapja az előre jelzett évközi gazdasági események figyelembevételével összeállítandó eredmény- és záró mérleg terveknek.

**Feladat megoldása:**

**9. táblázat: Nyitó mérleg (Me.: eFt) (üzleti év 01.01.)**

<b>ESZKÖZÖK (aktívák)</b>	
<b>A. Befektetett eszközök</b>	<b>125.300</b>
<b><i>I. Immateriális javak</i></b>	<b><i>9.000</i></b>
1. Alapítás-átszervezés aktivált értéke (3.000 – 1.200)	1.800
3. Vagyoni értékű jogok (4.000 – 1.800)	2.200
4. Szellemi termékek (6.500 – 1.500)	5.000
<b><i>II. Tárgyi eszközök</i></b>	<b><i>106.300</i></b>
1. Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok (12.000 + 34.000 – 1.600)	44.400
2. Műszaki berendezések, gépek, járművek ( 55.000 – 11.000 + 24.000 – 8.000)	60.000
5. Beruházások (1.500)	1.500
6. Beruházásra adott előlegek (400)	400
<b><i>III. Befektetett pénzügyi eszközök</i></b>	<b><i>10.000</i></b>
3. Egyéb tartós részesedés ( 100 db x 100 e Ft/db)	10.000
<b>B. Forgóeszközök</b>	<b>14.050</b>
<b><i>I. Készletek</i></b>	<b><i>3.300</i></b>
1. Anyagok (1.800)	1.800
2. Befejezetlen termelés és félkész-termékek (400 + 300)	700
4. Késztermékek	800
<b><i>II. Követelések</i></b>	<b><i>6.450</i></b>
1. Követelések áruszállításból és szolgáltatásból (vevők) (6.400)	6.400
5. Egyéb követelések (50)	50
<b><i>III. Értékpapírok</i></b>	<b><i>600</i></b>
3. Saját részvények, üzletrészek (600)	600
<b><i>IV. Pénzeszközök</i></b>	<b><i>3.700</i></b>
1. Pénztár, csekkek (450)	450
2. Bankbetétek (3.250)	3.250
<b>C. Aktív időbeli elhatárolások</b>	<b>0</b>
<b>ESZKÖZÖK összesen (mérleg főösszeg)</b>	<b>139.350</b>

<b>9. táblázat folytatása</b>	
<b>FORRÁSOK (passzívák)</b>	
<b>D. Saját tőke</b>	<b>52.270</b>
<i>I. Jegyzett tőke (25.000)</i>	<i>25.000</i>
Ebből visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken 400 e Ft	
<i>III. Tőketartalék (1.000)</i>	<i>1.000</i>
<i>IV. Eredménytartalék (19.370)</i>	<i>19.370</i>
<i>V. Lekötött tartalék (3.000 – 1.200 + 600)</i>	<i>2.400</i>
<i>VII. Mérleg szerinti eredmény (4.500)</i>	<i>4.500</i>
<b>E. Céltartalékok</b>	<b>1.500</b>
1. Céltartalék a várható kötelezettségekre (1.500)	1.500
<b>F. Kötelezettségek</b>	<b>85.580</b>
<i>II. Hosszú lejáratú kötelezettségek</i>	<i>49.000</i>
1. Hosszú lejáratra kapott kölcsön (15.000)	15.000
<i>4. Beruházási és fejlesztési hitelek</i>	30.000
8. Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek	4.000
<i>III. Rövid lejáratú kötelezettségek</i>	<i>36.580</i>
1. Rövid lejáratú kölcsönök	3.000
2. Rövid lejáratú hitelek	15.000
4. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók)	14.780
8. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	3.800
<b>G. Passzív időbeli elhatárolások</b>	<b>0</b>
<b>FORRÁSOK összesen (mérleg főösszeg)</b>	<b>139.350</b>

Forrás: Jakab M., 2010

#### **Tervezett évközi gazdasági események:**

- A vállalkozás a termeléshez tényleges beszerzési áron várhatóan 44.000 eFt anyagot szerez be, melyből 98 %-ot felhasználnak. A nyitó anyagkészletet is felhasználják a termelés során.
- Egyéb anyagjellegű költségként az év során 14.000 eFt merül fel tervek szerint.
- Bér- és járulék költségként 16.000 eFt-ot terveznek.
- Értékcsökkenés elszámolás tervezett adatai: az év elején a beruházásoknál kimutatott irodai berendezéseket tárgyév március elején helyezik üzembe. Az eszközök hasznos



élettartama: 5 év. A többi befektetett eszköz értékcsökkenését a nyitó mérlegnél megadott információk alapján határozzák meg.

- A vállalkozás év közben 4.000 db készterméket ad el belföldre, eladási ár 25.000 Ft/db. Év végén a kiszámlázott összes ellenérték 5 %-a marad várhatóan állományban.
- A saját termelésű készlet raktárban az év végén tervek szerint befejezetlen termelés készletfajta nem lesz. Félkész-termékből: 50 db (fajlagos előállítási költség: 12.000 Ft/db), késztermékből: 30 db (fajlagos előállítási költség: 20.000 Ft/db) marad raktáron.
- A belföldi vevőkkel szembeni 6.400 eFt-os követelés teljes befolyását várják a bankszámlára.
- A munkavállaló az 50 eFt-os tartozását készpénzben visszafizeti a cégnek.
- Az állami és önkormányzati adóhatóság felé a 2,6 Millió Ft összegű tartozás 70 %-ának kifizetését tervezik. A munkavállalókkal szembeni kötelezettségeknél év végén 10 %-kal magasabb összeg kerül tervezésre a nyitó értékhez képest.
- Év végén becslések szerint pénzeszközök állományánál 20 %-os növekedés következik be a nyitó állományhoz képest.
- Nyitó rövidlejáratú hiteleiket és kölcsöneiket teljes egészében törleszteni kívánják az év során.
- Terveik szerint nyitó szállítói tartozásaik 100 %-át és az ez évi anyagvásárlás nagy részét is teljesíteni tudják. Év végi kifizetetlen állományként a nyitó egyenleg 50 %-át prognosztizálják.
- A finanszírozó banknak és egyéb vállalkozóknak év közben 7.200 eFt kamat megfizetését tervezik.
- Tervezett kapott osztalék befektetett pénzügyi eszközük után 800 eFt.
- Társasági adóalap korrekció várható összege: - 418 eFt. Társasági adókulcs: 16 %.
- A vállalkozásnál az éves vevőkövetelés és a készletállomány  $\frac{1}{4}$ -ét tartják tartós forgóeszköz lekötésnek, melynek bázis időszaki értéke: 1.000 eFt. Terveik szerint a tartós forgóeszköz növekményt saját forrásból finanszírozzák meg.
- Áfa hatásától a beszerzés és értékesítés során eltekintünk.

**A megadott várható gazdasági események figyelembevételével tervezze meg az eredményt, állítsa össze az év végi záró mérleget!**

Megoldás:

**10. táblázat: Eredményterv – tárgyév eredményének levezetése**

Megnevezés	Adatok eFt-ban
Értékesítés nettó árbevétele (25.000 Ft/db x 4.000 db)	100.000
Saját termelésű készletek állományváltozása (nyitó: 1.500 eFt, záró: 600 eFt + 600 eFt = 1.200 eFt)	- 300
Anyagjellegű ráfordítások - anyagköltségek: 43.120 eFt (44.000 x 0,98) + 1.800 eFt - egyéb anyagjellegű költségek: 14.000 eFt	58.920
Személyi jellegű ráfordítások	16.000
Értékcsökkenési leírás - épület: (34.000 – 14.000) x 0,02 = 400 eFt - termelőgép: 55.000 x 0,1 = 5.500 eFt - jármű: 24.000 x 0,125 = 3.000 eFt - irodai berendezések: 1.500 x 0,2 x 10/12 = 250 eFt - alapítás-átszervezés: 3.000 x 0,2 = 600 eFt - szoftver: 4.000 x 0,25 = 1.000 eFt - találmány: 6.500 x 0,1 = 650 eFt	11.400
<b>A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye</b>	<b>13.380</b>
Pénzügyi műveletek bevételei (kapott osztalék)	800
Pénzügyi műveletek ráfordításai (fizetendő kamatok: 7.200)	7.200
<b>B. Pénzügyi műveletek eredménye</b>	<b>- 6.400</b>
C. Szokásos vállalkozási eredmény (A-B)	6.980
D. Rendkívüli eredmény	0
<b>E. Adózás előtti eredmény</b>	<b>6.980</b>
Adófizetési kötelezettség (6.980 – 418 ) x 0,16	1.050
<b>F. Adózás utáni eredmény</b>	<b>5.930</b>
<b>G. Mérleg szerinti eredmény</b>	<b>5.930</b>

Forrás: Jakab M., 2010

**11. táblázat: Záró mérlegterv (Me.: eFt) (üzleti év 12.31.)**

<b>ESZKÖZÖK (aktívák)</b>	<b>Adatok eFt-ban</b>
<b>A. Befektetett eszközök</b>	<b>113.900</b>
<i><b>I. Immateriális javak</b></i>	<i><b>6.750</b></i>
1. Alapítás-átszervezés aktivált értéke (3.000 – 1.200- 600)	1.200
3. Vagyoni értékű jogok (4.000 – 1.800 – 1.000)	1.200
4. Szellemi termékek (6.500 – 1.500 – 650)	4.350
<i><b>II. Tárgyi eszközök</b></i>	<i><b>97.150</b></i>
1. Ingatlanok és kapcsolódó vagyoni értékű jogok (12.000 + 34.000 – 1.600 – 400)	44.000
2. Műszaki berendezések, gépek, járművek ( 55.000 – 11.000 + 24.000 – 8.000- 5.500 – 3.000)	51.500
3. Egyéb berendezések (1.500 – 250)	1.250
5. Beruházások (1.500 – 1.500)	0
6. Beruházásra adott előlegek (400)	400
<i><b>III. Befektetett pénzügyi eszközök</b></i>	<i><b>10.000</b></i>
3. Egyéb tartós részesedés ( 100 db x 100 eFt/db)	10.000
<b>B. Forgóeszközök</b>	<b>12.120</b>
<i><b>I. Készletek</b></i>	<i><b>2.080</b></i>
1. Anyagok (1.800 – 1.800 + 44.000 x 0,02)	880
2. Befejezetlen termelés és félkész-termékek	600
4. Késztermékek	600
<i><b>II. Követelések</b></i>	<i><b>5.000</b></i>
1. Követelések áruszállításból és szolgáltatásból (vevők) (6.400 – 6.400) + 100 Millió Ft 5 %-a: 5.000eFt	5.000
5. Egyéb követelések (50 - 50)	0
<i><b>III. Értékpapírok</b></i>	<i><b>600</b></i>
3. Saját részvények, üzletrészek (600)	600
<i><b>IV. Pénzeszközök</b></i>	<i><b>4.440</b></i>
1. Pénztár, csekkek (450 x 1,2)	540
2. Bankbetétek (3.250 x 1,2)	3.900
<b>C. Aktív időbeli elhatárolások</b>	<b>0</b>
<b>ESZKÖZÖK összesen (mérleg főösszeg)</b>	<b>126.020</b>

<b>FORRÁSOK (passzívák)</b>	<b>Adatok eFt-ban</b>
<b>D. Saját tőke</b>	<b>58.200</b>
<i>I. Jegyzett tőke (25.000)</i>	<i>25.000</i>
Ebből visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéken 400 eFt	
<i>III. Tőketartalék (1.000)</i>	<i>1.000</i>
<i>IV. Eredménytartalék (19.370 + 4.500 + 600)</i>	<i>24.470</i>
<i>V. Lekötött tartalék (1.200 + 600)</i>	<i>1.800</i>
<i>VII. Mérleg szerinti eredmény (4.500 – 4.500 + 5.930)</i>	<i>5.930</i>
<b>E. Céltartalékok</b>	<b>1.500</b>
1. Céltartalék a várható kötelezettségekre (1.500)	1.500
<b>F. Kötelezettségek</b>	<b>59.540</b>
<i>II. Hosszú lejáratú kötelezettségek</i>	<i>49.000</i>
1. Hosszú lejáratra kapott kölcsön (15.000)	15.000
<i>4. Beruházási és fejlesztési hitelek</i>	30.000
8. Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek	4.000
<i>III. Rövid lejáratú kötelezettségek</i>	<i>10.540</i>
1. Rövid lejáratú kölcsönök (3.000 – 3.000)	0
2. Rövid lejáratú hitelek (15.000 – 15.000)	0
4. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból (szállítók) 14.780/2	7.390
8. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek (2.600 x 0,3 + 1.200 x 1,1 + 1.050)	3.150
<b>G. Passzív időbeli elhatárolások</b>	<b>0</b>
<b>MEGLÉVŐ FORRÁSOK összesen:</b>	<b>119.240</b>
<b>Új rövidlejáratú forgóeszközhitel</b>	<b>6.780</b>
<b>FORRÁSOK összesen:</b>	<b>126.020</b>

Forrás: Jakab M., 2010

#### **Tartós forgóeszköz lekötés tervezése:**

Bázis év: 1.000 e Ft

Terv: 2.020 e Ft

**Növekmény: 1.020 e Ft**

A tartós forgóeszköz növekményt saját forrásból finanszírozzák meg, így hitelszükséglet ezen a területen nem jelentkezik.

### 2.3 Cash-flow terv struktúrája

A cash-flow a vállalkozás egy meghatározott időtartamon belül realizált pénzbevételeinek és pénzkiadásainak különbözete. A vállalkozás pénzeszközeiben bekövetkezett változás, ami a mérlegből is megállapítható.

A cash-flow területei :      \* Működési cash-flow (operatív cash flow)  
   \* Befektetési cash-flow  
   \* Finanszírozási cash-flow

**Működési cash-flow** alatt a vállalkozás alaptevékenységének végzése során kitermelt és felhasznált pénzeszközök különbségét értjük.

A befektetési tevékenység elkülönítése azért fontos a kimutatásban, mert általában kevesebb pénzt termel a vállalkozás, mint amennyit a szükségszerű fejlesztések felemésztenek.

A **befektetés cash-flow**-ja alatt a befektetett eszközök megszerzésére fordított pénzek, és a befektetett eszközök eladásából befolyó pénzek különbségét értjük.

A **finanszírozási cash-flow** szolgál a " tisztán " pénzműveletek bemutatására. Ide tartoznak a tőke ki- és bevonások (tőkeemelés és tőke leszállítás), a felvett hitelek és kölcsönök, valamint ezek visszafizetésének pénzáramlásai, a kötvénykibocsátások, és a végleges pénzeszköz átadások és átvételek pénzmozgásai.

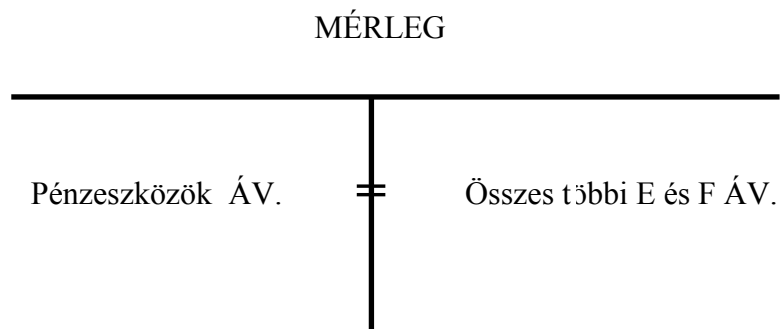
A cash-flow összeállításánál felhasznált módszerek:

Direkt módszer	→	Pénzügyi kihatással bíró bevételek <u>- Pénzügyi kihatással bíró ráfordítások</u> Cash-flow
Indirekt módszer	→	Eredmény + Pénzkiadással nem járó ráfordítások <u>- Pénzbevételt nem eredményező bevételek</u> Cash-flow

Forrás: MKK, 2002

#### 9. ábra: A cash-flow összeállításánál felhasznált módszerek

Az indirekt módszer az állományváltozásokat használja fel és a kiindulási alap a mérleg. Az alapösszefüggés szerint a pénzeszközök változását kívánják levezetni. A pénzeszközök változása megegyezik az összes többi eszköz és forrás állományváltozásával.



**10. ábra: Az állományváltozások egyezősége**

Az indirekt (közvetett) logika szerint az egyes vagyonrészek változásának cash-flow-ra gyakorolt hatása a következő:

**12. táblázat: Állományváltozások cash-flow-ra gyakorolt hatása**

Állományváltozások	Cash-flow-ra gyakorolt hatás	Példák
Eszköz növekedések	-	Árubeszerzés készpénzért
Eszköz csökkenések	+	Anyageladás készpénzért
Forrás csökkenések	-	Szállító kifizetése
Forrás növekedések	+	Tőkeemelés pénzben

**13. táblázat: A Cash-flow kimutatás (egyik lehetséges tagolása)**

Megnevezés	Adatok eFt-ban
<b>I. Működési cash-flow</b>	
1. Adózás előtti eredmény ±	
2. Elszámolt amortizáció +	
3. Elszámolt értékvesztés és visszaírás ±	
4. Céltartalék képzés és felhasználás különbözete ±	
<b>Bruttó cash-flow</b>	
5. Fizetett, fizetendő adó -	
6. Fizetett, fizetendő osztalék, részesedés -	
<b>Nettó cash-flow</b>	
7. Szállítói kötelezettség változása ±	
8. Egyéb rövidlejáratú kötelezettség változása ±	
9. Passzív időbeli elhatárolások változása ±	
10. Vevőkövetelés változása ±	
11. Forgóeszközök (vevő és pénzeszköz nélkül) változása ±	
12. Aktív időbeli elhatárolások változása ±	
<b>II. Befektetési cash-flow</b>	
13. Befektetett eszközök beszerzése -	
14. Befektetett eszközök eladása +	
15. Kapott osztalék, részesedés +	
<b>III. Finanszírozási cash-flow</b>	
16. Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele +	
17. Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele +	
18. Hitel és kölcsön felvétel +	
19. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, beváltása, megszüntetése +	
20. Véglegesen kapott pénzeszköz +	
21. Részvénybevonás, tőke kivonás -	
22. Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése -	
23. Hitel és kölcsön törlesztése -	
24. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek -	
25. Véglegesen átadott pénzeszköz -	
26. Alapítókkal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása ±	
<b>IV. Pénzeszközök változása (I ± II ± III. sorok) ±</b>	

Forrás: 2000. évi C. törvény a számvitelről

**Állítsa össze a cash-flow tervet az előző alfejezetekben található nyitó mérleg (tény), záró mérleg (terv) és eredményterv értékeiből!**

**14. táblázat: A feladat cash-flow terve**

<b>Megnevezés</b>	<b>Adatok eFt-ban</b>
<b>I. Működési cash-flow terv</b>	<b>11.160</b>
1. Adózás előtti eredmény ±	6.180*
2. Elszámolt amortizáció +	11.400
<b>Bruttó cash-flow</b>	<b>17.580</b>
5. Fizetett, fizetendő adó -	- 1.050
<b>Nettó cash-flow</b>	<b>16.530</b>
7. Szállítói kötelezettség változása ±	- 7.390
8. Egyéb rövidlejáratú kötelezettség változása ±	- 650
10. Vevőkövetelés változása ±	1.400
11. Forgóeszközök (vevő és pénzeszköz nélkül) változása ±	1.270
<b>II. Befektetési cash-flow terv</b>	<b>800</b>
13. Befektetett eszközök beszerzése -	0
14. Befektetett eszközök eladása +	0
15. Kapott osztalék, részesedés +	800
<b>III. Finanszírozási cash-flow terv</b>	<b>- 11.220</b>
16. Részvénykibocsátás, tőkebevonás bevétele +	0
17. Kötvény, hitelviszonyt megtestesítő értékpapír kibocsátásának bevétele +	0
18. Hitel és kölcsön felvétel +	6.780
19. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek törlesztése, beváltása, megszüntetése +	0
20. Véglegesen kapott pénzeszköz +	0
21. Részvénybevonás, tőke kivonás -	0
22. Kötvény és hitelviszonyt megtestesítő értékpapír visszafizetése -	0
23. Hitel és kölcsön törlesztése -	- 18.000
24. Hosszú lejáratra nyújtott kölcsönök és elhelyezett bankbetétek -	0
25. Véglegesen átadott pénzeszköz -	0
26. Alapítókcal szembeni, illetve egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek változása ±	0
<b>IV. Pénzeszközök változása (I ± II ± III. sorok) ±</b>	<b>+ 740</b>

Forrás: Jakab M., 2010 \*6.180 eFt = 6.980 eFt adózás előtti eredmény – 800 eFt kapott osztalék.

Korrektív tétel a kapott osztalék, mivel a tervezett eredmény-kimutatásban a kapott osztalék a pénzügyi műveletek bevételei között jelenik meg, így része az adózás előtti eredménynek, ezáltal a működési cash-flow részévé vált automatikusan. Átsorolást kell végrehajtani a



működésből a befektetési cash-flow-ba. Természetesen vizsgálat tárgyává kell tenni a kapott osztalék pénzügyi rendezését, mert ha az nem került pénzügyi kiegyenlítésre, akkor nem lehet része a cash-flow kimutatásnak. A megoldás során a pénzügyi rendezést feltételezzük.

A 15. táblázat a gazdasági események eredmény kimutatással, mérleggel és cash-flow-val való összefüggéseit szemlélteti. Segítségével átfogó képet kapunk arról, hogy a vállalkozás üzletmenetében előforduló gazdasági események (menedzseri döntések) milyen hatással vannak a cég eredményére, eszközeire és forrásaira, valamint a pénzállományra.

**15. táblázat: A mérleg, az eredmény-kimutatás és a cash-flow összefüggései (Me.: eFt)**

Gazdasági események	Aktívák						Passzívák					Eredmény- kimutatás			Cash-flow		
	Imm. javak	Tárgyi eszközök	Bef. Pü. Eszk.	Készlet	Vevők + egyéb köv.	Pénze. + értékp.	Saját tőke + céltart.	Ered- mény	Hitel	Szállító	Egyéb kötel.	Ráfor- dítások	Bevételek	Költ- ségek	Műkö- dési	Befek- tetési	Finan- szírozási
Nyitó egyenleg	9.000	106.300	10.000	3.300	6.450	4.300	53.770	0	63.000	14.780	7.800	-	-	-	-	-	-
Anyagvásárlás szállítótól (44.000)				44.000						44.000					±44.000		
Anyagfelhasználás (nyitó: 1.800)				-1.800										1.800	±1.800		
Anyagköltség (44.000 x 0,98)				-43.120										43.120	±43.120		
Egyéb anyag jellegű költség (14.000)						-14.000								14.000	-14.000		
Bér + járulék költség (16.000)										16.000				16.000	±16.000		
Immateriális javak écs (2.250)	- 2.250													2.250	±2.250		
Tárgyi eszközök écs (9.150)		-9.150												9.150	±9.150		
Árueladás vevőnek (100.000)					100.000							100.000			±100.000		
Vevőktől befolyt követelés (100.000 x 0,95)					-95.000	95.000									+95.000		
Vevőtől befolyt követelés (6.400)					-6.400	6.400									+6.400		
Munkavállalói tart. kp-ban (50)					-50	50									+50		
Beflen termelés Áv.(300)				-300										300	±300		
Félkész termék készlet növekedése (200)				200										-200	±200		
Késztermék csökkenés (200)				-200										200	±200		
Adótartozás átutalás (2.600 x 0,7)						-1.820					-1.820				-1.820		
Bérfizetés (16.000 -1.320 + 1.200)						-15.880					-15.880				-15.880		
Adótartozás (1.050)											1.050	1.050			±1.050		

15. táblázat folytatása

Gazdasági események	Aktívák						Passzívák					Eredmény- kimutatás			Cash-flow		
	Imm. javak	Tárgyi eszközök	Bef. Pü. Eszk.	Készlet	Vevők + egyéb köv.	Pénze. + értékp.	Saját tőke + célart.	Ered- mény	Hitel	Szállító	Egyéb kötel.	Ráfor- dítások	Bevé- telek	Költ- ségek	Műkö- dési	Befek- tetési	Finan- szírozási
Rövidlejáratú hitel visszafizetés (18.000)						-18.000		-18.000						-		-18.000	
Szállító kifizetése (44.000 + 7.390)						-51.390			-51.390					-51.390			
Kamatfizetés (7.200)						-7.200					7.200			-7.200			
Kapott osztalék (800)						800						800		±600	800		
Hitelfelvétel (6.780)						6.780		6.780						-		+ 6.780	
Költség számlák zárása											86.620		- 86.620				
Záró egyenleg	6.750	97.150	10.000	2.080	5.000	5.040	53.770	5.930	51.780	7.390	7.150	94.870	100.800	-	11.160	800	-11.220
Állomány változások	- 2.250	- 9.150	-	- 1.220	- 1.450	+ 740	-	+ 5.930	- 11.220	- 7.390	- 650				+740		

Forrás: Jakab M., 2010

## 2.4 A likviditási terv kimunkálása

A **likviditási terv** a vállalkozás tényleges **bevételeit** és **kiadásait veti össze**, majd a bevétel és kiadás különbségeként adódó **egyenleg** ismeretében a hitelszükségletet határozza meg.

