

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

Egy kisvállalkozás költséggazdálkodásának elemzése

Témavezető: Dr. Joó István

Külső konzulens: Salamon Zoltán

**Hollósi Pamela Erzsébet
Szakirányú továbbképzés
Levelező
Controlling szakközgazdász**

2022

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG**

SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ*

Hallgató neve:	Hollósi Páméla Erzsébet		
Képzési szint:	szakirányú továbbképzés		
Szak:	Controlling szakközgazdász		
Szakirány (ha van):	-		
Neptun kód:	AQDQ6H	Védés éve:	2022
Dolgozat címe:	Egy kisvállalkozás költséggazdálkodásának elemzése		
Egyetemi témavezető:	Dr. Joó István		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Salamon Zoltán		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	tervezés, elemzés, költséggazdálkodás, controlling, beszámoló		

Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat/zárodolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
 - hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.
- (Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

Tudomásul veszem az alábbiakat:

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2022. május 30.

Hollósi Páméla Erzsébet s.k.

hallgató aláírása

**Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépírással aláírható. Ebben az esetben kérjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet!*

TARTALOMJEGYZÉK

1	BEVEZETÉS	3
2	LIGNOMAT KERESKEDELMI ÉS SZOLGÁLTATÓ KORLÁTOLT FELELŐSSÉGŰ TÁRSASÁG BEMUTATÁSA	4
3	A SZÁMVITEL ÉS A KONTROLLING KAPCSOLATA	14
3.1	Pénzügyi számvitel	14
3.2	Vezetői számvitel	14
3.3	Kontrolling	17
4	KÖLTSÉGGAZDÁSKODÁS	19
4.1	Költség, kiadás, ráfordítás	19
4.2	Költségfajta számítás.....	19
4.3	Költséghely számítás	21
4.4	Költségviselő számítás	23
5	TERVEZÉS	25
5.1	Tervezés költségszámítással	25
5.2	Költségtervezés	27
5.3	Fedezetszámítás	29
5.4	Stratégiai, taktikai és operatív tervezés	31
5.5	Pénzügyi tervezés	35
6	LIGNOMAT KFT. GAZDÁLKODÁSÁNAK ELEMZÉSE	38
6.1	Pénzügyi mutatószámok, eredmény elemzése.....	38
6.1.1	Vagyoni helyzet elemzésének mutatószámai.....	38
6.1.2	Pénzügyi helyzet elemzésének mutatószámai	41
6.1.3	Jövedelmezőség elemzésének mutatószámai	44
6.1.4	Hatékonyság elemzésének mutatószámai.....	45
6.1.5	Bevételek, ráfordítások, eredmény alakulásának elemzése	47
6.2	Munkaerő és bérgazdálkodás elemzése	49
6.2.1	A létszám nagyságának és összetételének elemzése	49
6.2.2	Munkaidő kihasználtság elemzése	51
6.2.3	Bérgazdálkodás elemzése.....	52

7	JAVASLATOK, MEGÁLLAPÍTÁSOK	56
8	ÖSSZEFOGLALÁS	57
	Irodalomjegyzék	58
	Ábrajegyzék	61
	Táblázatjegyzék	62
	Mellékletek listája.....	63
	Mellékletek	64

1 BEVEZETÉS

Dolgozatom témájának a LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság (rövidített elnevezés: Lignomat Kft.) költséggazdálkodásának, gazdasági működésének, a vállalaton belüli tervezés és elemzések vizsgálatát tűztem ki célul. Közel három éve dolgozom a cégnél mérlegképes könyvelőként, nem sokkal a világjárvány kitörése előtt érkeztem a csapatba. A vezetőség számára nehéz feladat volt fenntartani a korábbi működési, jövedelemtermelési szintet. A piacokon eluralkodó bizonytalanság, a lezárások azonban nem csak a tulajdonosi kör számára volt nehéz időszak. Bár elbocsátásoktól nem kellett tartani, a vezetés fő feladatának a munkaerő megtartását tűzte ki célul. A munkatársak csapatként történő együttműködésére azonban még inkább szükség volt. Mivel a könyvelési, gazdasági területen dolgozók úgy gondolom, hogy sokkal inkább belelátanak a vállalat működésébe, mint az egyéb területeken alkalmazottai, premier plán figyelhettük meg a piaci korlátozások hatásait. Mindezek ellenére szerencsésnek tartom a cégünket, mert a forgalom néhány hónapos visszaesése után szép lassan elkezdtünk visszakapaszkodni a korábbi bevételi szintre. Azt hiszem azóta talán le sem szálltunk arról az emelkedő üzleti hullámról, folyamatosak a megrendelések a partnerek részéről. Azonban újabb nehézségekkel kell szembenéznünk. A növekvő alkatrész és gép igényeket a világjárvány és a nemrég kialakult háborús helyzet okozta alapanyaghiány miatt egyre nehezebben tudjuk időben teljesíteni, leszállítani az ügyfeleknek. Jelenleg a HOMAG Group által gyártott faipari nagygépek körülbelül átlagosan egy éves határidővel rendelhetők.