Az **árbevétel**nél a befolyt bruttó árbevételt, az egyéb bevételeket, a pénzügyi és rendkívüli műveletek bevételeit és az eredményt nem érintő bevételeket (pl. befizetés a tőketartalék javára) vesszük figyelembe.

A **kiadási oldalon** a folyó működés összes kiadását és az egyéb kiadásokat tervezzük meg. A **folyó működéshez kapcsolható kiadásokhoz** az áfa-val növelt beszerzési kiadásokat, a bérkifizetést, a közterheket, az adóbefizetést, a pénzügyi és rendkívüli ráfordításokat valamint az egyéb folyó kiadásokat soroljuk. **Egyéb kiadások** között kerül megtervezésre a saját tőkéből történő kifizetés, az osztalékfizetés, a befektetett eszközök bővítése, a hitel tőketörlesztés, egyéb kifizetések valamint a pénzállomány-változás.

A likviditási tervet általában negyedéves bontásban célszerű megtervezni. A likviditási terv általános sémáját a következő táblázat tartalmazza.

**16. táblázat: Likviditási terv sémája**

Megnevezés	I. név	II. név	III. név	IV. név	Összesen
Befolyó bruttó árbevétel					
Egyéb bevétel					
Pénzügyi műveletek bevétele					
Rendkívüli bevételek					
Eredményt nem érintő bevétel					
<b>I. Bevétel összesen</b>					
Beszerezési kiadás (szállítók)					
Bérfizetés					
Közteher					
Adóbefizetés					
Pénzügyi műveletek ráfordítása					
Rendkívüli ráfordítások					
Egyéb folyó kiadás (egyéb anyagi jellegű költségek, egyéb ráfordítások)					
<b>II. Folyó működés összes kiadása</b>					
Kifizetés saját tőkéből					
Osztalékfizetés					
Befektetett eszközök bővítése (beruházási szállítók)					
Hitel tőketörlesztés					
Egyéb kifizetés					
Pénzállomány változás					
<b>III. Egyéb kiadás összesen</b>					
<b>IV. Kiadások összesen (I. + II. + III.)</b>					
Egyenleg					
Hitelszükséglet					

Forrás: Tétényi - Gyulai – Gyulaffy, 1998

**17. táblázat: Az üzleti vállalkozás likviditási tervének elkészítéséhez szükséges alapadatok**

Megnevezés	Adat (eFt)	
	Nyitó	Záró
Vevőállomány	15.000	18.000
Bértartozás	1.000	2.000
Közteher	400	1.000
Adótartozás	1.800	2.200
Szállítóállomány	21.000	4.000
Beruházási szállítók	400	500

Megnevezés	Tervadat ( eFt)
Tervezett nettó árbevétel	250.000
Tervezett bérköltés	45.000
Tervezett közteher	18.000
Tervezett adó	44.000
Tervezett anyagbeszerzés*	105.000
Tervezett idegen beruházási teljesítmény*	5.000

Forrás: Jakab M., 2010 \* az Áfa 20 %-os

További adatok:	pénzügyi műveletek bevétele:	2.500 eFt
	pénzügyi műveletek ráfordítása:	19.000 eFt
	egyéb folyó kiadás:	21.000 eFt
	osztalékfizetés:	7.500 eFt
	hitel törlesztés:	9.000 eFt
	pénzállomány változás:	2.000 eFt

A tartós forgóeszköz lekötés 12.000 eFt, melynek 70 %-át hosszú lejáratú hitelfelvétellel tudja a cég megfinanszírozni.

**Készítse el a cég likviditási tervét a megadott alapadatok segítségével!**

Megoldás:

**18. táblázat: Likviditási terv**

Megnevezés	Összeg (eFt)
Befolyó bruttó árbevétel	297.000
Pénzügyi műveletek bevétele	2.500
<b>Bevétel összesen</b>	<b>299.500</b>
Beszerezési kiadás	143.000
Bérfizetés	44.000
Közteher	17.400
Adóbefizetés	43.600
Pénzügyi műveletek ráfordítása	19.000
Egyéb folyó kiadás	21.000
<b>Folyó működés összes kiadása</b>	<b>288.000</b>
Osztalékfizetés	7.500
Befektetett eszközök bővítése	5.900
Hiteltörlesztés	9.000
Pénzállomány változás	2.000
<b>Kiadás összesen</b>	<b>312.400</b>
<b>Egyenleg</b>	<b>-12.900</b>
Hitelszükséglet	12.900
Hosszú lejáratú hitel (12.000 x 0,7)	8.400
Rövid lejáratú hitel	4.500

Forrás: Jakab M., 2010

**19. táblázat: Munkatáblázat a likviditási terv elkészítéséhez**

Megnevezés	Számítás	Összeg (eFt)
Nyitó vevőállomány (+)	-	15.000
Kiszámlázandó értékesítés (+)	$250.000 \times 1,2 = 300.000$	300.000
Záró vevőállomány (-)	-	18.000
Befolyó bruttó árbevétel	-	297.000
Nyitó bértartozás (+)	-	1.000
Tervezett bérköltség (+)	-	45.000
Zár bértartozás (-)	-	2.000
Bérfizetés	-	44.000
Nyitó közteher tartozás (+)	-	400
Tervezett közteher (+)	-	18.000
Záró közteher tartozás (-)	-	1.000
Közteher befizetés	-	17.400
Nyitó adótartozás (+)	-	1.800
Tervezett adóelszámolás (+)	-	44.000
Záró adótartozás (-)	-	2.200
Adófizetés összesen	-	43.600
Nyitó szállító állomány (+)	-	21.000
Tervezett anyagbeszerzés (+)	$105.000 \times 1,2 = 126.000$	126.000
Záró szállítóállomány (-)	-	4.000
Beszerezési kiadás	-	143.000
Nyitó beruházási szállító (+)	-	400
Tervezett idegen beruházási telj. (+)	$5.000 \times 1,2 = 6.000$	6.000
Záró beruházási szállítók (-)	-	500
Beruházási kifizetés	-	5.900

Forrás: Jakab M., 2010

A fenti likviditási terv alapján megállapíthatjuk, hogy a cégnek a tartós forgóeszközök finanszírozásához 8.400 eFt hosszú lejáratú (középlejáratú), míg a folyó üzletmenet zavartalan biztosításához 4.500 eFt rövid lejáratú hitelre van szüksége.

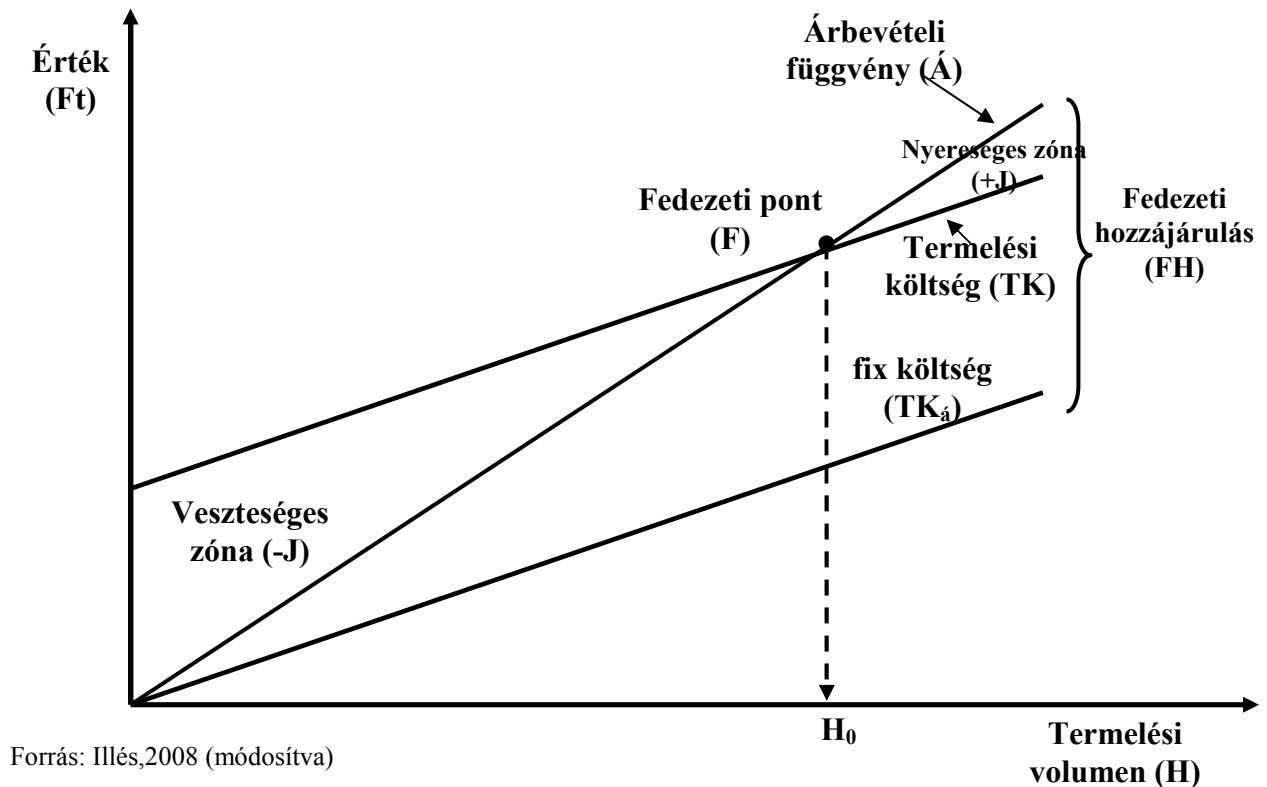


## 2.5 Fedezeti pont elemzése (fedezetszámítás)

A termelési költségek nyereségre gyakorolt hatásának vizsgálata szempontjából kiemelkedő jelentősége van a **rész-költség-számítás** elvnek. Ennek fő gondolata az, hogy a költségek a termelés mennyiségében illetve a rendelkezésre álló kapacitások kihasználásában bekövetkező változásokra nem azonos módon reagálnak. Ebben a rendszerben az állandó költségeket nem osztjuk fel önkényesen költségviselő egységekre.

A **fedezetszámítás lényege**, hogy az értékesítési bevételt az értékesített termékek változó költségeivel állítja szembe. Mivel a változó költségek nem jelentik a költségek teljes összegét, a bevételek és a változó költségek különbsége nem a jövedelemmel azonos. A különbséget **fedezeti hozzájárulásnak** nevezzük, amelynek fedezetet kell adnia az állandó költségekre és a jövedelemre (10. ábra).

$$\text{TK} = \text{TK}_a + \text{TK}_v$$
$$\text{FH} = \text{Á} - \text{TK}_v = \text{J} + \text{TK}_a$$



11. ábra: A fedezetszámítás lényege

A 11. ábrán az egytermékes üzleti vállalkozás klasszikus fedezetszámítását tanulmányozhatjuk. A **termékegység fedezet** (termékfedezet) a jószág **egységárának** és a **termékegységre jutó változó költségnek a különbsége**. A **fedezeti pont** (F) az árbevételi függvény és az összköltség függvény metszéspontja. Ennél a pontnál a megtermelt mennyiség ( $H_0$ ) árbevétele egyenlő az F ponthoz tartozó mennyiség összköltségével, tehát sem számviteli nyereség, sem veszteség nem keletkezik. A **kritikus termelési volumen** ( $H_0$ ) a fedezeti ponthoz tartozó termékmennyiség, vagyis az a volumen, amelynek árbevétele éppen megegyezik a  $H_0$  összköltségével. A **kritikus termékmennyiség kiszámítása egytermékes vállalkozás** esetén a következő képlet segítségével történik:

$$H_0 = \frac{TK_a}{p_H - \ddot{o}k_v} \quad (\text{naturális mértékegység})$$

A kritikus termékmennyiség feletti termékvolumenek **fajlagos fedezeti hozzájárulásai** ( $p_H - \ddot{o}k_v$ ) adják az összvállalati nyereség összegét. A **vállalati nyereség** kiszámítható a következő módon is:

$$J = (H - H_0) \times (p_H - \ddot{o}k_v)$$

A **veszteséges zóna** a nulla termelés mennyiségétől a kritikus mennyiségig terjedő intervallum. Ha a tervezett termelési volumen – a vállalkozás adott állóeszköz állománya kapacitásától és a piaci lehetőségektől függően változik – a kritikus termékmennyiségnél alacsonyabb, akkor a vállalkozás veszteséges lesz, a termék árának változatlansága mellett. A **nyereséges zóna** a kritikus termékmennyiség feletti termelési intervallum.

### Feladat az egytermékes vállalkozás kritikus termelési volumenének kiszámításához

Egy egyféle terméket előállító vállalkozás 8.000 db termék gyártását tervezi. Ehhez 500 Ft/db teljes egységköltség tartozik. A termék ára 700 Ft/db. A vállalati fix költségek összege 1,5 millió Ft. A fix költségeken felül már csak változó (proporcionális) költségek merülnek fel.

**Számserűsítsük a cég kritikus termelési volumenét és készítsünk ábrát!**

- **Vállalati összköltségfüggvény meghatározása:**

$$\text{állandó egységköltség (ök}_a\text{)} \rightarrow \frac{1.500 \text{ e Ft}}{8.000 \text{ db}} = 187,5 \text{ Ft/db}$$

$$\text{változó egységköltség (ök}_v\text{)} \rightarrow 500 - 187,5 = 312,5 \text{ Ft/db}$$

$$TK_{(H)} = 1,5 \text{ millió} + 312,5 \times H$$

- **A kritikus termelési volumen ( $H_0$ ) becslése:**

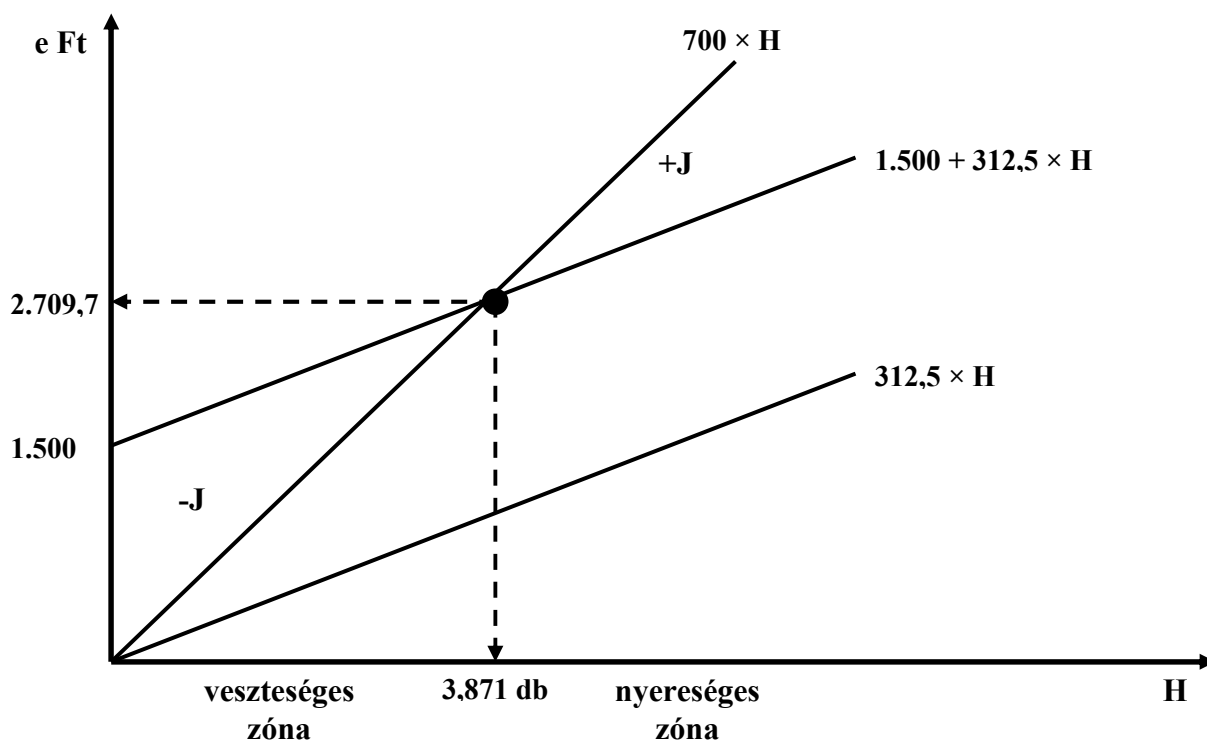
$$H_0 = \frac{1,5 \text{ millió}}{(700 - 312,5)} = \frac{1,5 \text{ millió}}{387,5} = 3.871 \text{ db}$$

Tehát 3.871 db terméknek a 387,5 Ft-os darabonkénti fedezete szükséges ahhoz, hogy 1,5 millió Ft-os fix költség összeg megtérüljön.

Ellenőrzés:  $\hat{A}_{3871} = 3.871 \times 700 = 2.709,7 \text{ e Ft}$

$$\begin{aligned} TK_{3871} &= 1,5 \text{ millió} + 312,5 \times 3.871 = 1,5 \text{ millió} + 1.209,7 \text{ millió} = \\ &= 2.709,7 \text{ e Ft} \end{aligned}$$

- A vállalat fedezeti ábrájának elkészítése:



Forrás: Juhász, 2010

12. ábra: A vállalkozás fedezeti ábrája

Az előzőekben ismertetett összefüggés nem használható olyan üzleti vállalkozásoknál, amelyek több termék illetve szolgáltatás előállításával foglalkoznak. Ahhoz, hogy a többtermékes vállalkozás kritikus termelési volumenét, valamint a nyereséges és veszteséges zónáját számszerűsíteni lehessen, a termelés mennyiségét egy „**univerzális volumenadat**” formájában kell kifejezni. Ha a volumet az árbevétel jelzi, a fajlagos proporcionális költség az 1 Ft árbevétel proporcionális költségtartalmával számszerűsíthető. A többtermékes vállalatnál a kritikus termelési volumen ( $H_{0t}$ ) azt mutatja, hogy **1 Ft árbevételnek hány fillér a fedezeti tartalma**, vagyis az árbevétel hány százaléka a fedezet (Illés, 2008):

$$H_{0t} = \frac{TK_a}{\frac{A - TK_v}{A}} \quad (\text{Ft})$$

A számítás során tehát azt határozzuk meg, hogy hány Ft árbevételnek a fedezeti tartalma szükséges a fix költségek megtérüléséhez. Az ez alatti árbevételek a veszteséges zónába, az e felettié a nyereséges zónába esnek.

### Feladat a többtermékes vállalkozás kritikus termelési volumenének meghatározására

(az előző feladat folytatása)

#### Mekkora árbevétel szükséges a vállalkozás fix költségeinek a teljes fedezéséhez?

$$H_{0t} = \frac{1.500}{\frac{5.600 - 2.500}{5.600}} = \frac{1.500}{0,554} = 2.707,6 \text{ e Ft}$$

tervezett árbevétel (Á):  $8.000 \text{ db} \times 700 \text{ Ft/db} = 5.600 \text{ e Ft}$

tervezett változó költség (TK<sub>v</sub>):  $8.000 \text{ db} \times 312,5 \text{ Ft/db} = 2.500 \text{ e Ft}$

Tehát közel 2.708 e Ft árbevétel szükséges a fix költségek megtérítéséhez, ami az összes tervezett árbevétel ( $2.707,6/5.600$ ) 48,4 %-a.

A gazdálkodási gyakorlatban egyre erőteljesebben vetődik fel az az igény, hogy a **fedezetszámítás során pénzügyi és gazdálkodási szempontú információkat is adjunk**. A **pénzügyi szemlélet** erősödésének hatására megjelent egy olyan kritikus termelési volumen ( $H_{0f}$ ) kategória, mely azt a termelési volument jelzi, ahol az adott **évi folyó költségek** éppen **megtérülnek**.

A **gazdaságossági fordulópont**hoz tartozó kritikus termelési volumen ( $H_{0g}$ ) pedig azt jelzi, hogy milyen árbevétel mellett térül meg a számviteli költségek és a tőkére értelmezett opportunity cost átlagos megtérülési követelményének együttes összege.

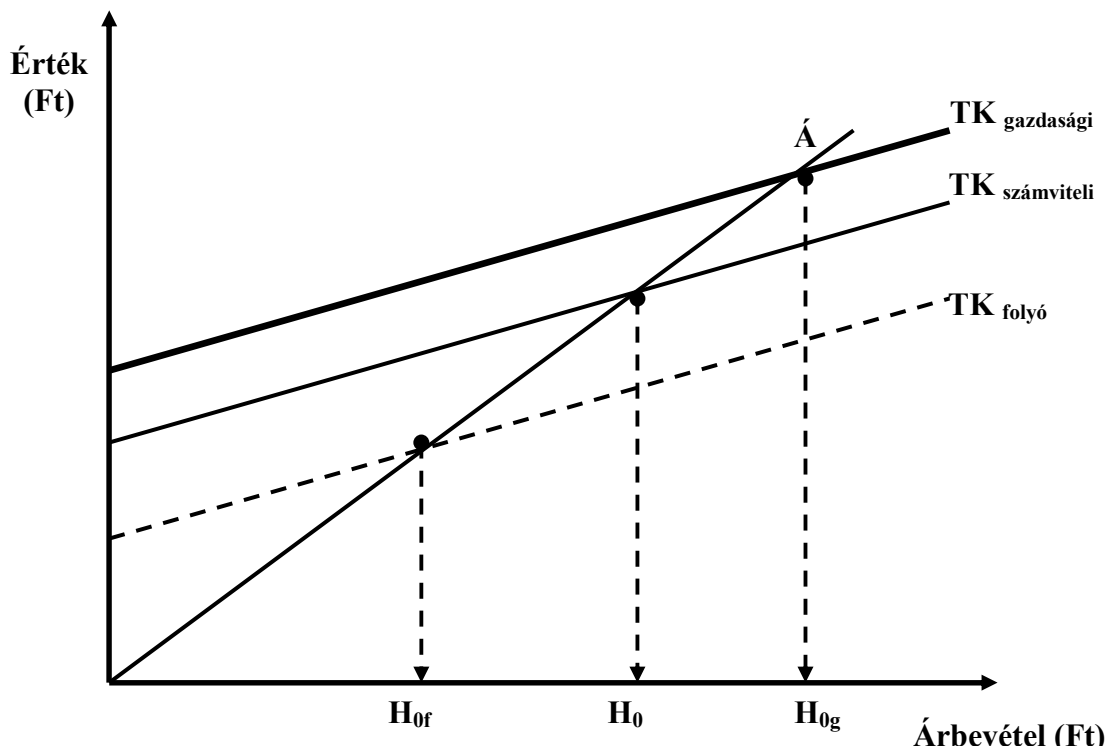
A folyó költségek megtérüléséhez szükséges árbevétel ( $H_{0f}$ ):

$$H_{0f} = \frac{\text{TK}_a - \text{ÉCS}}{\frac{\text{Á} - \text{TK}_v}{\text{Á}}} \quad (\text{Ft})$$

A gazdaságos termelés határpontja ( $H_{0g}$ ):

$$H_{0g} = \frac{TK_{\acute{a}} + TK_{kv\acute{a}zi}}{\acute{A} - TK_v} \quad (Ft)$$

Ha a vállalkozás a fedezeti számítás során a pénzforgalmi, a számviteli és a gazdaságossági szemléletet ötvözi, akkor „három-metszésponos” fedezeti ábrát készíthet (Illés, 2008).



Forrás: Illés, 2008

13. ábra: A „három-metszésponos” fedezeti ábra

### Feladat a többtermékes vállalat kritikus termelési volumeneinek meghatározásához

Egy több terméket előállító vállalat árbevétele 39 millió Ft, a változó költségek összege 29 millió Ft, a vállalati fix költségek 9 millió Ft-ot tesznek ki, az éves amortizáció 4 millió Ft. A cég tőkéjének összege 23 millió Ft, a szóban forgó ágazatban a kalkulatív kamatláb 12 %-os.

**Számítsa ki a kritikus termelési volumeneket (árbevétel!) és készítse el a vállalkozás fedezeti ábráját!**

- **A folyó költségek megtérülése:**

$$H_{of} = \frac{9 - 4}{\frac{39 - 29}{39}} = \frac{5}{0,256} = 19,5 \text{ millió Ft}$$

- **A számviteli költségek megtérüléséhez szükséges árbevétel:**

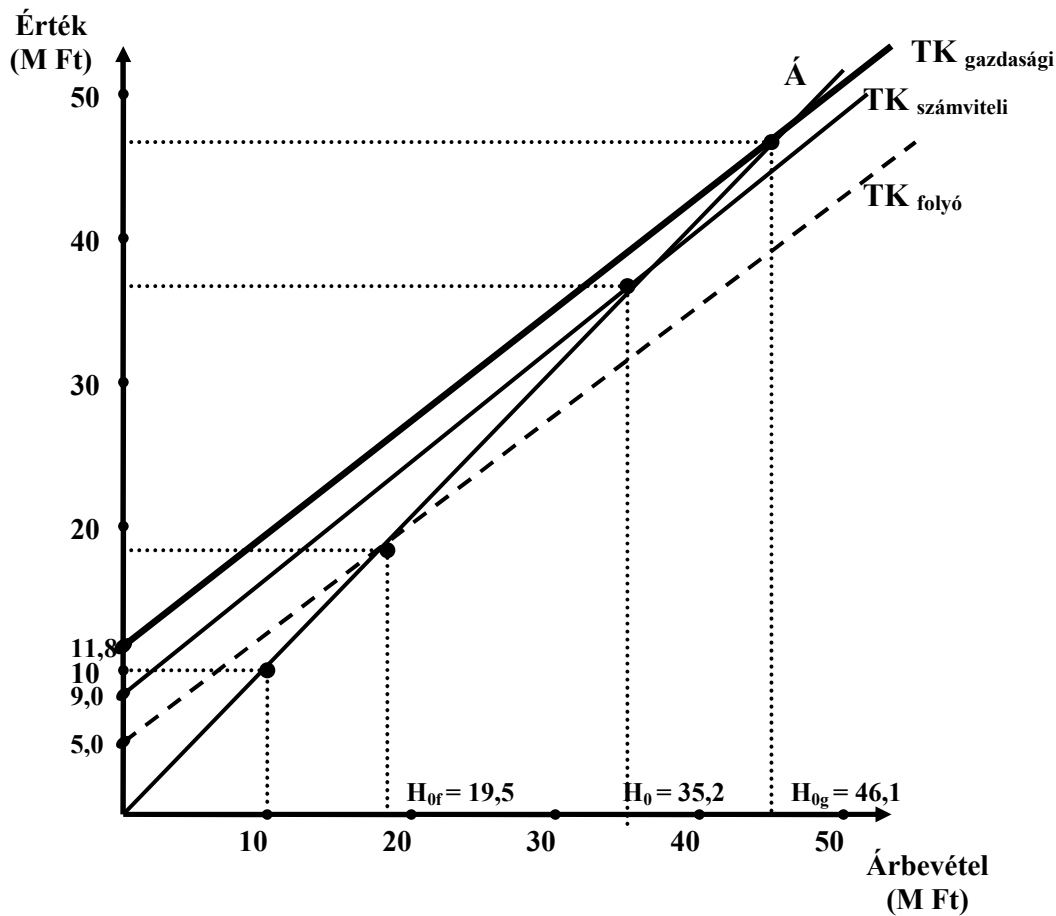
$$H_0 = \frac{9}{\frac{39 - 29}{39}} = \frac{9}{0,256} = 35,2 \text{ millió Ft}$$

- **A gazdaságos termelés határpontja:**

$$H_{og} = \frac{9 + 23 \times 0,12}{\frac{39 - 29}{39}} = \frac{9 + 2,8}{0,256} = \frac{11,8}{0,256} = 46,1 \text{ millió Ft}$$

A vizsgált vállalatnál a számviteli költségek megtérülése nagy valószínűség szerint biztosítható, de a kvázi költségek az árbevételből nem térülnek meg (nyereséges, de nem gazdaságos a cég). A folyó költségek fedezéséhez az évi árbevétel (19,5 / 39) 50 %-a szükséges. Mivel az amortizációs költség a nyereségkövetelményt közel másfélszeresével felülmúlja (4/2,8 = 1,4), a folyó költségek megtérülését biztosító árbevétel távolabb helyezkedik el a nyereségesség fordulópontjától, mint a gazdaságosság határpontja.

- A vállalkozás fedezeti ábrájának elkészítése



Forrás: Illés, 2008

#### 14. ábra: A vállalkozás „három-metszéspontos” fedezeti ábrája

Amennyiben a vállalkozás számára problémásnak látszik a fedezeti pont viszonylag gyors elérése, akkor meg kell vizsgálni a **nagyobb tőkebevonás** illetve, a **termelési volumen növelésének** és ezen keresztül a **fedezeti árbevétel gyorsabb elérésének** lehetőségét, valamint a költségek csökkentésének módjait.

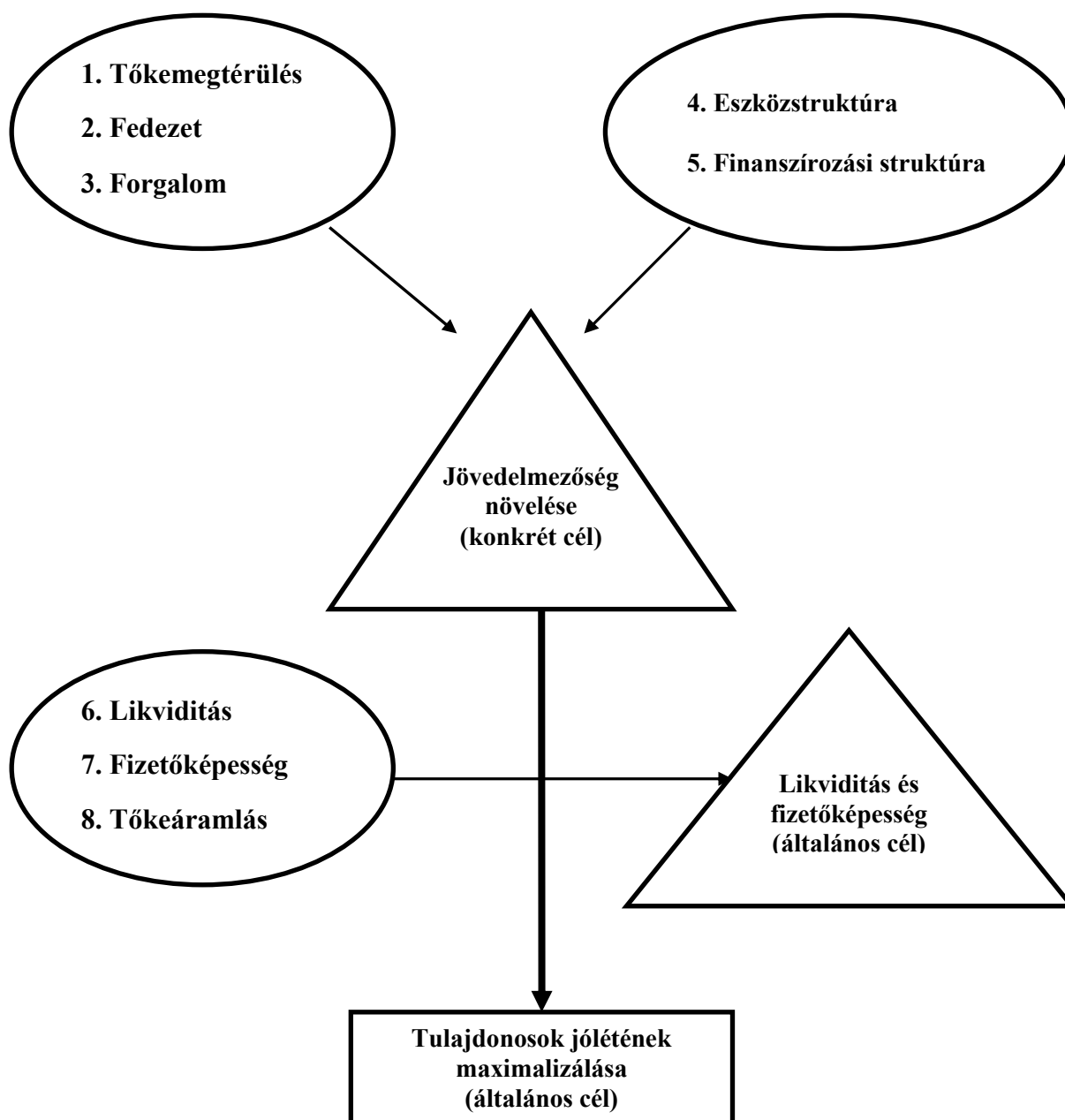
### 2.6 Üzleti elemzés ráfordítás-hatékonysági mutatók segítségével

A pénzügyi terv részeként célszerű bemutatni a vállalkozás **vagyoni-pénzügyi helyzetét**, a **gazdálkodás hatékonyságát**, az **idegen források** valamint a **saját tőke** felhasználásának eredményességét és a cég **jövedelmezőségi helyzetét** gazdasági mutatók segítségével.



A cégvezetés alapvető feladata és **célja** az, hogy a vállalkozás tulajdonosainak jólétét maximalizálja, amely két jobban körülírható, konkrét cél eredője. Minden vezetőnek fontos célja a vállalat nyereségességének, illetve **jövedelmezőségének növelése**, hiszen ez számára is sikerkritérium, és egyéb céljai megvalósításának, **személyes jövedelemnövelésének** is feltétele. Úgyis fogalmazhatunk, hogy a tulajdonosok által befektetett tőkét a lehető leghatékonyabban, a **legnagyobb megtérülést** biztosító módon kell a menedzsereknek működtetniük. A vállalkozás megfelelő nyereségessége mellett legalább ilyen fontos a **likviditás** és a **fizetőképesség** biztosítása is, hiszen a normális üzletmenet alapvetően megkívánja, hogy a cég mindig képes legyen az **esedékessé váló tartozásainak** mind rövid, mint hosszú távon eleget tenni. Az említett célok maradéktalan megvalósulása érdekében nagyon fontos ismerni az üzleti vállalkozásra ható **kritikus tényezőket**.

A cégvezetés és ezen belül a pénzügyi vezetés kritikus tényezőinek ismerete azért fontos, mert ezek állnak szoros összefüggésben a **menedzserek konkrét és általános céljaival** (15. ábra).



Forrás: Juhász, 2010

### 15. ábra: Az üzletmenet sikerességét meghatározó tényezők

A vállalkozások üzletmenete során felbukkanó leggyakoribb problémák mindegyike a fentiekben jelzett egy vagy több kritikus tényező nem megfelelő kezelésének eredménye. A következő táblázat a legfontosabb **üzleti problémákat** és a hozzájuk tartozó kritikus tényezőket ismerteti.

**20. táblázat: A fontosabb üzleti problémák okainak csoportosítása**

<b>Üzleti probléma</b>	<b>Hozzárendelt kritikus tényezők</b>
Alultőkésítettség	tőkeáramlás, eszközstruktúra
„Gyenge” készletgazdálkodás	forgalom, eszközstruktúra
Gyenge „hiteellenőrzés”	forgalom, eszközstruktúra
Pénzáramlás problémák	likviditás, fizetőképesség, tőkeáramlás
A költségek, a volumen és a profithányadok gyenge kontrollja	fedezet, forgalom, befektetés megtérülése
Túlzott osztalékfizetés	tőkeáramlás, likviditás
„Nagymértékű” beruházás	forgalom, eszközstruktúra
Rosszul tervezett finanszírozás	finanszírozási struktúra, fizetőképesség

Forrás: McMahon, 1985

Az üzleti elemzéssel foglalkozó vállalatgazdasági szakemberek jól tudják, hogy a számviteli kimutatásokban szereplő adatok, számok önmagukban véve gazdasági szempontból nemigen értelmezhetők, releváns adat értékük a menedzser számára csekély. Ebből természetesen az következik, hogy a **mérlegben** és az **eredmény-kimutatásban szereplő adatok** csak **összehasonlításban**, más **arányszámokra** vagy százalékos adatokra vonatkoztatva (normálhatékonyság, „küszöbérték” stb.) válnak **erőforrás értékű információkká**. Ezeket **ráfordítás-hatékonysági mutatóknak** nevezik, amelyek fontos szerepet játszanak a számviteli kimutatásokon keresztül a cég **tevékenységének elemzésében**, a **hatékonyság** és a **gazdaságosság megítélésében**. Az gazdasági elemzésben használatos **mutatók kiszámításának gyakorlati jelentősége** az, hogy összekapcsolhatók a cégvezetés előbb felsorolt kritikus tényezőivel. A kimutatásokból leképzett **releváns mutatók** vizsgálata lehetőséget teremt annak eldöntésére, hogy vajon az adott tényezőt milyen sikerrel kezelték, és melyek a vállalkozás üzleti problémáinak legvalószínűbb okai már a tervezés fázisában. Az üzleti tervezésben azokat a főbb **mutató-csoportokat** ismertetjük, amelyek az üzletmenet sikerességét alapvetően leképezik és gazdálkodási szempontból relevánsnak tekinthetők.

### 2.6.1 A tőke megtérülés vizsgálata

A pénz befektetésekor a legfontosabb szempont az, hogy a **befektetéssel a lehető legnagyobb jövedelmet** érjük el, meghatározott **kockázat** mellett. Úgy is fogalmazhatunk, hogy a tulajdonosoknak az adott kockázat mellett a lehető legmagasabb megtérülésre kell törekedniük hosszú távú befektetéseiknél. Ha a cég nem tud tulajdonosai számára megfelelő tőke megtérülést nyújtani, akkor fennáll a veszélye annak, hogy azok pénzüket jobban kamatozó lehetőségek után néznek.

A tőke megtérülés vizsgálata során tehát jó kiindulópont annak számszerűsítése, hogy egy vállalkozás mekkora jövedelmezőséget biztosít tulajdonosainak a befektetett tőke után. A tőke megtérülés mérésére használatos leggyakoribb mutatók a 21. táblázatban találhatók.

21. táblázat: Tőke megtérülés mutatói

Mutató megnevezése	Értelmezés
Saját tőke arányos nyereség	adózás előtti eredmény / átlagos saját tőke érték *
Össztőke arányos EBIT ráta	(adózás előtti eredmény + fizetendő kamatok) / átlagos tőkeérték * (≥ Nyik)
Össztőke arányos EBITDA ráta	(EBIT + ÉCS) / átlagos tőkeérték * (≥ Nyik+ÉCS ráta)

\*átlagos értékeket kell figyelembe venni, ami a nyitó és a zárómérleg adatok számtani átlaga

A **saját tőke arányos nyereséget** mindig az **adózás előtti eredmény** alapján számoljuk. Ennek az az oka, hogy a **fizetendő nyereségadó torzító hatását** kiszűrjük, illetve a **normálhatékonyságot jelző kalkulatív kamatláb** becslése is mindig adózás előtti eredményen történik.

A mutató mind a vállalkozás eszközeinek természetét (eszközstruktúra), mind pedig a vállalkozás finanszírozását (finanszírozási struktúra) visszatükrözi. A mutató **komplex jellegét** továbbá az adja, hogy az **üzleti és pénzügyi kockázatokat** is figyelembe veszi.

A tőke megtérülést természetesen oly módon is lehet mérni, hogy csak a **források működésbeli kockázatát** tükrözze, és ne vegye figyelembe a finanszírozás módját. Ennek mérésére szolgáló mutatót **össztőke arányos hozamráta** mutatónak is nevezik. Segítségével a vállalkozás által használt források hatékonysága mérhető – mivel a mutatót a vállalkozás

finanszírozásának módja nem befolyásolja – , különösen alkalmas az **eltérő finanszírozási struktúrájú vállalkozások** tevékenységének összehasonlítására.

### 2.6.2 A nyereséghányad leképezése

Az üzleti vállalkozás számára alapvető fontosságú egy kielégítő nagyságú nettó nyereséghányad elérése, ami azt is megkívánja, hogy a cégnél megfelelően magas bruttó profithányadnak kell létrejönnie (22. táblázat).

**22. táblázat: Nyereséghányad mutatói**

<b>Mutató megnevezése</b>	<b>Értelmezés</b>
Árbevétel-arányos bruttó nyereség	$(\text{nettó árbevétel} - \text{közvetlen költségek}) / \text{nettó árbevétel}$
Költséghányad (költségszint)	$\text{összes költség} / \text{nettó árbevétel} ( < 0,8-0,85 )$
Árbevétel-arányos nettó nyereség	$\text{üzemi tevékenység eredménye} / \text{nettó árbevétel}$

Az **árbevétel-arányos bruttó nyereség**nek viszonylag magas számértéket kell mutatnia, mert ellenkező esetben fennáll annak a veszélye, hogy egységnyi **árbevételre** jutó **nettó nyereség** nem elegendő a fedezet biztosításához. A **költségszint** azt jelzi, hogy a vállalkozónak sikerült-e a költségeit ésszerűen alacsony szinten tartania, így biztosított-e a megfelelő összegű nyereségtömeg képződése.

### 2.6.3 A forgalom mérése

A forgalom mérésénél figyelmünket a vállalkozás **értékesítési árbevétele** és **eszközei közötti kapcsolatra** irányítjuk. A forgási sebességet mérő mutatószámok annak az eszköznek a hatékonyságát mérik, amelyet az értékesítés előállításához felhasználtak. Minél gyorsabban fordul meg az eszköz az értékesítésben, annál könnyebb a vállalkozásba fektetett minden egyes pénzegység megtérülését biztosítani. Egy **alacsony forgási mutató** jelentheti azt, hogy az értékesítéshez képest túl **sok eszközt használtunk fel**, de lehet, hogy a **kapacitás túlméretezett**.

A forgási mutatókat kiszámíthatjuk az eszköz egészére, vagy egyes eszközcsoportokra az alábbi táblázat szerint.

**23. táblázat: A forgalom mutatói**

Mutató megnevezése	Értelmezés
Teljes eszköz forgási mutatója	nettó árbevétel / átlagos eszközállomány* ( $\geq 1$ )
Készletforgási mutató	anyagjellegű ráfordítások / átlagos készletállomány*
Vevő-futamidő (vevőállomány átlagos beszedési ideje)	(nettó árbevétel / átlagos vevőállomány*) = x $\frac{365}{x}$ (nap)
Szállítási futamidő (átlagos fizetési idő)	(anyagjellegű ráfordítások / átlagos szállítóállomány*) = y $\frac{365}{y}$ (nap)

\*átlagos értékeket kell figyelembe venni, ami a nyitó és a zárómérleg adatok számtani átlaga

A vállalkozás jövedelmezősége és pénzáramlása (cash flow) szempontjából különösen fontos, hogy a **forgótőke megfelelő ütemben állandóan forogjon** (készletforgás, vevő stb.).

A **készletforgási mutató**nál a készleteket az anyagjellegű ráfordításokhoz viszonyítjuk, míg a **vevő-futamidő** kiszámításánál a nettó árbevételt vesszük alapul. A mutató azt méri, hogy egy cég vevői milyen gyorsan egyenlítik ki a vállalkozással szemben fennálló tartozásaikat. A **szállítási futamidő** azt mutatja meg, hogy egy vállalkozás hány nap alatt egyenlíti ki a szállítóival szemben fennálló tartozásait. A cég szempontjából az a kedvező, ha a vevő-

futamidő közel megegyezik a szállítási futamidővel, mert ilyenkor a vállalkozás kamatteher nélküli „kereskedelmi hitellel” képes megfinanszírozni a vevőállomány túlnyomó részét.

#### 2.6.4 Az eszközstruktúra mutatói

Egy vállalkozás számára az is rendkívül fontos, hogy üzletmenetének biztosításához **megfelelő eszközstruktúrával** rendelkezzen. Különösen a **forgóeszközérték** és az **állóeszközérték** (beruházási tételekkel csökkentett tárgyi eszköz érték) **aránya** fontos, ha jövedelmezőséget úgy akarja növelni, hogy eléggé likvid maradjon a pénzáramlás problémáinak elkerülése érdekében.

Az eszközstruktúra mérésére több mutató szolgál, melyeket a következő táblázatban tanulmányozhatunk.

**24. táblázat: Eszközstruktúra mutatói**

Mutató megnevezése	Értelmezés
Állóeszköz aránya mutató	$(\text{tárgyi eszközök} - \text{beruházási eszközök})^* / \text{összes eszközállomány}^* \quad (0,6-0,8)$
Forgóeszköz aránya mutató	$\text{forgóeszközök}^* / \text{összes eszközállomány}^* \quad (0,2-0,4)$
Készletarány mutató	$\text{készletek}^* / \text{forgóeszközérték}^* \quad (< 0,5)$
Vevőállomány aránya	$\text{vevőállomány}^* / \text{forgóeszközérték}^* \quad (< 0,2)$

\*átlagos értékeket kell figyelembe venni, ami a nyitó és a zárómérleg adatok számtani átlaga

Átlagos gazdálkodási viszonyokat feltételezve az **állóeszköz-állomány általában meghaladja a forgóeszközök értékét** (ágazattól függően természetesen nagy eltérések lehetnek), hiszen a zavarmentes üzletmenet biztosításához megfelelő nagyságú állóeszközérték szükséges. A túl magas **készletarány** mutató **készletgazdálkodási problémákat** vethet fel, ami jelentősen megnövelheti a **készlettartási költségeket** és ezen keresztül a termelést.

## 2.6.5 Finanszírozási struktúra

A hosszú távú növekedés és fejlődés valamint az üzleti siker érdekében elengedhetetlen, hogy a vállalkozás a tevékenységének leginkább **megfelelő finanszírozási struktúrát** megtalálja, és ezután úgy irányítsa a tevékenységét, hogy a jól illeszkedő finanszírozási helyzetet hosszú távon fenn is tartsa.

A finanszírozási struktúra kapcsán az **idegen források pénzügyi becslése** a legfontosabb kérdés. A **megfelelően megkomponált kalkulatív kamatláb** ismeretében állítható, hogy az idegen források sok esetben olcsóbb finanszírozási forrást jelentenek, mint a saját tőke – gazdasági értelemben a saját tőkének is van használati ára, ami kvázi költségként felszámítandó –, ezért megvan annak a lehetősége, hogy a cég a tulajdonosoknak nyújtandó jövedelmet az idegen forrás körültekintő becslésével növelje.

A finanszírozási struktúrát mérő mutatócsoportok tagjai a következő táblázatban találhatóak.

**25. táblázat: A finanszírozás mutatói**

Mutató megnevezése	Értelmezés
Eladósodottsági mutató	$\text{összes idegen forrás}^* / \text{saját tőke}^* (< 1)$
Eladósodottság aránya	$\text{saját tőke}^* / \text{összes idegen forrás}^* (> 1)$
Saját tőke arány	$\text{saját tőke}^* / \text{összes tőke}^* (0,5-0,8)$ (vertikális finanszírozási szerkezet)
Befektetett eszköz fedezettsége	$(\text{saját tőke} + \text{hosszú lejáratú idegen tőke})^* /$ befektetett eszközök $(> 1)$ (horizontális finanszírozási szerkezet)
Vevő-szállító arány	$\text{vevő állomány}^* / \text{szállító állomány}^* (> 1)$
Tőkeáttétel (leverage)	$\text{sajáttőkearányos nyereség} / \text{össztőkearányos}$ EBIT ráta $(\geq 1)$
Nettó forgótőke	forgóeszközök és a rövid lejáratú kötelezettségek különbsége

\*átlagos értékeket kell figyelembe venni, ami a nyitó és a zárómérleg adatok számtani átlaga



A finanszírozási struktúrát mérő mutatók segítségével arra keresünk választ, hogy egyrészt milyen mértékben sikerült a **tőkeáttétel kihasználása**, másrészt **sikeresen** vagy **sikertelenül** használták-e a **tőkeáttételt**.

**A tőkeáttétel egy vállalkozás érdekében, de ellenében is működhet.**

Ha a tőkeáttétel jól működik, a **tőkearányos nyereség nagyobb lesz**, mintha nem használtak volna hitelfinanszírozást.

A **nettó forgótőke** lényegében a **tartós forgóeszközök** nagyságának cégen belüli megállapítására szolgál. A túl nagy számérték mögött indokolatlanul **nagy készletállomány** húzódhat meg, amelyet tartós forrásokkal (saját tőke, hosszú lejáratú idegen tőke) finanszíroz meg a cég. A nettó forgótőke nagysága és előjele jellemzi a vállalkozás **finanszírozási stratégiáját** is.

## 2.6.6 A likviditás mérése

A megfelelő **likviditás**, vállalkozáson belüli becslésének fontosságát nem lehet eléggé hangsúlyozni. A „túlélés” szempontjából a **tartozások időbeli kiegyenlítése** nyilvánvalóan fontos. A likviditás becslése a **készpénzállomány** becslése körül forog, és mindig **rövidtávra** vonatkozik.

A **forgótőke aránya** (likviditási ráta) azt méri, hogy a **rövid lejáratú kötelezettségek** milyen könnyen **egyenlíthetők** ki azokból a forgóeszközökből, amelyek a vállalkozás normál menetében várhatóan **készpénzbevételt** jelentenek. Ha a mutató értéke nagyobb, általában jobb likviditást jelez, de a túl magas számérték kedvezőtlen lehet.

Ennek az az oka, hogy a forgóeszközök magukban foglalják a vállalkozás **teljes készletállományát** és az összes **vevőállományt** is. Ez utóbbiak túl magas értéke a cég számára mindenképpen kedvezőtlen.

A **likviditási gyorsmutató** (gyorsráta) a készletekkel csökkentett forgóeszközök és a folyó finanszírozási források hányadosa. A kapott érték azt mutatja meg, hogy az üzleti vállalkozás milyen könnyen képes a közeljövőben esedékessé váló **rövid lejáratú tartozásainak** eleget tenni a relatíve **gyorsan készpénzzé tehető forgóeszközei** segítségével.

A **mutatók kiszámításainak módját** a 26. táblázat tartalmazza.

**26. táblázat: Likviditási mutatók**

Mutató megnevezése	Értelmezés
Likviditási ráta	forgóeszközök / rövid lejáratú kötelezettségek* ( ~1,5-2,5 )
Likviditási gyorsráta	(forgóeszközök – készletek) */ rövid lejáratú kötelezettségek* (~ 1,0-1,5 )
Pénzhányad	(forgóeszközök – készletek – követelések)* / rövid lejáratú kötelezettségek* ( ~ 0,1 )

\*átlagos értékeket kell figyelembe venni, ami a nyitó és a zárómérleg adatok számtani átlaga

### 2.6.7 A fizetőképesség mérése

A fizetőképesség becslése egy vállalkozás azon képességére vonatkozik, hogy **pénzügyi kötelezettségeinek a távolabbi jövőben** eleget tegyen, ahogyan és amikor azok esedékessé válnak. A fizetőképesség becslése ezért magában foglalja annak a hosszú távú szemléletét, hogy a vállalkozás hogyan lesz képes bármely neki kölcsönadott összeg szerződésben rögzített visszafizetési feltételeinek eleget tenni. A fizetőképesség egyrészt a **készpénzállományra**, másrészt a **készpénzre váltható vagyontárgyakra**, harmadrészt a **vállalkozás új készpénzállományát jelentő forrásaira** vonatkozik.

A fizetőképesség mérésére szolgáló főbb mutatók kiszámítási módját a következő táblázatban tanulmányozhatjuk.

**27. táblázat: Fizetőképesség mérésére szolgáló mutatók**

Mutató megnevezése	Értelmezés
Kamat-kitermelési mutató	üzemi tevékenység eredménye / fizetendő kamatok
Hosszú távú fizetőképesség mutatója (hónapokban)	(összes idegen forrás* / működésből származó tőkeforrás**) × 12 ( 18-24 hónap )
Hosszú távú dinamikus fizetőképesség ráta	működésből származó tőkeforrás / összes kötelezettség* ( ~ 0,4-0,6 )

\*átlagos értékeket kell figyelembe venni, ami a nyitó és a zárómérleg adatok számtani átlaga

\*\* amortizáció + adózás előtti eredmény együttes összege

A **kamat-kitermelési mutató**nál minél nagyobb a cég fedezete, annál kisebb annak kockázata, hogy a vállalkozás képtelen lesz kamatfizetési kötelezettségeinek eleget tenni a vállalkozási tevékenység nyereségének időleges vagy állandó csökkenése miatt. A mutatót tekinthetjük egy vállalkozás **hitelfelvételi képessége** egyik mércéjének is: minél nagyobb a jelenlegi kamatterhek fedezete, annál több új hitelfinanszírozásba vághat a vállalkozás anélkül, hogy kedvezőtlen tőkeáttételi helyzetet vagy fizetéseképtelenséget megkockáztatna.

A **hosszú távú fizetőképesség** a vállalkozás azon jellemzőjét mutatja, hogy a cég **képes kölcsöneit visszafizetni** anélkül, hogy eszközöket kellene eladnia, illetve újabb hitelt felvennie vagy más külső forrást bevonnia.

## 2.6.8 A megújítást mérő mutatók

Ebbe a csoportba tartozó mutatók egyrészt a vállalkozás adott időpontra vonatkozó különböző **tőkeforrásainak relatív súlyát mérik**, másrészt a cég **innovációs hajlandóságát**, amely a vállalkozás fejlődése és jövője szempontjából elengedhetetlen

**28. táblázat: Megújítást mérő mutatók**

Mutató megnevezése	Értelmezés
Tőkefedezeti hányad	működésből származó tőkeforrás / tárgyi eszköz létesítésre fordított tőke ( ~ 0,5 )
Tárgyi eszközök megújítási mutatója	záró – nyitó tárgyi eszköz állomány / tárgyi eszköz érték*
Amortizáció – tárgyeszköz-arány	értékcsökkenési leírás / tárgyi eszköz növekmény

\*átlagos értékeket kell figyelembe venni, ami a nyitó és a zárómérleg adatok számtani átlaga

A **tőkefedezeti hányad** számításánál különösen a **tárgyi eszközök létesítése** bír különös jelentőséggel. Az új tőkeberuházásokat gyakran kapcsolják össze a vállalkozás **saját tőketermelő képességével**. A tulajdonosok túlzott tőke kivonásának megakadályozása céljából, fontos annak biztosítása, hogy az **osztalékot** (részesedést) a **működésből származó tőkeforrások megfelelően fedezzék**.

Az üzleti tervben megtervezett üzletmenet elemzésére használt mutatók minél jobb becslése érdekében, a számviteli kimutatásokban található adatokból úgynevezett **összevont adatokat** kell képezni az objektívebb keresztmetszeti kép megalkotása céljából. Az összevont adatok képzésének célja, hogy a tervezett számviteli kimutatásokban használt **időbeli elhatárolások** és **céltartalékok** összege is figyelembe legyen véve az elemzésnél.

Az elemzés során felhasznált adatokat és azok tartalmát a 29. táblázatban foglaltuk össze.

**29. táblázat: Az elemzés összevont input adatai**

Összevont adat megnevezése	Összevont adat kiszámítása
Forgóeszközök	forgóeszközök + aktív időbeli elhatárolások
Likvid forgóeszközök	követelések + értékpapírok + pénzeszközök
Saját tőke	jegyzett tőke + tartalékok – jegyzett, de be nem fizetett tőke ± mérleg szerinti eredmény + céltartalék 50 %-a
Idegen tőke	hosszú lejáratú kötelezettségek + rövid lejáratú kötelezettségek
Hosszú lejáratú kötelezettség	hosszú lejáratú kötelezettség + céltartalék 50 %-a
Rövid lejáratú kötelezettség	rövid lejáratú kötelezettség + passzív időbeli elhatárolások
Teljes eladósodottság	idegen tőke – likvid forgóeszközök
Működésből származó tőkeforrás	adózás előtti eredmény + értékcsökkenési leírás

Az előzőekben ismertetett mutatók elemzése és a számviteli jelentések értelmezéséhez való használatuk **nagy gondosságot** igényel. Úgy is fogalmazhatunk, hogy ezek valójában egészen **durva eszközök** a vállalkozás üzletmenetének értékelésére.

Jelzik egy **probléma kivizsgálásának szükségességét**, de **nem vagy nem mindig jelzik** a probléma **tényleges okát**.

Az üzleti tervezésben alkalmazott mutatók használata során a következőkre legyünk figyelemmel:

- Csak az **azonos időpontokra** és **azonos módon számított mutatók** által kapott eredmények **vetethők össze** egymással.

- Figyelni kell arra, hogy az elemzés során **ne használjunk egyszerre túl sok mutatót**, mert a vállalkozásról nem kapunk tiszta képet. Csak a cég szempontjából legfontosabb mutatókat számoljuk ki és elemezzük.
- Az egyes **mutatócsoportok**on belül a mutatókat ne külön-külön, hanem **együttesen értékeljük**, hiszen egy mutató csak részinformációt hordoz magában.  
Ha megalapozott következtetésre akarunk jutni, minden mutatót a többivel összefüggésben kell vizsgálni.
- A **tervezés során összeállított számviteli jelentések** mutatókkal történő elemzését soha **nem tekinthetjük egy vállalkozás helyzetének teljes leírásaként**, a tárgyilagos kép megalkotásához egyéb **háttér információk** – kvalitatív, kvantitatív – is szükségesek.

**Feladat: Tekintsük egy üzleti vállalkozás nyitó és zárómérleg adatait, valamint eredménytervét. Értékeljük a céget a tanult mutatócsoportok segítségével!**

**30. táblázat: Az üzleti vállalkozás nyitó és záró adatai (Me.: eFt)**

<b>Eszközök</b>	<b>Nyitó mérleg 20... I. 01.</b>	<b>Záró mérleg 20... XII. 31.</b>
A. Befektetett eszközök	125.300	113.900
I. Immateriális javak	9.000	6.750
1. Alapítás-átszervezés aktivált értéke	1.800	1.200
2. Vagyoni értékű jogok	2.200	1.200
3. Szellemi termékek	5.000	4.350
II. Tárgyi eszközök	106.300	97.150
1. Ingatlanok	44.400	44.000
2. Műszaki berendezések	60.000	52.750
3. Beruházások	1.500	-
4. Beruházásokra adott előlegek	400	400
III. Befektetett pénzügyi eszközök	10.000	10.000
1. Egyéb tartós részesedés	10.000	10.000
B. Forgóeszközök	14.050	13.120
I. Készletek	3.300	2.080
1. Anyagok	1.800	880
2. Befejezetlen termelés	700	600
3. Késztermékek	800	600
II. Követelések	6.450	6.000
1. Vevők	6.400	6.000
2. Egyéb követelések	50	-
III. Értékpapírok	600	600
IV. Pénzeszközök	3.700	4.440
Eszközök összesen (mérleg főösszeg)	139.350	127.020

30. táblázat folytatása

<b>Források</b>	<b>Nyitó mérleg 20... I. 01.</b>	<b>Záró mérleg 20... XII. 31.</b>
D. Saját tőke	51.900	58.200
I. Jegyzett tőke	25.000	25.000
II. Tőketartalék	1.000	1.000
III. Eredménytartalék	19.000	24.100
IV. Lekötött tartalék	2.400	1.800
V. Mérleg szerinti eredmény	4.500	6.300
E. Céltartalékok (várható kötelezettségekre)	1.500	1.500
F. Kötelezettségek	85.580	67.320
II. Hosszú lejáratú kötelezettségek	49.000	49.000
1. Hosszú lejáratra kapott kölcsön	15.000	15.000
2. Beruházási és fejlesztési hitelek	30.000	30.000
3. Egyéb hosszú lejáratú kötelezettségek	4.000	4.000
III. Rövid lejáratú kötelezettségek	36.580	18.320
1. Rövid lejáratú kölcsön	3.000	-
2. Rövid lejáratú hitelek	15.000	8.830
3. Szállítók	14.780	7.390
4. Egyéb rövid lejáratú kötelezettségek	3.800	2.100
G. Passzív időbeli elhatárolások	370	-
Források összesen (mérleg főösszeg)	139.350	127.020

Forrás: Juhász, 2010

**31. táblázat: Az üzleti vállalkozás eredményterve (Me.: eFt)**

<b>Megnevezés</b>	<b>Érték</b>
Értékesítés nettó árbevétele	100.000
Saját termelésű készletek állományváltozása	-300
Aktivált saját teljesítmény	99.700
Anyagjellegű ráfordítások (20% közvetett költség)	58.920
Személyi jellegű ráfordítások (30 % közvetett költség)	16.000
Értékcsökkenési leírás	11.400
Egyéb ráfordítások	0
<b>A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye</b>	<b>13.380</b>
Pénzügyi műveltek bevételei	800
Pénzügyi műveletek ráfordításai (fizetendő kamatok)	6.830
<b>B. Pénzügyi műveletek eredménye</b>	<b>-6.030</b>
<b>C. Szokásos vállalkozási eredmény</b>	<b>7.350</b>
<b>D. Rendkívüli eredmény</b>	<b>0</b>
<b>E. Adózás előtti eredmény</b>	<b>7.350</b>
Adófizetési kötelezettség	1.050
<b>F. Adózás utáni eredmény</b>	<b>6.300</b>
Osztalék, részesedés fizetés	0
<b>G. Mérleg szerinti eredmény</b>	<b>6.300</b>

Forrás: Juhász, 2010



A nyitó és zárómérleg adatok valamint az eredményterv ismeretében képezzük az úgynevezett **összevont input adatokat**:

**32. táblázat: Az elemzés során felhasznált összevont input adatok (Me.: eFt)**

<b>Összevont adat megnevezése</b>	<b>Összevont adat kiszámítása</b>
Forgóeszközök	(14050+0=14050)(13.120+0=13.120) <b>13.585</b>
Likvid forgóeszközök	( 6450+600+3.700=10.750)(6.000+600+4.440=11.040) <b>10.895</b>
Saját tőke	(25.000+1.000+19.000+2.400+4.500+1.500x0,5=52650) (25.000+1.000+24.100+1.800+6.300+1.500x0,5=58.950) <b>55.800</b>
Hosszú lejáratú kötelezettségek	(49.000+1.500x0,5=49.750)(49.000+1.500x0,5=49.750) <b>49.750</b>
Rövid lejáratú kötelezettségek	(36.580+0=36.580) (18.320+0=18.320) <b>27.450</b>
Idegen tőke	(49.750+36.580=86.330) (49.750+18.320=68.070) <b>77.200</b>
Teljes eladósodottság	(86.330-10.750=75.580) (68.070 – 11.040 = 57.030) <b>66.305</b>
Működésből származó tőkeforrás	7.350 + 11.400 = <b>18.750</b>

Forrás: Juhász, 2015

Az üzleti vállalkozás **tőke megtérülésének értékelése** céljából a következő adatok ismertek: a hosszú lejáratú állampapír piaci referenciahozam ( $r_0$ ) 8 %, az ágazat számára a piacon elérhető átlagos profitráta ( $r_{EBIT}$ ) értéke 12 %, a kockázati tényező ( $\beta$ ) 1,15-tel jellemezhető. A kalkulatív kamatláb ( $i$ ) a következő képlettel becsülhető:

$$i = r_0 + (r_{EBIT} - r_0) \times \beta$$

$$i = r_0 + (r_{EBIT} - r_0) \pm 1-3\%$$

Az összevont adatok képzését követően az ismertetett mutatócsoportok segítségével kiszámítjuk az egyes mutatók értékét, amit táblázatba foglaltunk.

33. táblázat: Az gazdasági mutatók számítása

Mutató megnevezése	Számított érték
<b>I. Tőke megtérülés</b>	$i=8+(12-8)\times 1,15=8+4\times 1,15=8+4,6=12,6\%$ kalkulatív kamatláb ÉCS ráta= $(11.400/133.185)\times 100=8,6\%$
- saját tőke arányos nyereség	$\frac{7.350}{(52650+58.950)/2}\times 100=\frac{7.350}{55.800}\times 100=13,2\%$
- ösztőke arányos EBIT ráta	$\frac{7.350+6.830}{133.185}\times 100=\frac{14.180}{133.185}\times 100=10,6\%<12,6\%$
- ösztőke arányos EBITDA ráta	$\frac{14.180+11.400}{133.185}\times 100=\frac{25.580}{133.185}\times 100=19,2\%<21,2\%(12,6+8,6)$
<b>II. Nyereség hányad</b>	
- árbevétel arányos bruttó nyereség	$\frac{100.000-(58.920\times 0,8+16.000\times 0,7+11.400)}{100.000}\times 100=\frac{30.264}{100.000}\times 100=30,3\%$
- költségszint	$\frac{86.320}{100.000}\times 100=86,3\%$
- árbevétel arányos nettó nyereség	$\frac{13.380}{100.000}\times 100=13,4\%$
<b>III. Eszközstruktúra</b>	
- álló eszköz aránya mutató	$\frac{101.725-1.150}{(139.350+127.020)/2}\times 100=\frac{100.575}{133.185}\times 100=75,5\%$
- forgó eszköz aránya mutató	$(14.050+13.120)/2=13.585$ $(13.585/133.185)\times 100=10,2\%$
- készlet arány mutató	$(3.300+2.080)/2=2.690$ $(2.690/13.585)\times 100=19,8\%$
- vevőállomány aránya	$(6.000/13.120)\times 100=45,7\%$
<b>IV. Finanszírozás</b>	
- eladósodottsági mutató	$(77.200/55.800)=1,38>1$
- eladósodottság aránya	$(55.800/77.200)=0,73 \rightarrow 1 : 0,73<1$
- saját tőke aránya	$(55.800/133.185)=0,42 \rightarrow 42\%$
- befektetett eszköz fedezettsége	$\frac{(55.800+49.750)}{(125.300+113.900)/2}=\frac{105.550}{119.600}=0,883 \rightarrow 88,3\%<100$
- vevő-szállító arány	$((6.400+6000)/2)/(14.780+7.390)/2$ $(6.200/11.085)=0,56$
- tőkeáttétel (leverage)	$(13,2/10,6)=1,25$
- nettó forgótőke (eFt)	$((14.050+13.120)/2)-((36.580+18.320)/2)=(13.585-27.450)=-13.865$

**33. táblázat folytatása**

<b>V. Forgalom</b> - teljes eszköz forgási mutatója	$\frac{100.000}{(139.350+127.020)/2} = \frac{100.000}{133.185} = \mathbf{0,75 < 1}$
- készletforgási mutató	$\frac{(58.920 \times 0,8)}{(3.300+2.080)/2} = \frac{47.136}{2.690} = \mathbf{17,5}$
- vevő futamidő (nap)	$\frac{100.000}{(6.400+6.000)/2} = \frac{100.000}{6.200} = 16,13 \rightarrow \frac{365}{16,13} = 22,6 \rightarrow \mathbf{23 \text{ nap}}$
- szállítási futamidő (nap)	$\frac{47.136}{(14.780+7.390)/2} = \frac{47.136}{11.085} = 4,25 \rightarrow \frac{365}{4,25} = 85,9 \rightarrow \mathbf{86 \text{ nap}}$
<b>VI. Likviditás</b> - likviditási ráta	$(13.585/27.450) = \mathbf{0,49 < 1,5-2}$
- likviditási gyorsráta	$\frac{13.585-2.690}{27.450} = \frac{10.895}{27.450} = \mathbf{0,40 < 1-1,5}$
- pénzhányad	$\frac{(13.585-2.690-6200)}{27.450} = \frac{4.695}{27.450} = 0,171 \rightarrow \mathbf{0,17 > 0,1}$
<b>VII. Fizetőképesség</b> - kamat kitermelési mutató	$(13.380/6.830) = \mathbf{1,96 > 1}$
- hosszú távú fizetőképesség mutatója (hónap)	$\frac{77.200}{18.750} \times 12 = 49,4 \rightarrow \mathbf{49 \text{ hó} > 18-24 \text{ hó}}$
- hosszú távú dinamikus fizetőképesség ráta	$(18.750/77.200) = 0,243 \rightarrow \mathbf{0,24 < 0,4-0,6}$
<b>VIII. Megújítás</b> - tőkefedezeti hányad	$(18.750/97.150-106.300) = (18,750/-9150) = -2,05 \quad \mathbf{\emptyset}$
- tárgyi eszközök megújítási mutatója	$(-9.150/97.150) = -0,09 \quad \mathbf{\emptyset}$
- amortizáció-tárgyieszköz arány	$(11.400/-9.150) = -1,25 \quad \mathbf{\emptyset}$

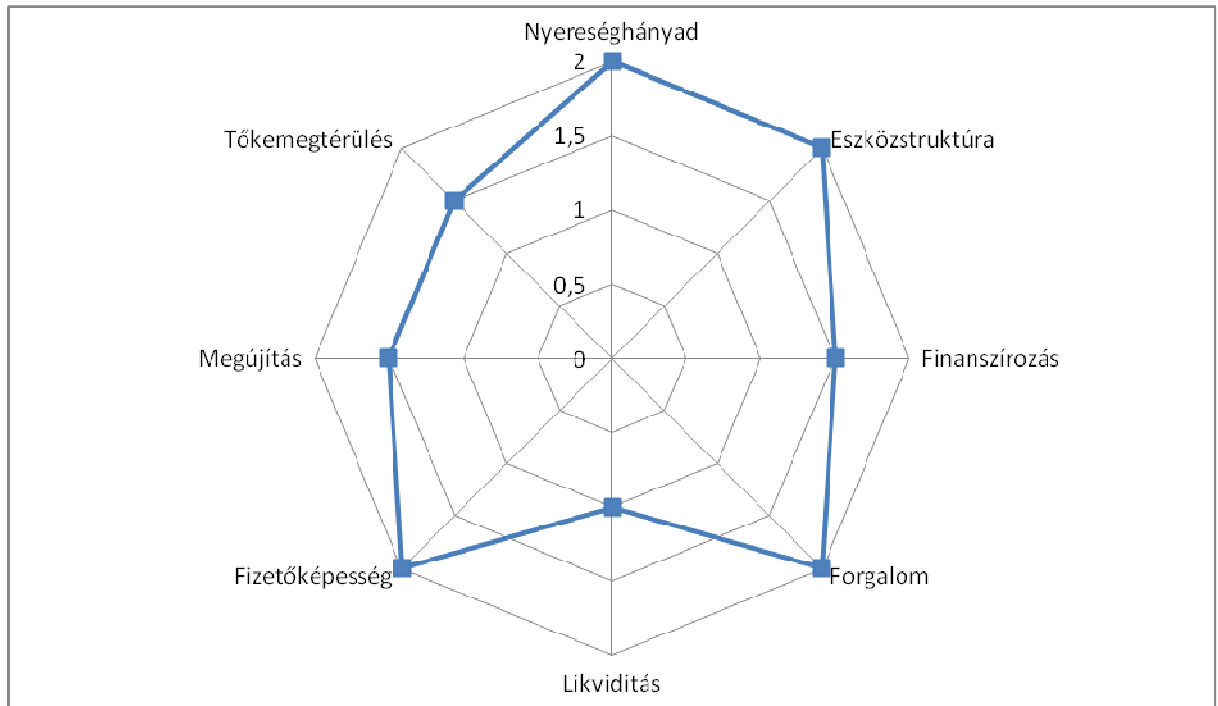
Forrás: Juhász, 2015

Az előző táblázatban szereplő, a cég gazdálkodását jellemző mutatócsoportok segítségével az összefüggéseket egy **elemző mátrixban** foglaljuk össze, ami segíti az egységes **gazdálkodási kép** kialakítását.

**34. táblázat: Az üzleti vállalkozás gazdálkodási helyzete**

Vizsgált terület	Előny	Hátrány	Lehetőség	Korlát
<b>I. Tőkemegtérülés</b>	A saját tőkearányos nyereség értéke meghaladja az össztőkearányos EBIT rátát	Kalkulatív kamatláb alatti EBIT ráta	A termékek és szolgáltatások fedezeti hozzájárulásának növelése	Piaci korlátok
<b>II. Nyereséghányad</b>		Kissé alacsonyabb nyereséghányad mutatók	A költségek, különösen a közvetett költségek csökkentése	
<b>III. Eszközstruktúra</b>		Kissé magasnak tűnő állóeszközarány	A tárgyi eszközállomány racionalizálása	
<b>IV. Finanszírozás</b>	Jól működő tőkeáttétel, kedvező vevő-szállító arány	50%-ot meghaladó eladósodottság, a szükségesnél kevesebb tartós tőke, agresszív finanszírozási stratégia	Hosszú illetve középlejártú hitel felvétele a tartós forgóeszközök megfinanszírozására	A nem megfelelő hitelképesség, kedvezőtlen likviditási helyzet
<b>V. Forgalom</b>		Lassú összes eszköz forgási sebesség, közel 3 hónapos időtartamú szállítási futamidő	A felesleges állóeszköz állomány egy részének értékesítése, ill. a kapacitáskihasználtság és a forgalom növelése	Piaci korlátok
<b>VI. Likviditás</b>		Igen alacsony likviditási mutatók, kedvezőtlen likviditási helyzet	A tartós forgóeszközök nagyságának becslése és annak hosszú lejártú forrásokkal történő megfinanszírozása	A kedvezőtlen likviditási helyzet miatt banki korlátok
<b>VII. Fizetőképesség</b>	Megfelelő kamat kitermelési mutató	Hosszú távú fizetőképesség közepesre értékelhető	Évet meghaladó hitelek, kölcsönök óvatos igénybevétele lehetséges	Magas hitelkamatok
<b>VIII. Megújítás</b>		Tárgyi eszköznövekmény nem történt	A tárgyi eszközállományra vonatkozó racionalizáló intézkedések nem zárják ki a fontos állóeszközökre vonatkozó fejlesztést	

A cég gazdálkodását rögzítő mátrix elkészítését követően sor kerülhet az üzleti vállalkozás gazdálkodási profilrajzának elkészítésére, pl. poláros diagram segítségével. (a vizsgált területeket 1-5-ig vagy 1-3-ig terjedő skálán célszerű értékelni.)



**16. ábra: A vállalkozás gazdasági profilja**

A vállalkozás tervezett tevékenységének figyelembe vételével elkészített elemző mátrix és gazdálkodási profilrajz segítségével lehetővé válik azon intézkedések meghozatala, amelyek a cég üzletmenetét javíthatják, gazdálkodásának hatékonyságát növelhetik.

- A tőkemegtérülés és a nyereséghányad ismeretében az mondható el, hogy a cégnek minden eszközzel törekednie kell a **piaci forgalom** és ezen keresztül az **árbevétel növelésére**, az **állóeszköz-kapacitás jobb kihasználására**, és a **megtérülési követelmény** vállalati szintű **biztosítására**. Ez azt jelenti, hogy a cégre megkomponált kalkulatív kamatláb szerinti megtérülést – tehát a gazdaságosság határpontjának elérését – feltétlenül biztosítani kell. Amennyiben a meglévő **állóeszköz-állomány** kapacitáskihasználtsága nem növelhető úgy az állóeszközök egy részének **eladását** illetve **minőségi cseréjét** is fontolóra lehet venni.
- Bár az üzleti vállalkozás **jó tőkeáttételi helyzettel** jellemezhető, a **finanszírozási struktúrája nem megfelelő**, hiszen az idegen tőke részaránya meghaladja az 50%-ot. Probléma továbbá, hogy a befektetett eszközök egy részét, valamint a tartós forgóeszközök teljes összegét rövid lejáratú kötelezettségekkel finanszírozza meg. A fentiek ismeretében célszerű volna az üzleti tervben megtervezett **rövid lejáratú forgóeszköz hitel helyett hosszú lejáratú (középlejáratú) hitel igénybevétele**, melynek segítségével lehetővé válna az **agresszív finanszírozási stratégia eliminálása**. (Erre vonatkozóan azonnali intézkedést lehet tenni.)
- A rövid távra vonatkozó **likviditási helyzet kedvezőtlen**, ami elengedhetetlenné teszi a folyó finanszírozási források egy részének tartós forrásokkal történő felváltását. Elkerülhetetlennek látszik a **tartós forgóeszköz-állomány nagyságának becslése**, a rövid lejáratú kötelezettségek csökkentése a likviditási helyzet javítása érdekében. A likviditás javulása ugyanis fontos feltétele lehet a jövőben a banki hitelek és kölcsönök felvételének.

A 2.6. alfejezetben ismertetésre kerülő **gazdasági mutatók által nyert információk** segítik a vállalkozót abban, hogy az üzleti tervben „**előre programozott**” működését és annak **gazdasági hatását elemezze**, és az üzleti tervben **azonnali változtatást eszközöljön**, vagy **fokozatosan javítsa** azokat a területeket, melyek **hosszú távon** az üzletmenetet tartósan javítják és stabilizálják.

### 3 Feladat az üzleti terv elkészítéséhez kereskedelmi vállalkozás esetén

A tervezéshez szükséges alapadatok a következők:

→ A tárgyi eszközök állománya (bruttó érték):

Gépek, berendezések értéke	7.500 e Ft
Irodai és egyéb felszerelések	1.500 e Ft
Szállítóeszközök	3.000 e Ft

A tárgyi eszközök hasznos élettartama 4 év.

→ Az árukészlet nyitó állománya 48.750 e Ft, a fogyóeszközök értéke 1.500 e Ft

→ A nyitó vevőállomány (kötelezettség) 11.250 e Ft, a pénzeszközök nyitó értéke 16.500 e Ft

→ Az üzleti vállalkozás jegyzett tőkéje 60.000 e Ft, melyből 25% elsőbbségi részvény (osztalékérvárás az adózott eredmény 25%-a), 75% közönséges részvény (osztalékérvárás 15% tőkehozam)

→ A szállítóállomány 18.075 e Ft, a rövid lejáratú hitelállomány 5.625 e Ft (nyitóállományok), az idegen tőke használati ára 20%, egyéb rövid lejáratú kötelezettség 6.300 e Ft

→ A vállalkozás átlagosan elérhető bruttó haszonkulcsa 35% (bruttó haszonrés/értékesítés nettó árbevétele)

→ Az árukészletre vonatkozó tervezett forgási sebesség 4 (értékesített áruk önköltsége / átlagos készletérték)

→ A vállalkozás 20%-os adófizetési kötelezettséggel kalkulál

→ A kvantitatív piackutatás azt mutatja, hogy a fogyasztók számára ez évben 300 millió Ft-os áru értékesítésére van lehetőség

→ Az értékesítés közvetett (működési) költségei több év átlagában az értékesítés nettó árbevételének 23%-át teszi ki

→ A működési költségek a nettó árbevétel %-ban a következők: alkalmazotti bérek és közteher 8%, reklámköltség 1%, szállítási költségek 2%, felszerelések 1%, egyéb ráfordítások 6%

→ A vállalkozás egy 60 millió Ft-os üzlethelyiséget bérel, a bérleti díj a nettó árbevétel 4%-a

- A cégre jellemző vevő-futamidő 15 nap, az átlagos fizetési idő (szállítási futamidő) 30 nap
- A következő gazdasági évre – a piaci felmérések szerint – fellendülés várható, ezért az árubeszerzést 5%-kal megemelik a zárókészlet növelése céljából
- A fogyóeszközök záró állománya megegyezik a nyitóval
- A pénzeszközök záró állománya a nyitót 15%-kal fogja meghaladni
- A rövid lejáratú forgóeszközhitelt ez évben teljes egészében vissza kell fizetni
- Az egyéb rövid lejáratú kötelezettség (csak adótartozásokat foglal magában) záróállománya 10%-kal fogja meghaladni a nyitóállományt
- Az árubeszerzésre fordított közvetlen költséget teljes egészében proporcionális (változó) költségnek tekintjük, mivel nagysága az értékesítés volumenével egyenes arányban nő
- A működési költségeket fix költségnek (állandó) lehet tekinteni, mert a jelenlegi kapacitás felső határáig nem változik a termelési volumennel
- A piackutatás eredményei alapján az valószínűsíthető, hogy a vállalkozás értékesítési volumene a 2., 3., 4. és 5. évben az első évhez viszonyítva minden évben 10-10%-kal nő
- A vizsgált időszakban a hosszú lejáratú állampapír-piaci referenciahozam 7% ( $r_0$ ), a piaci eszközarányos jövedelmezőség ( $r_{EBIT}$ ) 25%, a kockázati tényezőt ( $\beta$ ) 1,25-ös értékkel jellemezhetjük
- Az éves árbevétel havonkénti megoszlása – az előző évek ismeretében – a következő: I.: 3%, II.: 5%, III.: 10%, IV.: 7,5%, V.: 8%, VI.: 10%, VII.: 10%, VIII.: 11%, IX.: 10%, X.: 9%, XI.: 9%, XII.: 7,5%.
- A szállító az általa szállított áru értékének 70%-ára 30 napos fizetési kedvezményt ad, a forgási sebesség 4
- Az előző évben felvett rövid lejáratú hitelt az év végén 3 hónapra veszik fel, az adósságszolgálatot egy összegben ez év III. hónapjában kell rendezni
- Az előzetes becslések alapján a forgóeszközök 60%-a tekinthető tartósan lekötöttnek.



### Eredményterv (jövedelemterv)

Megnevezés	Számítás	Me.: e Ft Érték
Értékesítés nettó árbevétele	-	300.000
Beszerzések	$4 \times 48.750 = 195.000 \times 1,05 = 204.750$	-
Értékesíthető áruk	$48.750 + (195.000 \times 1,2) = 282.750$	-
Értékesítés közvetlen költségei	-	195.000
Alkalmazotti bér + közteher	$300.000 \times 0,08 = 24.000$	24.000
Szállítási költség	$300.000 \times 0,02 = 6.000$	6.000
Reklámköltség	$300.000 \times 0,01 = 3.000$	3.000
Fogyóeszközök	$300.000 \times 0,01 = 3.000$	3.000
Értékcsökkenés	$(7.500 + 1500 + 3.000) \times 0,25 = 3.000$	3.000
Bérleti díj	$300.000 \times 0,04 = 12.000$	12.000
Egyéb ráfordítások	$300.000 \times 0,06 = 18.000$	18.000
Működési költségek összesen	-	69.000
Költségek összesen	$195.000 + 69.000 = 264.000$	264.000
Üzemi tevékenység eredménye	$300.000 - 264.000 = 36.000$	36.000
Pénzügyi ráfordítások	$5.625 \times 0,2 = 1.125$	1.125
Szokásos vállalkozói eredmény	$36.000 - 1.125 = 34.875$	34.875
Adózás előtti eredmény	-	34.875
Fizetendő adó	$34.875 \times 0,20 = 6.975$	6.975
Adózás utáni eredmény	$34.875 - 6.975 = 27.900$	27.900
Osztalékfizetésre		
- elsőbbségi részvény	$27.900 \times 0,25 = 6.975$	6.975
- közönséges részvény	$(60.000 \times 0,75) \times 0,15 = 6.750$	6.750
Mérleg szerinti eredmény	$27.900 - (6.975 + 6.750) = 14.175$	14.175

**Mérlegterv (nyitó – zárómérleg)**

Me.: e Ft

<b>Eszközök</b>	<b>Nyitó</b>	<b>Záró</b>	<b>Források</b>	<b>Nyitó</b>	<b>Záró</b>
Befektetett eszközök	12.000	9.000	Saját tőke	60.000	74.175
Immateriális jav.	-	-	Jegyzett tőke	60.000	60.000
Tárgyi eszközök	12.000	9.000	Eredménytartalék	-	-
Befektetett pü. eszk.	-	-	Mérleg szerinti eredm.	-	14.175
Forgóeszközök	78.000	93.770	Céltartalék	-	-
Készletek (áru)	48.750	58.500	Hosszú lejáratú köt.	-	-
Fogyóeszközök	1.500	1.500	Rövid lejáratú köt.	30.000	28.595
Vevők (követ.)	11.250	14.795	Szállítók	18.075	20.195
Értékpapírok	-	-	Rövid lej. hitel	5.625	0
Pénzeszközök	16.500	18.975	Egyéb rövid l. köt.	6.300	6.930
			Új rövid lej. Hitel	-	1.470
<b>Eszközök összesen</b>	<b>90.000</b>	<b>102.770</b>	<b>Források összesen</b>	<b>90.000</b>	<b>102.770</b>

→ Tárgyi eszközállomány változása (bruttó érték – ÉCS):

$$12.000 - 3.000 = 9.000$$

→ Készlet állomány változása (zárókészlet): nyitó + anyagbeszerzés – anyagfelhasználás = záró

$$48.750 + 204.750 - 195.000 = 58.500$$

→ Vevőállomány változás:

$$k = \frac{i \times \text{É}}{n}$$

i (vevőfutamidő) = 15 nap

n (év napjai) = 365 nap

É (értékesítés bruttó áron) = 300.000 × 1,2 = 360.000

áfa = 20%

$$k_{\text{záró}} = \frac{15 \times 360.000}{365} = 14.795$$

→ Pénzeszközállomány: (nyitó  $\times$  1,15)

$$16.500 \times 1,15 = 18.975$$

→ Szállítóállomány változása:

$$k = \frac{i \times \text{É}}{n}$$

$i$  (száll. futamidő) = 30 nap

$n$  (év napjai) = 365 nap

$\text{É}$  (anyagbeszerzés bruttó áron) =  $204.750 \times 1,2 = 245.700$

áfa = 20%

$$k_{\text{záró}} = \frac{30 \times 245.700}{365} = 20.195$$

→ Egyéb kötelezettség:

$$6.300 \times 1,10 = 6.930 \text{ e Ft}$$

→ Adófizetés: (áfa – egyéb rövid lejáratú kötelezettség)

nyitó + fizetendő áfa (értékesítés) – előzetesen felszámított áfa (anyagbeszerzés) + fizetendő adó – záró

$$6.300 + 60.000 - 40.950 + 6.975 - 6.930 = 25.395$$

## Likviditási terv

Me.:eFt

Megnevezés	Számítás	Érték
Befolyó bruttó árbevétel	nyitó vevők + kiszámlázandó értékesítés – záró vevők $11.250 + 360.000 - 14.795$	356.455
Pénzügyi műveletek bevétele	-	-
Rendkívüli bevételek	-	-
Bevétel összesen	-	356.455
Beszerezési kiadás	nyitó szállítók + anyagbeszerzés (bruttó ár) – záró szállítók $18.075 + 245.700 - 20.195$	243.580
Bér- és járulék fizetés	eredménytervből	24.000
Adóbefizetés	fizetendő áfa (ért.): $360.000 - 300.000 = 60.000$ előzet.felsz.áfa (anyag): $245.700 - 204.750 = 40.950$ $6.300 + 60.000 - 40.950 + 6.975 - 6.930 =$	25.395
Pénzügyi műveletek ráfordításai	kamatköltség	1.125
Rendkívüli ráfordítás	-	-
Egyéb folyó kiadás	eredménytervből	42.000
Folyó működés összes kiadása	-	336.100
Osztalékfizetés	$6.975 + 6.750 = 13.725$	13.725
Befektetett eszköz bővítés	-	-
Hiteltörlesztés	5.625	5.625
Pénzállomány-változás	záró – nyitó $18.975 - 16.500$	2.475
Kiadás összesen	-	357.925
Egyenleg		-1.470
Hitelszükséglet		1470
- beruházási hitel		-
- rövid lej.forgóe.hitel		1.470

### A számviteli és a pénzügyi adózott eredmény egyeztetése

Megnevezés	Számítás	Érték
Eredményt érintő bevételek	likviditási tervből	356.455
Folyó műk. összes kiadása	likviditási tervből	-336.100
Értécsökkenési leírás	eredménytervből	-3.000
Beruh. áfa miatti korrekció	-	-
Pénzügyi adózott eredmény	-	17.355
Számviteli adózott eredmény	eredménytervből	-27.900
Eltérés	-	-10.545

Megnevezés	Pénzügyi előny (+)	Pénzügyi hátrány (-)	Érték
Vevőáll. változás	-	14.795 – 11.250 = 3.545	-3.545
Munkabérváltozás	-	-	-
Bérfelár változás	-	-	-
Adóváltozás	6.930 – 6.300 = 630	-	+630
Beszerezési kiadás változás (szállítóállomány-változás)	20.195 – 18.075 = 2.120	-	+2.120
Készletváltozás	-	58.500 – 48.750 = 9.750	-9.750
Egyéb eredm. korrekció	-	-	-
Összesen	-	-	-10.545
Eltérés	+2.750	-13.295	-10.545

### Cash flow terv

Me.: e Ft

Megnevezés	Számítás	Érték
I. Működési cash flow	-	6.630
Adózás előtti eredmény ( ± )	eredményterv	34.875
Elszámolt amortizáció ( ± )	eredményterv	3.000
Bruttó cash flow	-	(37.875)
Szállítói kötelezettség változása ( ± )	$20.195 - 18.075 = +2.120$	+2.120
Egyéb rövid lej. kötelezettség változása ( ± )	$6.930 - 6.300 = +630$	+630
Vevőkövetelés változása ( ± )	$14.795 - 11.250 = 3.545$	-3.545
Forgóeszközök (vevő és pénzeszközök nélkül) ( ± ) változása	$60.000 - 50.250 = 9.750$	-9.750
Fizetendő adó (-)	eredményterv	-6.975
Fizetett osztalék, részesedés (-)	eredményterv, likviditási terv	-13.725
II. Befektetési cash flow	-	- 0
III. Finanszírozási cash flow		-4.155
Hitel, kölcsön felvétel ( + )	mérlegterv, likviditási terv	1.470
Hitel, kölcsön törlesztése ( - )	likviditási terv	-5.625
IV. Pénzeszközök változása (I. ± II. ± III.)	likviditási terv, mérlegterv ellenőrzés: $18.975 - 16.500 = +2.475$	+2.475

**A mérleg, az eredmény-kimutatás és a cash-flow összefüggései**

Gazdasági események	Aktívák					Passzívák					Eredménykimutatás			Cash flow		
	Tárgyi eszközök	Készlet (áru)	Fogyó eszk.	Vevők (köv.)	Pénz-eszköz	Saját tőke	Eredmény	Szállító	Hitel	Egy.röv.köt.	Ráfordítás	Bevétel	Költség	Működési	Befektetési	Finanszírozási
Nyitó egyenleg	12.000	48.750	1.500	11.250	16.500	60.000	0	18.075	5.625	6.300	-	-	-	-	-	-
Tárgyi eszközök ÉCS-je (3.000)	-3.000											3.000	+3.000			
Anyagvásárlás szállítótól (245.700)		204.750						245.700		-40.950			+245.700			
Anyagfelhasználás (48.750+146.250)		-195.000										195.000	+195.000			
Bér és járulékköltség (24.000)										24.000		24.000	+24.000			
Bérfizetés (24.000)					-24.000					-24.000			-24.000			
Bérelti díj költség (12.000)										12.000		12.000	+12.000			
Bérelti díj átutalás (12.000)					-12.000					-12.000			-12.000			
Fogyóeszköz szállítótól (3.000)			3.000					3.000					+3.000			
Fogyóeszközfelhasználás (3.000)			-3.000									3.000	+3.000			
Szállítási költs.+reklámköltség kifizetés (6.000+3.000)					-9.000							9.000	-9.000			
Egyéb ráfordítások kiegyenlítése (18.000)					-18.000						18.000		-18.000			
Árueledás vevőnek (300.000)				360.000						60.000		300.000	+360.000			
Vevőktől befolyt követelés (11.250+360.000-14795)				-356.455	356.455								+356.455			
Szállítói tartozás kiegyenlítés (18.075+245.700-20.195+3.000)					-246.580			-246.580					-246.580			
Adótartozás átutalás (25.395)					-25.395					-25.395			-25.395			
Adótartozás (6.975)										6.975	6.975		+6.975			
Rövid lej. hitelek visszafizetése (5.625)					-5.625				-5.625				-			-5.625
Kamatfizetés (1.125)					-1.125						1.125		-1.125			
Osztalékfizetés (6.975+6.750=13.725)					-13.725			-13.725					-13.725			
Hítelfelvétel (1.470)									1.470				-			+1.470
Költségzamlák zárása											246.000	246.000	-			
Záró egyenleg	9.000	58.500	1.500	14.795	18.975	60.000	14.175	20.195	1.470	6.930	272.100	300.000	6630	0	-4.155	
Állományváltozások	-3.000	+9.750	0	+3.545	+2.475	0	↑ +14.175	+2.120	-4.155	+630	27.900		+2.475			

## A vállalkozás kritikus termelési volumeneinek meghatározása

Alapadatok összegyűjtése az üzleti terv pénzügyi tervfejezetéből:

- Vállalkozás árbevétele: 300.000 e Ft
- Változó költségek összege: 195.000 e Ft
- Állandó költségek összege: 69.000 e Ft
- Éves értékcsökkenési leírás: 3.000 e Ft
- Kalkulatív kamatláb (%):  $i = 7 + (25 - 7) \times 1,25 = 7 + 22,5 = 29,5\%$
- Lekötött tőke összege:  $(90.000 + 102.770) / 2 = 96.385$  eFt

→ A folyó költségek megtérülése:

$$H_{of} = \frac{69.000 - 3.000}{\frac{300.000 - 195.000}{300.000}} = \frac{66.000}{0,35} = 188.571 \text{ e Ft}$$

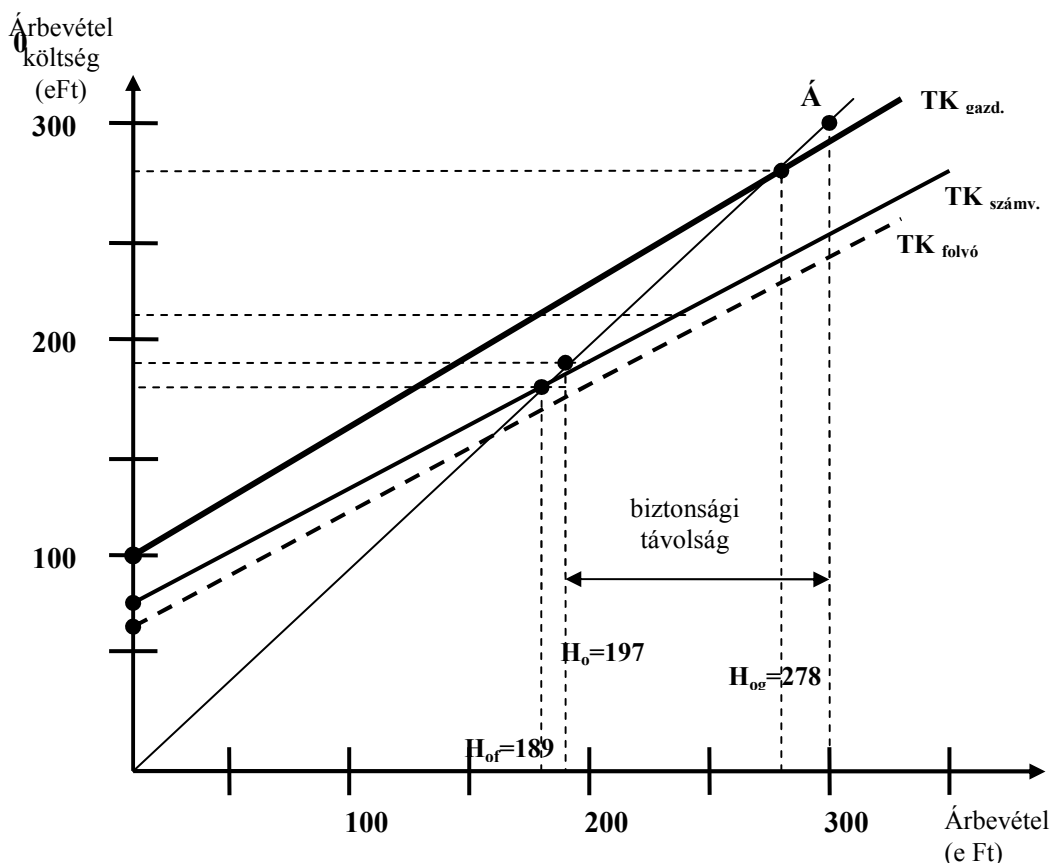
→ A számviteli költségek megtérüléséhez szükséges árbevétel (a nyereséges termelés határpontja):

$$H_o = \frac{69.000}{\frac{300.000 - 195.000}{300.000}} = \frac{69.000}{0,35} = 197.143 \text{ e Ft}$$

→ A gazdasági költségek megtérüléséhez szükséges árbevétel (a gazdaságosság határpontja):

$$H_{og} = \frac{69.000 + 96.385 \times 0,295}{\frac{300.000 - 195.000}{300.000}} = \frac{97.434}{0,35} = 278.383 \text{ e Ft}$$





**A vállalkozás három metszéspontos fedezeti ábrája**

A vállalkozás üzletmenetében a számviteli költségek megtérülése biztosítható, sőt még a kvázi költségekkel növelt összes költség (gazdasági költségek) is nagy valószínűséggel megtérülhet. A cég nemcsak nyereséges, hanem gazdaságos is, hiszen az árbevétel a lekötött tőke után felszámított nyereségigényt is képes megtéríteni. A folyó költségek fedezéséhez az éves árbevétel 63%-a (189/300) szükséges. Mivel az amortizációs költség a nyereségkövetelménynek mindössze 10%-a (3/30,3), a folyó költségek megtérülését biztosító árbevétel igen közel helyezkedik el a nyereségesség fordulópontjához. A vállalkozás jelentős nagyságú ún. „biztonsági távolsággal” rendelkezik. A biztonsági távolság (300-197) 103 millió Ft, ami az éves nettó árbevétel 34%-a. Gazdálkodási szempontból ez a tény kifejezetten jónak mondható, mert még jelentősebb negatív piaci változások esetén is nyereséges gazdálkodást garantálhat.

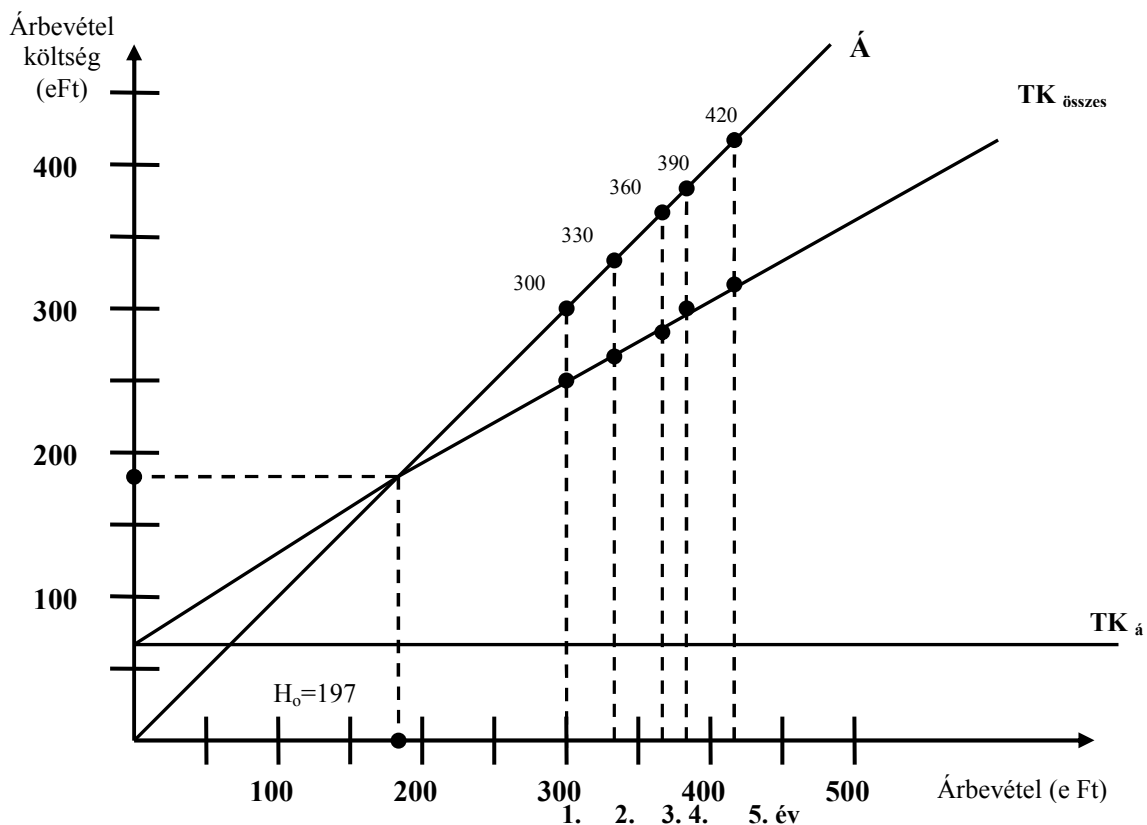
### Az ÁKFN struktúra alakulása a vállalkozás 5 évére

A vizsgálat során feltételezzük, hogy a közvetlen, proporcionális költségek ugyanolyan arányban nőnek, mint az árbevétel, ugyanakkor a fix költségeket az 5 év alatt változatlanoknak tekintjük, ugyanis kapacitásnövelés a vállalkozásnál nem történik.

#### Az ÁKFN struktúra alakulása

Me.: e Ft

Megnevezés	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év
Értékesítés nettó árbevétele (Á)	300.000	300.000×1,1 330.000	300.000×1,2 360.000	300.000×1,3 390.000	300.000×1,4 420.000
Közvetlen költség (TK <sub>v</sub> )	195.000	195.000×1,1 214.500	195.000×1,2 234.000	195.000×1,3 253.500	195.000×1,4 273.000
Fedezet (F)	105.000	115.500	126.000	136.500	147.000
Állandó költség (TK <sub>á</sub> )	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000
Nyereség (N) (üzemi tevékenység eredménye)	36.000	46.500	57.000	67.500	78.000
Fedezet csökkenésének aránya az eredeti fedezethez viszonyítva	$\frac{TK_{\dot{a}}}{F} = \frac{69.000}{105.000} = 0,657$				
Fedezeti ponthoz tartozó árbevétel	$\dot{A}_{Ho} = 300.000 \times 0,657 = 197.100$ ; $\dot{A}_{Ho} = \frac{69.000}{\frac{300.000 - 195.000}{300.000}} = 197.143$				
Fedezeti ponthoz tartozó proporcionális költség	Ellenőrzés: $TK_{vHo} = 195.000 \times 0,657 = 128.115$ $\dot{A}_{Ho} = 197.100$ $TK_{vHo} = 128.115$ $TK_{\dot{a}} = 69.000$ $N = -15 \sim 0$				



**A vállalkozás ÁKFN struktúra modellje**

Az öt évre szóló ÁKFN struktúrát vizsgálva az látható, hogy a kapacitáskihasználás növelésével együtt járó volumennövekedés nem „mozdítja” el sem a fedezeti pontot sem a gazdaságosság határpontját. Ebből az következik, hogy a cég biztonsági távolsága fokozatosan növekszik, egyre nagyobb jövedelemtermelő-képességet biztosítva a vállalkozásnak. Az ábrából az is kitűnik, hogy az összköltség görbe és az árbevételi görbe közötti szög következtében a nyereség nagyobb arányban nő, mint a költségek, jelezve azt, hogy a nyereség nem lineárisan növekszik.

A fentiek ismeretében nagy biztonsággal állítható, hogy a gazdálkodási szempontú költségek megtérülése az üzletmenet során biztosítható, így a cég számára megfelelő nagyságú innovációs pénzeszköz is realizálható, ami lehetővé teszi a fejlesztést, a vállalkozás növekedését.

## Üzleti elemzés gazdasági mutatók segítségével

Mutató megnevezése	Számított érték
I. tőke megtérülés	
- saját tőke arányos nyereség	$\frac{34.875}{(60.000+74.175)/2} \times 100 = \frac{34.875}{67.087,5} \times 100 = \mathbf{52,0\%}$
- ösztőke arányos EBIT ráta	$\frac{34.875+1.125}{(90.000+102.770)/2} \times 100 = \frac{36.000}{96.385} \times 100 = \mathbf{37,4\% > 29,5}$
- ösztőke arányos EBITDA ráta	$\frac{36.000+3.000}{96.385} \times 100 = \frac{39.000}{96.385} \times 100 = \mathbf{40,5\% > 32,6^*}$
II. Nyereséghányad	
- árbevétel arányos bruttó nyereség	$\frac{300.000-195.000}{300.000} \times 100 = \mathbf{35\%}$
- költségszint	$(264.000 / 300.000) \times 100 = \mathbf{88\% > 80-85}$
- árbevétel arányos nettó nyereség	$\frac{36.000}{300.000} \times 100 = \mathbf{12\%}$
III. Eszközstruktúra	
- állóeszköz aránya mutató	$\frac{(12.000+9.000)/2}{(90.000+102.770)/2} \times 100 = (10.500/96.385) \times 100 = \mathbf{10,9\%}$
- forgóeszköz aránya mutató	$\frac{(78.000+93.770)/2}{96.385} \times 100 = (85.885/96.385) \times 100 = \mathbf{89,1\%}$
- készletarány mutató	$\frac{(48.750+58.500)/2}{85885} \times 100 = (53.625/85.885) \times 100 = \mathbf{62,4\%}$
- vevőállomány aránya	$\frac{(11.250+14.795)/2}{85.885} \times 100 = (13.023/85.885) \times 100 = \mathbf{15,2\%}$
IV. Finanszírozás	
- eladósodottsági mutató	$\frac{(30.000+28.595)/2}{(60.000+74.175)/2} \times 100 = \frac{29.298}{67.088} \times 100 = \mathbf{0,44 < 1}$
- eladósodottság aránya	$\frac{67.088}{29.298} = \mathbf{2,29 > 1}$
- saját tőke arány	$\frac{67.088}{(90.000+102.770)/2} = (67.088/96.385) = \mathbf{0,70}$
- befektetett eszköz fedezettsége	$\frac{67.088+0}{(12.000+9.000)/2} = (67.088/10.500) = \mathbf{6,39 > 1}$
- vevő-szállító arány	$\frac{13.023}{(18.075+20.195)/2} = (13.023/19.135) = \mathbf{0,68 < 1}$
- tőkeáttétel	$\frac{52,0}{37,4} = \mathbf{1,39 > 1}$
- nettó forgótőke	$85.885 - (30.000+28.595)/2 = 85.885 - 29.298 = \mathbf{56.587}$
V. Forgalom	
- teljes eszköz forgási mutató	$\frac{300.000}{96.385} = \mathbf{3,1 > 1}$
- készletforgási mutató	$\frac{195.000}{(48.750+58.500)/2} = \frac{195.000}{53.625} = \mathbf{3,6}$
- vevő futamidő	$300.000 / (11.250+14.795)/2 = 300.000 / 13.023 = 23$ $365 / 23 = 15,9 \sim \mathbf{16 \text{ nap}}$
- szállítási futamidő	$195.000 / (18.075+20.195)/2 = 195.000 / 19.135 = 10,2$ $365 / 10,2 = 35,8 \sim \mathbf{36 \text{ nap}}$
VI. Likviditás	
- likviditási ráta	$\frac{85.885}{29.298} = \mathbf{2,9 > 2,0}$

- likviditási gyorsráta	$\frac{85.885-53.625-1.500}{29.298} = \frac{30.760}{29.298} = 1,05$
- pénzhányad	$\frac{30.760-13.023}{29.298} = \frac{17.737}{29.298} = 0,61$
VII. Fizetőképesség - kamat kitermelési mutató	$\frac{36.000}{1.125} = 32 > 1$
- hosszú távú fizetőképesség (küszöbérték)	$\frac{29.298}{34.875+3.000} \times 12 = \frac{29.298}{37.875} \times 12 = 9,3 \text{ hónap}$ <b>&lt; 18-24 hónap</b>
- hosszú távú dinamikus fizetőképesség ráta	$\frac{37.875}{29.298} = 1,29 > 0,5$
VIII. Megújítás - tőkefedezeti hányad	$\frac{37.875}{0} \quad \emptyset$
- tárgyi eszköz megújítási mutatója	$\frac{9.000-12.000}{9.000} = \frac{-3.000}{9.000} \quad \emptyset$
- amortizáció-tárgyi eszköz arány	$\frac{3.000}{-3.000} \quad \emptyset$

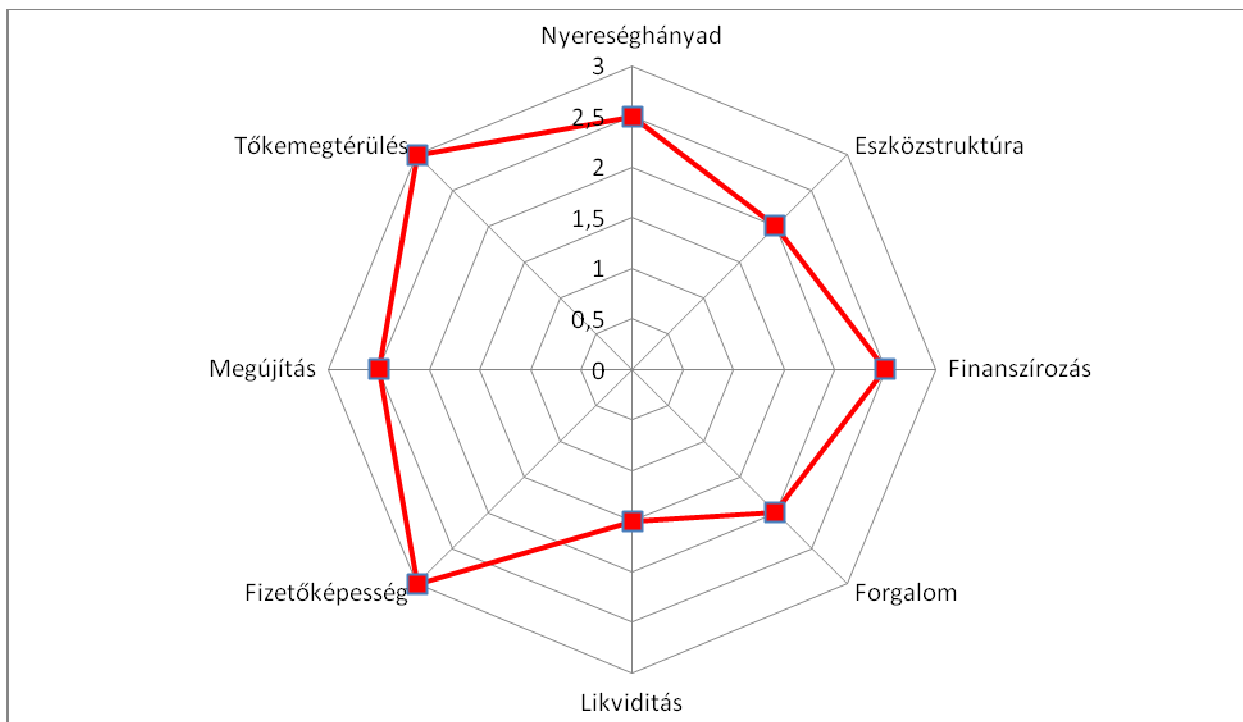
\*kalkulatív kamatláb+ÉCS ráta: 29,5+3,1=32,6% (ÉCS ráta=(3.000/96.385)x100=3,1%)

### A finanszírozási stratégia vizsgálata

Megnevezés	Számítás
Befektetett eszközök finanszírozása	$\frac{(60.000+74.175)/2}{(12.000+9.000)/2+((78.000+93.770)/2) \times 0,6} = \frac{67.088+0}{62.031} = 1,08$  tartós források > tartós eszközök
Forgóeszközök finanszírozása	$\frac{(30.000+28.595)/2}{85.000-85885 \times 0,6} = \frac{29.298}{85.885-51.531} = \frac{29.298}{34.354} = 0,85$  folyó források < folyó eszközök
Forgóeszközök – folyó források	$((78.000+93.770)/2)-(30.000+28.595)/2=85.885-29.298=+56.587$
Finanszírozási stratégia	konzervatív

**Az üzleti vállalkozás gazdálkodási helyzete (elemző mátrix)**

<b>Vizsgált terület</b>	<b>Előny</b>	<b>Hátrány</b>	<b>Lehetőség</b>	<b>Korlát</b>
<b>I. Tőkemegtérülés</b>	EBIT rátát meghaladó saját tőkearányos nyereség, kalkulatív kamatláb feletti össz-tőke megtérülés		termékvolumen és a kapacitáskihasználtság növelése	piaci korlátok
<b>II. Nyereséghányad</b>	jó nyereséghányad mutatók	kissé magas költségszint	a működési költségek csökkentése	
<b>III. Eszközstruktúra</b>		kissé alacsonynak tűnő állóeszköz-állomány (bérelt üzlethelyiség!)	a keletkező jövedelemből célszerű az állóeszköz-állomány és kapacitás fejlesztése	piaci korlátok, fogyasztói igények csökkenése
<b>IV. Finanszírozás</b>	kis mértékű eladósodottság, saját tőke arány, jó tőkeáttétel	az idegen tőke jövedelemtermelő-képességének kis mértékű kihasználtsága	közép- és hosszúlejáratú hitel (kölcsön) felvétele	a hitelkamatok magas volta
<b>V. Forgalom</b>	jó teljes eszköz forgási mutató	kissé alacsony készletforgási sebesség	az eladott áruk sokféleségének növelése a forgási sebesség gyorsítása céljából	szűk felvevő piac, fogyasztói szokások rugalmatlansága
<b>VI. Likviditás</b>		magas likviditási ráta, túllikvid helyzet, kissé alacsony gyorsráta	a pénzállomány növelése a forgóeszközökön belül	alacsony gyorsráta miatt banki hitelek felvétele nehezebbé válhat
<b>VII. Fizetőképesség</b>	jó hosszú távú fizetőképességi helyzet		banki hitelek felvételének lehetősége viszonylag magas kamatteher mellett	célszerűtlen fejlesztés piaci korlátok miatt
<b>VIII. Megújítás</b>	az üzlethelyiség bérlése miatt nem jelentkezett tárgyi eszköz fejlesztési igény		a jelenlegi kapacitás elegendő, de néhány év múlva szükségessé válik a fejlesztés	a fejlesztés a fogyasztói igények bővülése mellett lehetséges (marketing)



**A vállalkozás gazdasági profilrajza**

A számított ráfordítás-hatékonysági mutatók, az elemző mátrix és a gazdasági profilrajz segítségével kapott információk alapján a következő intézkedések megtételére kerülhet sor a vállalkozás üzletmenetének javítása céljából.

- Bár a cég **jó nyereséghányad mutatókkal** jellemezhető, az összes költségen belül a közvetett (működési) költségek részaránya 26%-ot (69.000/264.000) tesz ki, melyet mindenképpen célszerű csökkenteni. Megtakarítási lehetőségek látszanak az alkalmazotti bér és az egyéb ráfordítások területén, de a bérleti díj is jelentős elsüllyedt költség. Célszerű lenne a fenti „tégeket” ismételtlen számba venni és a racionalizáló intézkedéseket megtenni.
- Kereskedelmi cégről lévén szó ágazati specialitásnak tekinthető a **relatív kis értékű állóeszköz-állomány** mellett a nagy értékű forgóeszköz-állomány. A „torz” eszközstruktúrát magyarázza az a tény is, hogy a vállalkozás nem saját épülettel rendelkezik, hanem 60 millió Ft-os üzlethelyiséget bérel. Jelen gazdálkodási helyzetben jó döntésnek tekinthető, hogy a vállalkozás bérlet keretében használja az épületet, hiszen ilyen nagyságú beruházás-növekményt nem bírna el. Egyfelől azért nem, mert nincs elegendő saját tőke a beruházás megfinanszírozására, másfelől a hosszú lejáratú hitel működési költségként nem számolható el, csak adózott

nyereségből vagy pótlólagos tőkéből lehet visszafizetni. Ha a vállalkozás ingatlanaiiba fektetné forrásai jelentős részét valószínűleg be kellene zárnia az üzletet.

- A cég készleteinek forgási sebessége alacsonynak tekinthető (évente 3,6-szeres), miközben az összes eszköz forgási mutatója megfelelő. Célszerű lenne az értékesítendő áruk sokféleségét megnövelni, piackutatással azon jószágok körét felmérni, melyeket a fogyasztók gyakrabban vásárolnak, ezáltal lehetővé válna a készletforgási sebesség gyorsítása. Számításba jöhet a reklámtevékenység javítása is.
- Bár a **likviditási helyzet kívánnivalót hagy maga után**, a túl magas likviditási ráta (2,9) bizonyos mértékig a cég kereskedelmi profiljából következik. A kereskedelmi vállalkozásoknak ugyanis jelentős nagyságú tartós forgóeszközt kell fenntartania, a zökkenőmentes üzletmenet céljából. Jelen cégnél a forgóeszközökből több mint 57 millió Ft-ot tartósan kötnek le, ami az összes forgóeszköz 66 %-a (57/85,88). A **likviditási gyorsráta a kívánatos értéktől elmarad**. A likviditási helyzet (rövid táv) javítása érdekében egyrészt a tartós forgóeszközöket hosszú- (közép) lejáratú hitelekkel lehetne megfinanszírozni a rövid lejáratúakkal szemben. Másrészt a likvid forgóeszközök növelése céljából a forgóeszközök és az árukészletek egy részét pénzeszközökben vagy rövid lekötésű értékpapírokból kellene tartani.
- Az előző időszak beruházásainak köszönhetően a jelen évben **nem jelentkezett fejlesztési igény**, hiszen a rendelkezésre álló kapacitás elegendő tartalékot jelent a cég számára. Figyelembe kell azonban venni, hogy néhány év múlva a fejlesztés, az innováció szükségessé válik – a piac kvantitatív felmérése ezt mutatja – amit nagy valószínűség szerint nem lehet majd csak saját forrásból megfinanszírozni, hanem beruházási hitelekre is szükség lesz. A későbbi beruházások egyrészt lehetővé teszik, hogy a cég saját üzlethelyiséggel rendelkezzen – ami hosszú távon kívánatos –, másrészt a saját állóeszközök után leképezhető leírási bevétel pozitív hatással lesz a működésből származó tőkeforrás nagyságára is.



## **Pénzáramlási előirányzat**

Az üzleti tervezés során elengedhetetlen a készpénzforgalom alakulásának figyelemmel kísérése, a cég „büdzsé”-jének megtervezése. Itt kell figyelembe venni azt a tényt, hogy az árbevétel nem folyik be azonnal és maradéktalanul a vállalkozáshoz, így pénzügyileg fel kell készülni a számlakövetelések fedezésére.

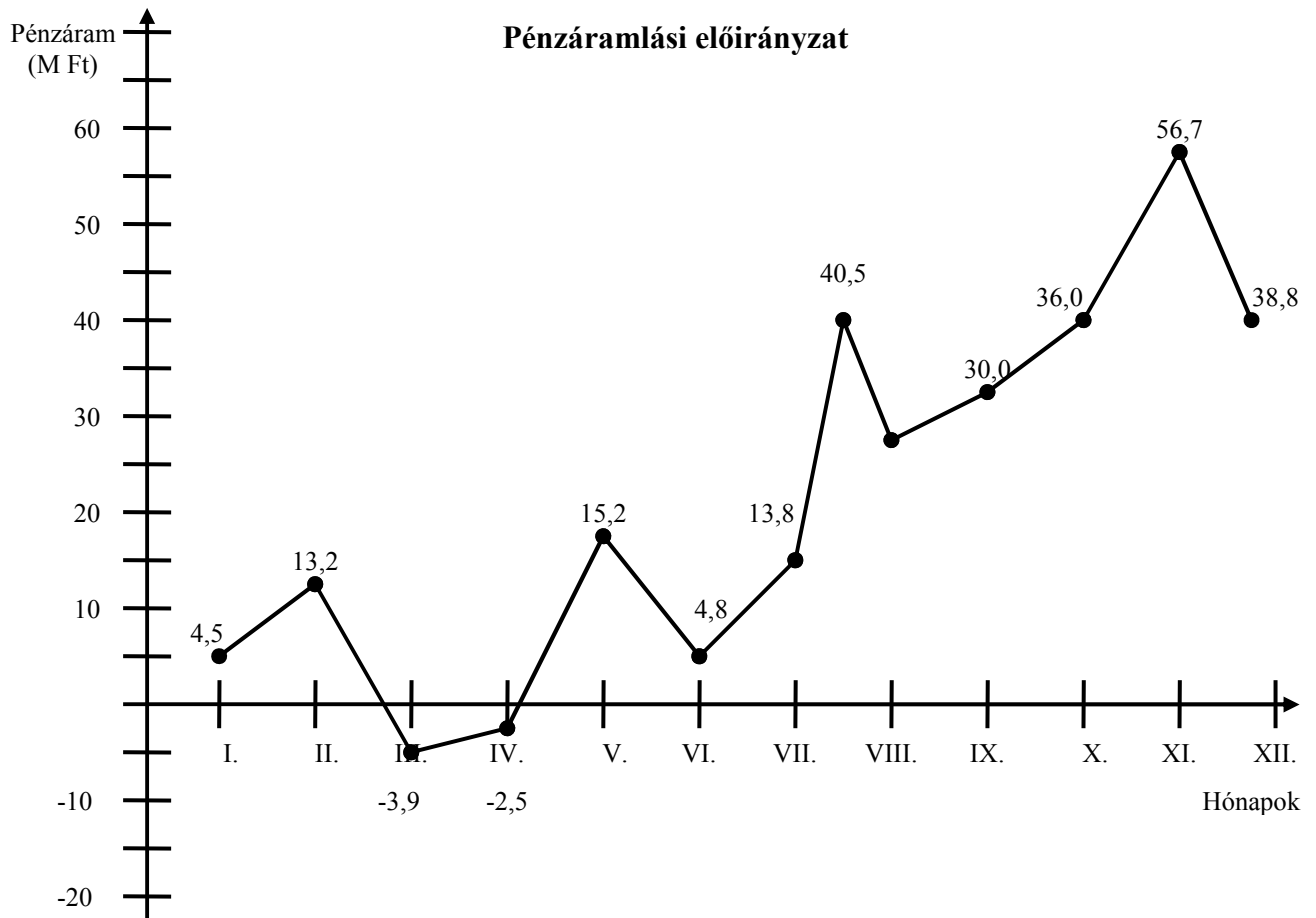
**Pénzáramlási előirányzat  
(tervezett év)**

Me.: e Ft

Megnevezés	Hónapok												Összesen
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
Pénzeszközök (szabad)	16.500												
Bevételek	9.000	15.000	30.000	22.500	24.000	30.000	30.000	33.000	30.000	27.000	27.000	22.500	300.000
Kiadások													
- közvetlen* (áru)	14.625		34.125	14.625		34.125	14.625		34.125	14.625		34.125	195.000
- működési költség	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	5.750	69.000
- kamatfizetés			1.125										1.125
- hiteltörlesztés (rövid lejáratú)			5.625										5.625
- adófizetés	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	581,25	6.975
Tervezett kiadások összesen	20.956,25	6.331,25	47.206,25	20.956,25	6.331,25	40.456,25	20.956,25	6.331,25	40.456,25	20.956,25	6.331,25	40.456,25	277.725
Egyenleg (cash flow)	-11.956,25	8.668,75	-17.206,25	1.543,75	17.668,75	-10.456,25	9.043,75	26.668,75	-10.456,25	6.043,75	20.668,75	-17.956,25	(22.275)
Egyenleg év elejétől** (halmozva)	4.543,75	13.212,5	-3.993,75	-2.450	15.218,75	4.762,5	13.806,25	40.475	30.018,75	36.062,5	56.731,25	38.775	(38.775)
Finanszírozási szükséglet	-	-	3.993,75	2.450	-	-	-	-	-	-	-	-	-

\*195.000:4=48.750 → 48.750×0,3 = 14.625; 48.750×0,7 = 34.125

\*\*16.500 – 11.956,25 = 4.543,75

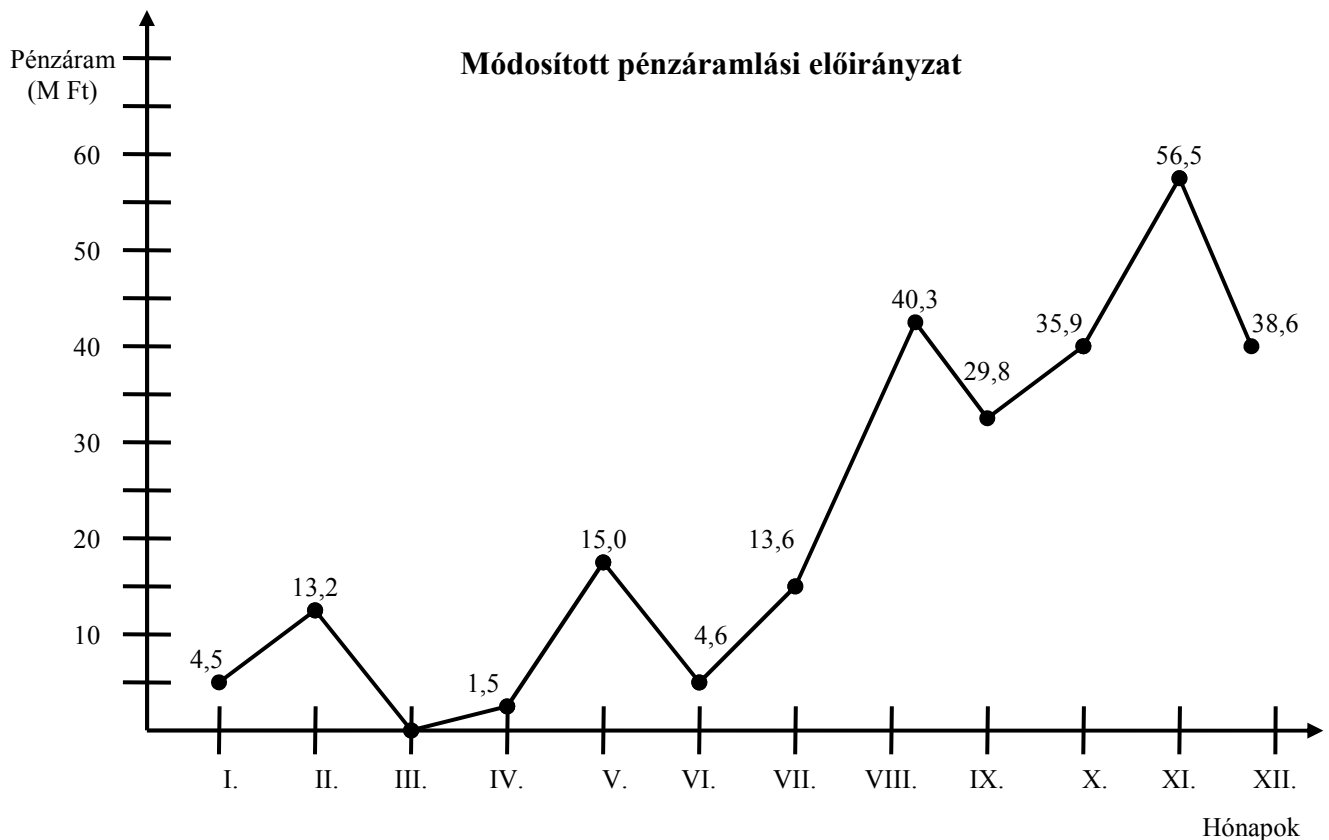


Az „egyenleg” számsorából látható, hogy a tervévben az 1., 3., 6., 9. és 12. hónapokban negatív értékeket kapunk. Mivel a cég az első hónapban 16,5 millió Ft (lásd nyitómérleg) szabad pénzeszközzel rendelkezik, ennek figyelembe vételével „egyenleg év elejétől” sor is kiszámítható. Az induló pénzállomány ismeretében számolt egyenleg már csak a 3. és 4. hónapban mutat negatív értéket, amelyek a finanszírozási szükségletet adják meg. A pénzáramlási előirányzat segítségével is nyilvánvalóvá válik, hogy a cég zavartalan üzletmenetének biztosításához rövid lejáratú hitelfelvételre a tervezett évben is szükség van.

**Módosított pénzáramlási előirányzat  
(rövid lejáratú hitelek figyelembevételével)**

Me.: e Ft

Megnevezés	Hónapok												Összesen
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
Pénzeszközök (szabad)	16.500	4.543,75	13.212,5	0	1.543,75	15.018,75	4.562,5	13.606,25	40.275	29.818,75	35.862,5	56.531,25	-
Bevételek	9.000	15.000	30.000	22.500	24.000	30.000	30.000	33.000	30.000	27.000	27.000	22.500	300.000
Tervezett kiadások összesen	20.956,25	6.331,25	47.206,25	20.956,25	6.331,25	40.456,25	20.956,25	6.331,25	40.456,25	20.956,25	6.331,25	40.456,25	277.725
Kamatfizetés (ezévi)	-	-	-	-	200	-	-	-	-	-	-	-	200
Híteltörlesztés (ezévi)	-	-	-	-	3.993,75	-	-	-	-	-	-	-	3.993,75
Kiadások mindösszesen	20.956,25	6.331,25	47.206,25	20.956,25	10.525	40.456,25	20.956,25	6.331,25	40.456,25	20.956,25	6.331,25	40.456,25	281.918,75
Módosított egyenleg	-11.956,25	8.668,75	-17.206,25	1.543,75	13.475	-10.456,25	9.043,75	26.668,75	-10.456,25	6.043,75	20.668,75	-17.956,25	(18.081,25)
Rövid lejáratú hitel felvétel	-	-	3.993,75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.993,75
Tervezett futamidő (hó)	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Halmazott pénzügyi egyenleg	4.543,75	13.212,5	0	1.543,75	15.018,75	4.562,5	13.606,25	40.275	29.818,75	35.862,5	56.531,25	38.575	-



A táblázatból és az ábráról is jól megfigyelhető, hogy bár az első hónapban a módosított egyenleg negatív, ennek ellenére rövid lejáratú hitel felvétele nem indokolt, hiszen a cég elegendő nagyságú induló pénzeszközzel rendelkezik. Problémát előreláthatóan a márciusi hónap jelenti, amikor közel 4 millió Ft összegű rövid lejáratú hitel felvételére van szükség három hónapos futamidővel.

Az V. hónaptól kezdve az üzletmenet felfutása miatt már nincs szükség további rövid lejáratú hitelekre, hiszen a cég már igen jelentős szabad pénzeszközökre számíthat.

A módosított pénzáramlási előirányzat azt is bizonyítja, hogy a vállalkozás számára igen fontos a rövid lejáratú hitel felvétele, ugyanakkor annak időbeli visszafizetésére a cég a szükséges pénzeszközökkel rendelkezni fog.

**Pénzáramlási előirányzat az elkövetkező 5 évre**

Me.: e Ft

Megnevezés	Évek				
	1.	2.	3.	4.	5.
Szabad pénzeszközök	16.500	38.775	48.075	54.150	60.450
Bevételek	300.000	330.000	360.000	390.000	420.000
Kiadások					
- közvetlen költség (árúvásárlásra)	195.000	214.500	234.000	253.500	273.000
- működési költségek	69.000	69.000	69.000	69.000	69.000
- rövid lejáratú hitelek kamata (pénzügyi ráfordítás)	1.125	-	-	-	-
- rövid lejáratú hitel (tőketörlesztés)	5.625	-	-	-	-
- adófizetési kötelezettség	6.975	$(330-283,5) \times 0,2$ 9.300	$(360-303) \times 0,2$ 11.400	$(390-322,5) \times 0,2$ 13.500	$(420-342) \times 0,2$ 15.600
- osztalék fizetés	-	13.725 <sup>terv</sup>	16.050 <sup>1</sup>	18.150 <sup>2</sup>	20.250 <sup>3</sup>
- fejlesztés (mérleg szerinti eredmény)	-	14.175 <sup>terv</sup>	23.475	29.550	35.850
Kiadások összesen	277.725	320.700	353.925	383.700	413.700
Egyenleg	22.275	9.300	6.075	6.300	6.300
Egyenleg első év kezdetétől (halmozva)	38.775	48.075	54.150	60.450	66.750
Finanszírozási szükséglet	0	0	0	0	0

1

Ad. eredm.:  $37.200 \times 0,25 = 9.300$

Tőkehozam:  $(60.000 \times 0,75) \times 0,15 = \frac{6.750}{16.050}$

2

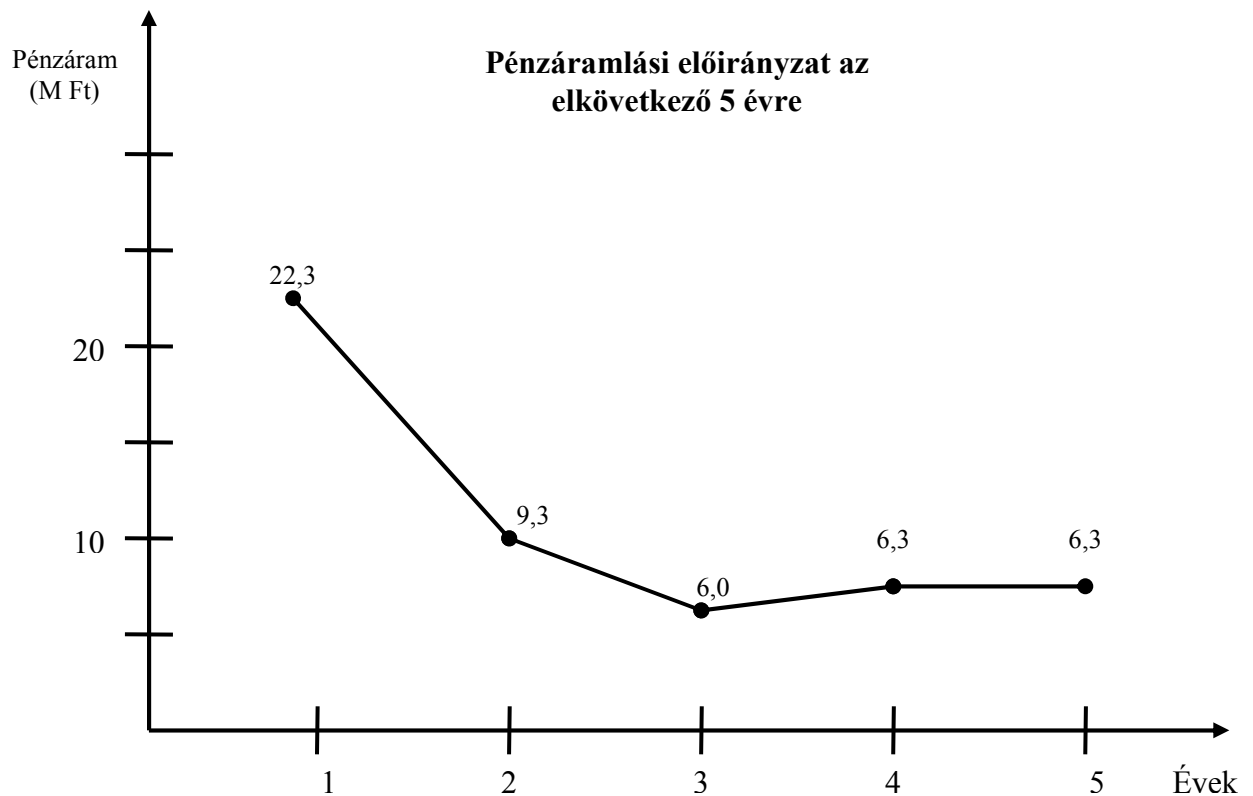
$45.600 \times 0,25 = 11.400$

$(60.000 \times 0,75) \times 0,15 = \frac{6.750}{18.150}$

3

$54.000 \times 0,25 = 13.500$

$(60.000 \times 0,75) \times 0,15 = \frac{6.750}{20.250}$



Az elkövetkező öt évre vonatkozó pénzáramlási előirányzat azt mutatja, hogy az évek „egyenlegei” pozitívak, így finanszírozási szükségét – rövid lejáratú hitel – nem merül fel. Természetesen ez akkor igaz, ha a tervezett árbevétel a feltételezett módon befolyik a céghez. A vizsgált 5 éves időszak előtt a cég fejlesztést hajtott végre, aminek következtében nem fizetett osztalékot, illetve mérleg szerinti eredmény sem keletkezett. A gazdálkodás felfutása miatt az első évben jelentős pénzeszköz halmozódik fel, ami az elkövetkező években tovább folytatódik, biztosítva ezáltal a jelentős osztalékfizetési lehetőséget és viszonylag nagy összegű fejlesztések megvalósítását.

## Irodalomjegyzék

1. Adorján Cs. – Róth J. – Veit J. (2002): Könyvvizsgálói szakmai továbbképzés Magyar Könyvvizsgálói Kamara (MKK), Budapest.
2. Adorján Cs. – Bába Á. – Lukács J. – Mikáczó É. – Róth J. (2005): Üzemgazdasági számvitel, Saldo, Budapest.
3. Atkinson, Antony A. – Banker, Rajiv D. – Kaplan, Robert S. – Young, S. Mark (2001): Management Accounting, Prentice Hall, pp. 5-6.
4. Barta T. – Tóth T. (1994): Vállalatgazdaságtan, Szókratész Oktatási és Tanácsadó Kft., Budapest
5. Chikán Attila (2003): Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest.
6. Herczeg János - Juhász Lajos (szerk.) (2010): Az üzleti tervezés gyakorlata, Aula Kiadó Budapest.
7. Illés Mária (2008): Vezetői gazdaságtan, Kossuth Kiadó, Budapest.
8. Illés Ivánné (2002): Társaságok pénzügyei, Saldo Rt., Budapest.
9. Juhász L. – Németh N. (2007) : A szombathelyi Távhőszolgáltató Vállalat üzleti elemzése NYME KTK, Sopron.
10. Kozma A., Dr. (2001) : Vázlatok a számvitel tanulásához 1-2. kötet, Keletlombard Kft, Debrecen.
11. Körmendi L. – Tóth A. (2006): A controlling elmélete és gyakorlata, (309/2006) Perfekt, Budapest.
12. Richard G.P. McMahon (1985/1, 1985/2): How to Understand Financial Information ? 1-2., Business Information Review, 1985/1., pp. 15-28., 1985/2., pp. 15-21.
13. Robert S. Kaplan – Anthony A. Atkinson (2003): Advanced Management Accounting, Prentice Hall.
14. Schmalen, Helmut (2002): Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, Schaffer – Poeschel Verlag GmbH & Co KG. München.
15. Szabó Márta – Pálinkó Éva (2004): Vállalati pénzügyek. Példatár és esettanulmányok, Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest.
16. Tétényi Z. – Gyulai L. – Gyulaffy B-né (1998): Pénzügyi, finanszírozási feladatsorozat ismereteinek alkalmazása (007-B/1998) Perfekt, Budapest.
17. Tétényi Z. – Gyulai L. (2001): Vállalkozásfinanszírozás, Saldo Rt., Budapest
18. 2000. évi C. törvény a számvitelről.



## **Tervlap minták**

**Feladatlapok az üzleti terv elkészítéséhez**  
**Eredményterv (jövedelemterv)**

Me.: e Ft

Megnevezés	Számítás	Érték
Értékesítés nettó árbevétele		
Beszerzések		
Értékesíthető áruk		
Értékesítés közvetlen költségei		
Bruttó haszonrés		
Alkalmazotti bér + közteher		
Szállítási költség		
Reklámköltség		
Forgóeszközök		
Értékcsökkenés		
Bérleti díj		
Egyéb ráfordítások		
Működési költségek összesen		
Költségek összesen		
Üzemi tevékenység eredménye		
Pénzügyi ráfordítások		
Szokásos vállalkozói eredmény		
Adózás előtti eredmény		
Fizetendő adó		
Adózás utáni eredmény		
Osztalékfizetésre - elsőbbségi részvény - közönséges részvény		
Mérleg szerinti eredmény		

## Mérlegterv (nyitó – zárómérleg)

Me.: e Ft

Eszközök	Nyitó	Záró	Források	Nyitó	Záró
Befektetett eszközök			Saját tőke		
Immateriális jav.			Jegyzett tőke		
Tárgyi eszközök			Eredménytartalék		
Befektetett pü. eszk.			Mérleg szerinti eredm.		
Forgóeszközök			Céltartalék		
Készletek (áru)			Hosszú lejáratú köv.		
Forgóeszközök			Rövid lejáratú köt.		
Vevők (követ.)			Szállítók		
Értékpapírok			Rövid lej. hitel		
Pénzeszközök			Egyéb rövid l. köt.		
			Új rövid lej. Hitel		
Eszközök összesen			Források összesen		

→ Tárgyi eszközállomány változása (bruttó érték – ÉCS):

Készlet állomány változása (zárókészlet): nyitó + anyagbeszerzés –  
anyagfelhasználás = záró

→ Vevőállomány változás:

$$k = \frac{i \times \acute{E}}{n}$$

i (vevőfutamidő) = 15 nap

n (év napjai) = 365 nap

É (értékesítés bruttó áron) =

áfa =

$$k_{\text{záró}} =$$

→ Pénzeszközállomány:

→ Szállítóállomány változása:

$$k = \frac{i \times \text{É}}{n}$$

i (száll. futamidő) = 30 nap

n (év napjai) = 365 nap

É (értékesítés bruttó áron) =

áfa =

$$k_{\text{záró}} =$$

→ Egyéb kötelezettség:

→ Adófizetés: (áfa – egyéb rövid lejáratú kötelezettség)

nyitó + fizetendő áfa (értékesítés) – előzet.felsz. áfa (anyagbeszerzés) + fizetendő adó – záró

## Likviditási terv

Megnevezés	Számítás	Me.: e Ft Érték
Befolyó bruttó árbevétel		
Pénzügyi műv. Bevételek		
Rendkívüli bevételek		
Bevétel összesen		
Beszerzési kiadás		
Béres járulék fizetés		
Adóbefizetés		
Pü.műv. ráfordításai		
Rendkívüli ráfordítás		
Egyéb folyó kiadás		
Folyó működés összes kiadása		
Osztalékfizetés		
Befizetett eszköz bővítés		
Hiteltörlesztés		
Pénzállomány-változás		
Kiadás összesen		
Egyenleg		
Hitelszükséglet - beruházási hitel - rövid lej.forgóe.hitel		

## A számviteli és a pénzügyi adózott eredmény egyeztetése

Megnevezés	Számítás	Érték
Eredményt érintő bevételek		
Folyó műk. összes kiadása		
Értékcsökkenési leírás		
Beruh. áfa miatti korrekció		
Pénzügyi adózott eredmény		
Számviteli adózott eredmény		
Eltérés		

Megnevezés	Pénzügyi előny (+)	Pénzügyi hátrány (-)	Érték
Vevőáll. változás			
Munkabérváltozás			
Bérfárulék változás			
Adóváltozás			
Beszerzési kiadás változás (szállítóváltozás)			
Készletváltozás			
Egyéb eredm. korrekció			
Összesen			
Eltérés			

## Cash flow terv

Me.: e Ft

Megnevezés	Számítás	Érték
I. Működési cash flow		
Adózás előtti eredmény ( ± )		
Elszámolt amortizáció ( ± )		
Bruttó cash flow		
Szállítói kötelezettség változása ( ± )		
Egyéb rövid lej. kötelezettség változása ( ± )		
Vevőkövetelés változása ( ± )		
Forgóeszközök (vevő és pénzeszközök nélkül) ( ± ) változása		
Fizetendő adó (-)		
Fizetett osztalék, részesedés (-)		
II. Befektetési cash flow		
III. Finanszírozási cash flow		
Hitel, kölcsön felvétel ( + )		
Hitel, kölcsön törlesztése ( - )		
IV. Pénzeszközök változása (I. ± II. ± III.)		

Gazdasági események	Aktívák					Passzívák					Eredménykimutatás			Cash flow		
	Tárgyi eszközök	Készlet (áru)	Fogyó eszk.	Vevők (köv.)	Pénz-eszköz	Saját tőke	Eredmény	Szállító	Hitel	Egy.röv.köt.	Ráfordítás	Bevétel	Költség	Működési	Befektetési	Finanszírozási
Nyitó egyenleg																
Tárgyi eszközök ÉCS-je																
Anyagvásárlás szállítótól																
Anyagfelhasználás																
Bér és járulékköltség																
Bérfizetés																
Bérleti díj költség																
Bérleti díj átutalás																
Fogyóeszköz szállítótól																
Fogyóeszközfelhasználás																
Szállítási költs.+reklámköltség kifizetés																
Egyéb ráfordítások kiegyenlítése																
Árueladás vevőnek																
Vevőtől befolyt követelés																
Szállítói tartozás kiegyenlítés																
Adótartozás átutalás																
Adótartozás																
Rövid lej. hitelek visszafizetése																
Kamatfizetés																
Osztalékfizetés																
Hitelfelvétel																
Költségszámlák zárása																
Záró egyenleg																
Állományváltozások																



## A vállalkozás kritikus termelési volumeneinek meghatározása

Alapadatok összegyűjtése az üzleti terv pénzügyi tervfejezetéből:

- Vállalkozás árbevétele:
- Változó költségek összege:
- Állandó költségek összege:
- Éves értékcsökkenési leírás:
- Kalkulatív kamatláb (%):
- Lekötött tőke összege:

→ A folyó költségek megtérülése:

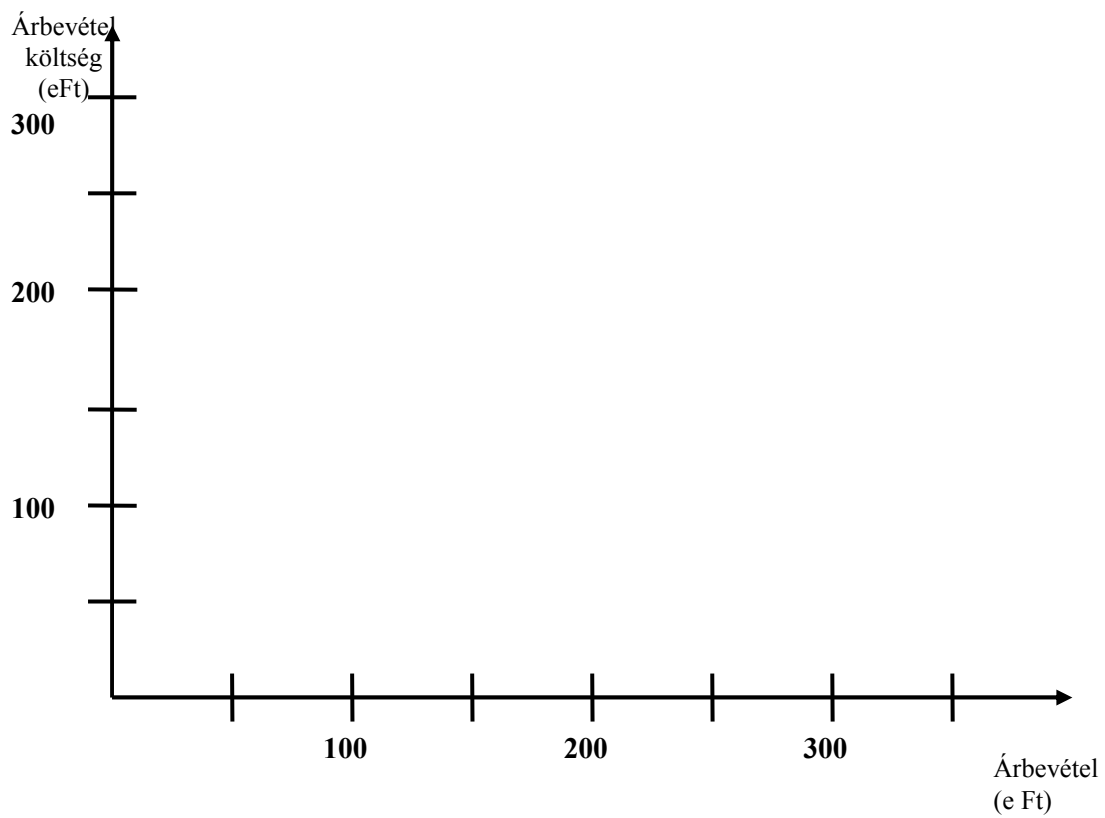
$H_{of} =$

→ A számviteli költségek megtérüléséhez szükséges árbevétel (a nyereséges termelés határpontja):

$H_o =$

→ A gazdasági költségek megtérüléséhez szükséges árbevétel (a gazdaságosság határpontja):

$H_{og} =$



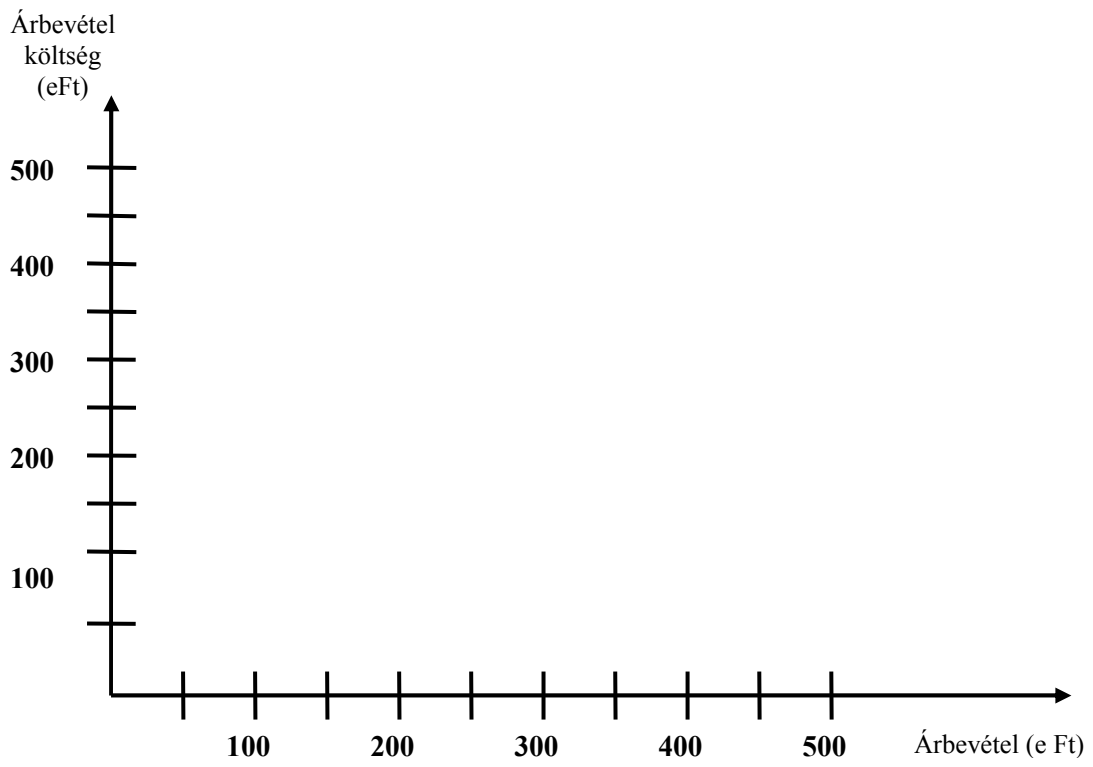
A vállalkozás hárommetszéspontos fedezeti ábrája

## Az ÁKFN struktúra alakulása a vállalkozás 5 évére

A vizsgálat során feltételezzük, hogy a közvetlen, proporcionális költségek ugyanolyan arányban nőnek, mint az árbevétel, ugyanakkor a fix költségeket az 5 év alatt változatlanoknak tekintjük. (Ettől eltérő feltételezéssel is élhet.)

### Az ÁKFN struktúra alakulása

	Me.: e Ft				
Megnevezés	1. év	2. év	3. év	4. év	5. év
Értékesítés nettó árbevétele (Á)					
Közvetlen költség (TK <sub>v</sub> )					
Fedezet (F)					
Állandó költség (TK <sub>a</sub> )					
Nyereség (N) (üzemi tevékenység eredménye)					
Fedezet csökkenésének aránya az eredeti fedezethez viszonyítva					
Fedezeti ponthoz tartozó árbevétel					
Fedezeti ponthoz tartozó proporcionális költség					



A vállalkozás ÁKFN struktúra modellje

## Üzleti elemzés mutatók segítségével

Mutató megnevezése	Számított érték
I. tőkemegtérülés - saját tőkearányos nyereség	
- ösztőke arányos EBIT ráta	
- ösztőke arányos EBITDA ráta	
II. Nyerésghányad - árbevétel arányos bruttó nyereség	
- költségszint	
- árbevétel arányos nettó nyereség	
III. Forgalom - teljes eszközforgási mutató	
- készletforgási mutató	
- vevő futamidő	
- szállítási futamidő	
IV. Eszközstruktúra - állóeszköz aránya mutató	
- forgóeszköz aránya mutató	
- készletarány mutató	
- vevőállomány aránya	

V. Finanszírozás - eladósodottsági mutató	
- eladósodottság aránya	
- saját tőke arány	
- befektetett eszköz fedezettsége	
- vevő-szállító arány	
- tőkeáttétel	
- nettó forgótőke	
VI. Likviditás - likviditási ráta	
- likviditási gyorsráta	
- pénzhányad	
VII. Fizetőképesség - kamatkitermelési mutató	
- hosszú távú fizetőképesség	
- hosszú távú dinamikus fizetőképesség ráta	
VIII. Megújítás - tőkefedezeti hányad	
- tárgyi eszköz megújítási mutatója	
- amortizáció-tárgyi eszköz arány	

## A finanszírozási stratégia vizsgálata

<b>Megnevezés</b>	<b>Számítás</b>
Befektetett eszközök finanszírozása	
Forgóeszközök finanszírozása	
Forgóeszközök – folyó források	
Finanszírozási stratégia	

**Az üzleti vállalkozás gazdálkodási helyzete (elemző mátrix)**

<b>Vizsgált terület</b>	<b>Előny</b>	<b>Hátrány</b>	<b>Lehetőség</b>	<b>Korlát</b>
<b>I. Tőke megtérülés</b>				
<b>II. Nyereség hányad</b>				
<b>III. Eszközstruktúra</b>				
<b>IV. Finanszírozás</b>				
<b>V. Forgalom</b>				
<b>VI. Likviditás</b>				
<b>VII. Fizetőképesség</b>				
<b>VIII. Megújítás</b>				



## **A vállalkozás gazdasági profilrajza**

## **Pénzáramlási előirányzat**

**Pénzáramlási előirányzat  
(tervezett év)**

**Me.: e Ft**

Megnevezés	Hónapok												Összesen
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
Pénzeszközök (szabad)													
Bevételek													
Kiadások - közvetlen* (áru) - működési költség - kamatfizetés - hiteltörlesztés (rövid lejáratú) - adófizetés													
Tervezett kiadások összesen													
Egyenleg (cash flow)													
Egyenleg év elejétől** (halmozva)													
Finanszírozási szükséglet													

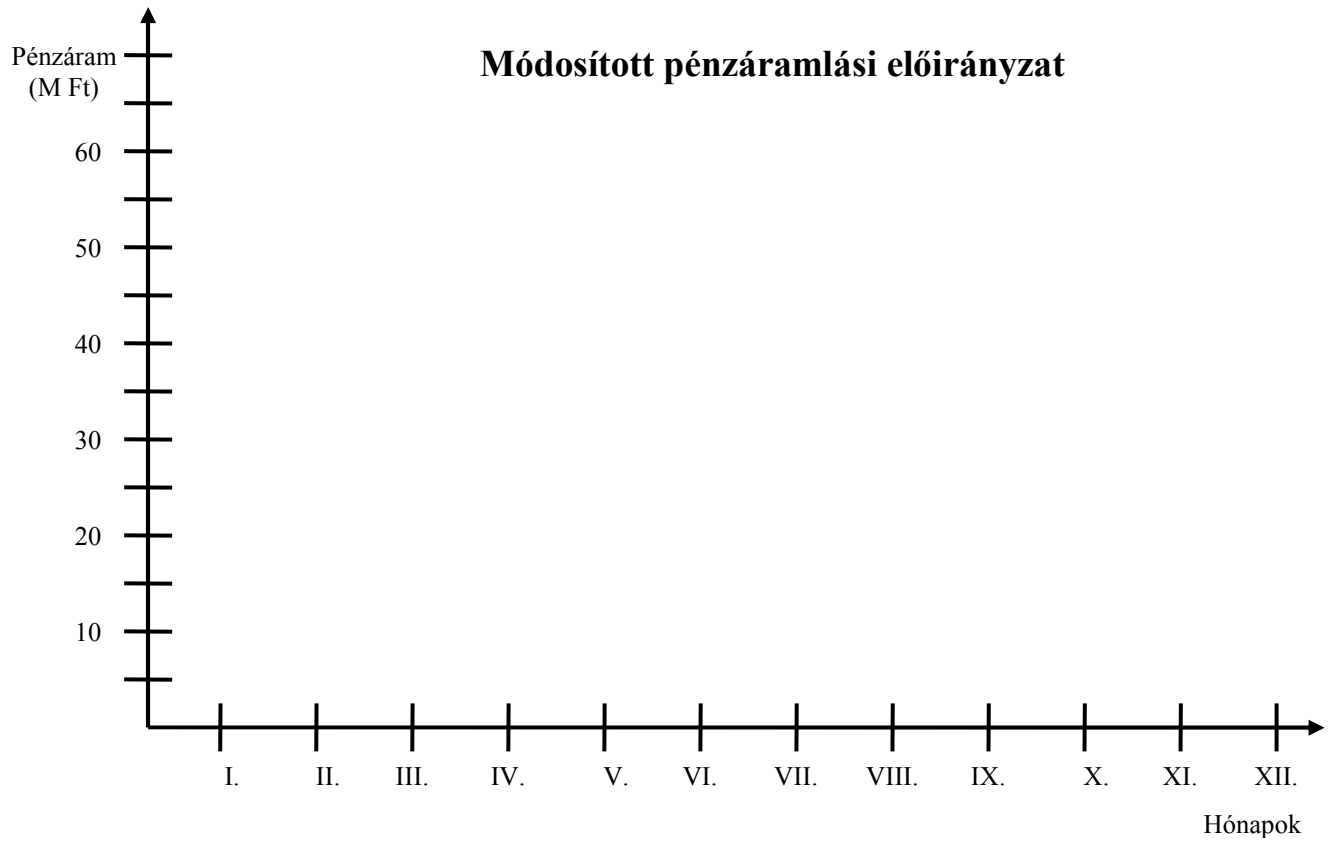
## Pénzáramlási előirányzat



**Módosított pénzáramlási előirányzat  
(rövid lejáratú hitelek figyelembevételével)**

Me.: e Ft

Megnevezés	Hónapok												Összesen
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	
Pénzeszközök (szabad)													
Bevételek													
Tervezett kiadások összesen													
Kamatfizetés (ezévi)													
Hiteltörlesztés (ezévi)													
Kiadások mindösszesen													
Módosított egyenleg													
Rövid lejáratú hitel felvétel													
Tervezett futamidő (hó)													
Halmazott pénzügyi egyenleg													

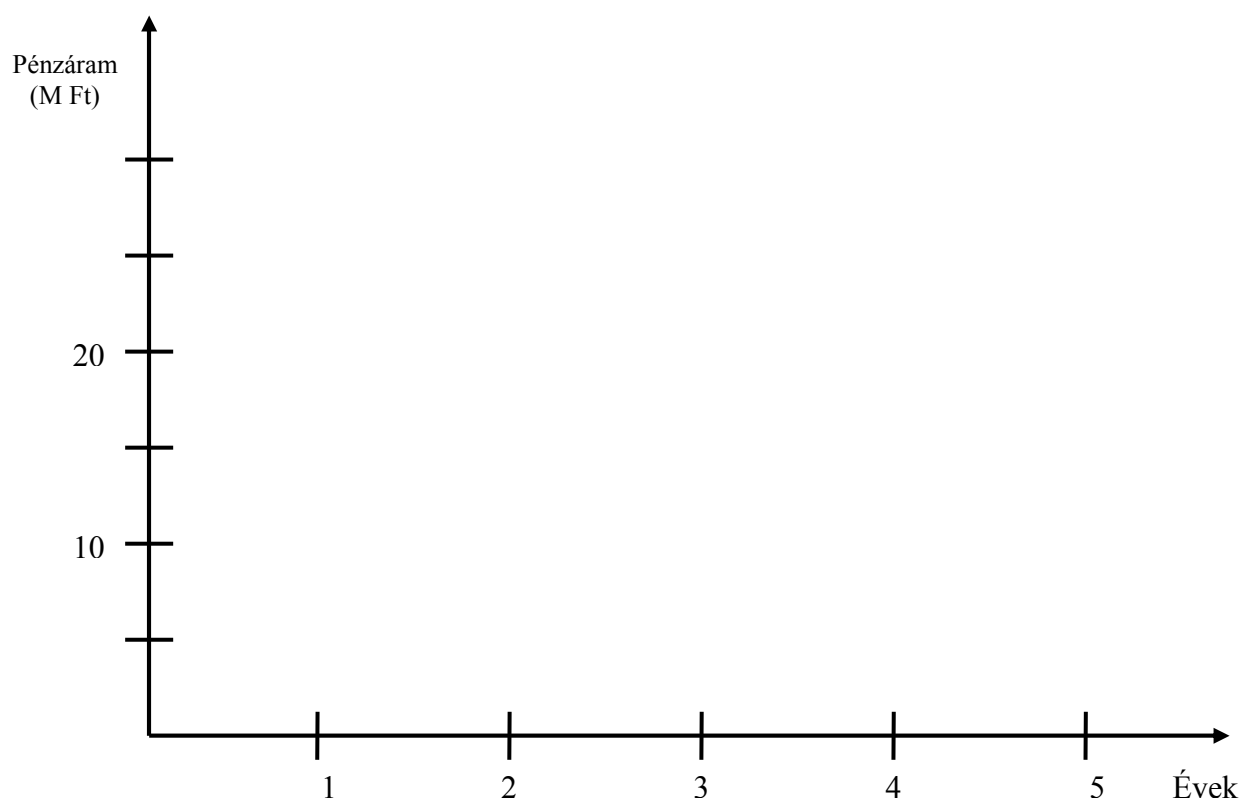


## Pénzáramlási előirányzat az elkövetkező 5 évre

Me.: e Ft

Megnevezés	Évek				
	1.	2.	3.	4.	5.
Szabad pénzeszközök					
Bevételek					
Kiadások - közvetlen költség (árúvásárlásra) - működési költségek - rövid lejáratú hitelek kamata (pénzügyi ráfordítás) - rövid lejáratú hitel (tőketörlesztés) - adófizetési kötelezettség - osztalék fizetés - fejlesztés (mérleg szerinti eredmény)					
Kiadások összesen					
Egyenleg					
Egyenleg első év kezdetétől (halmozva)					
Finanszírozási szükséglet					

## Pénzáramlási előirányzat az elkövetkező 5 évre





A vállalkozások tulajdonosainak és a menedzsmentnek határozott elképzelésüknek kell lennie arról, hogy mit várnak el a vállalkozástól, milyen célokat akarnak elérni. Az üzleti tervezés alapjai az üzleti tervezéshez kapcsolódó elvi dolgokat és gyakorlati problémaköröket tárgyal, az üzleti életben felhasználható számítási példák segítségével biztosítja a jó megértést, valamint a gyakorlati hasznosíthatóságot.

A mondanivaló középpontjában az üzleti tervezéssel kapcsolatos főbb tervfejezetek mindegyike szerepel, de az elméleti háttér rövid ismertetése után a gyakorlatorientáltság az üzleti életben való használhatóság élvez prioritást.

A könyv a BA alapképzés és az MA mesterképzés mellett a gazdasági jellegű posztgraduális képzéseknél egyaránt felhasználható és gyakorló vállalati vezetők számára is hasznos segítséget nyújt a témában.