Úgy gondoltam, épp itt az ideje, hogy a pénzügyi számvitel keretében a könyvelési munka során adminisztrált, rögzített múltbéli eseményekről átemeljem tekintetem a jövőre. Mivel kis cég vagyunk nincs különálló kontrolling részleg, a tervezési, elemzési munkákat a vezetőség feladata elvégezni. Azonban az a véleményem, hogy dolgozom már elég ideje a vállalatnál, hogy ne csak a múlt, hanem a jövőre orientáltan is együtt gondolkodjunk. A bevételek mellett a másik fontos terület egy vállalat életében a költségek minimális szinten tartása. A költséggazdálkodás elemzésével célom a vállalat gazdálkodásának vizsgálata, lehetséges költségcsökkentési, költségoptimalizálási javaslattétel.

2 LIGNOMAT KERESKEDELMI ÉS SZOLGÁLTATÓ KORLÁTOLT FELELŐSÉGŰ TÁRSASÁG BEMUTATÁSA

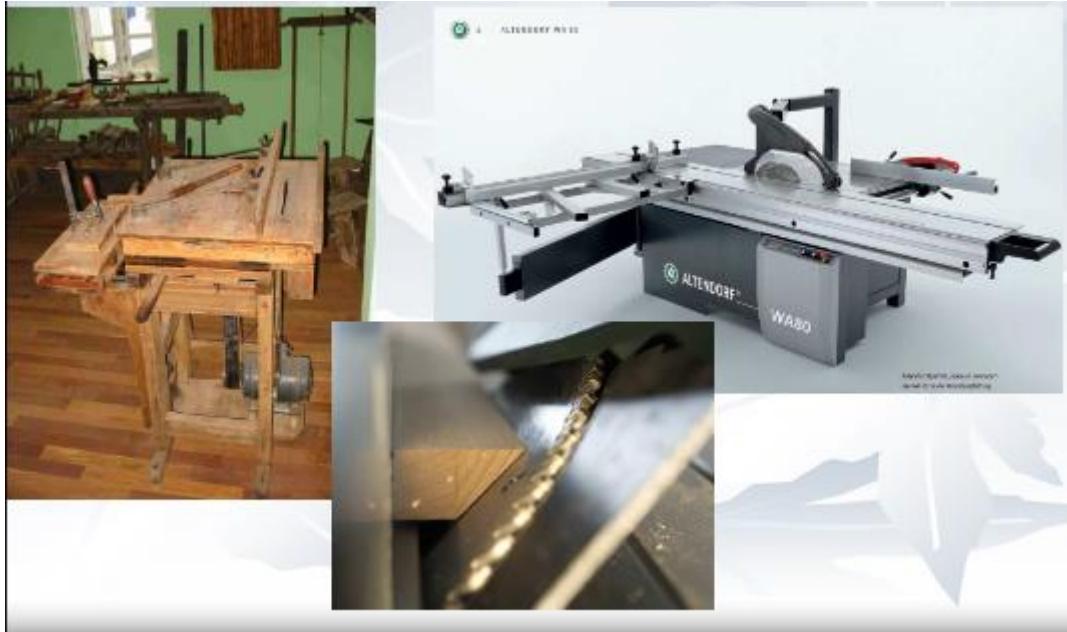
Faipar-Bútorgyártás-Kereskedelem

A faipart a fa felhasználási, gyártási célját tekintve 3 részterületre bonthatjuk:

- a faanyag előállítás (fakitermelés, fűrészipari, furnérlemezipari termékek, farostlemez, forgácslap),
- a fa mechanikai feldolgozása (famegmunkálás, felületkezelés, bútorgyártás) és
- a fa kémiai hasznosítása (tüzelőanyag, cellulózzgyártás, papírgyártás). (Wikipédia: Fa (anyag) [online], 2022)

A faiparon belül feldolgozási fázist tekintve megkülönböztetünk elsődleges és másodlagos faipart. Az elsődleges faipar alatt értjük mindazokat a folyamatokat, anyagokat, kapcsolódó gépesítéseket, amelyek a fa kitermelésétől egészen az alapanyagtermelésig tartanak. A másodlagos faiparba sorolhatjuk az összes olyan megmunkálási feladatot, amelyhez az alapanyagokat az elsődleges faiparban állították elő, ezek lehetnek mind tömörfa, mind kompozit anyagok. Tömörfát használnak például nyílászáró, asztallap gyártáshoz, épületasztalos tevékenységekhez, tömörfa bútorgyártáshoz, belsőépítészetben (pl. lépcső), gyümölcstál marással történő megmunkálásához. A másik terület gyűjtő néven a kompozit, vagyis a laplemez termék megmunkálás. Laplemez lehet például a táblásított fa, forgácslap, laminált forgácslap, rétegelt lemez (ágybetét laprugója), MDF (medium-density fibreboard vagyis közepes sűrűségű farostlemez), OSB (Oriented Strand Board, magyarul Irányított szálelrendezésű lap) stb. (Lignomat Kft. belső céges dokumentumok, 2022)

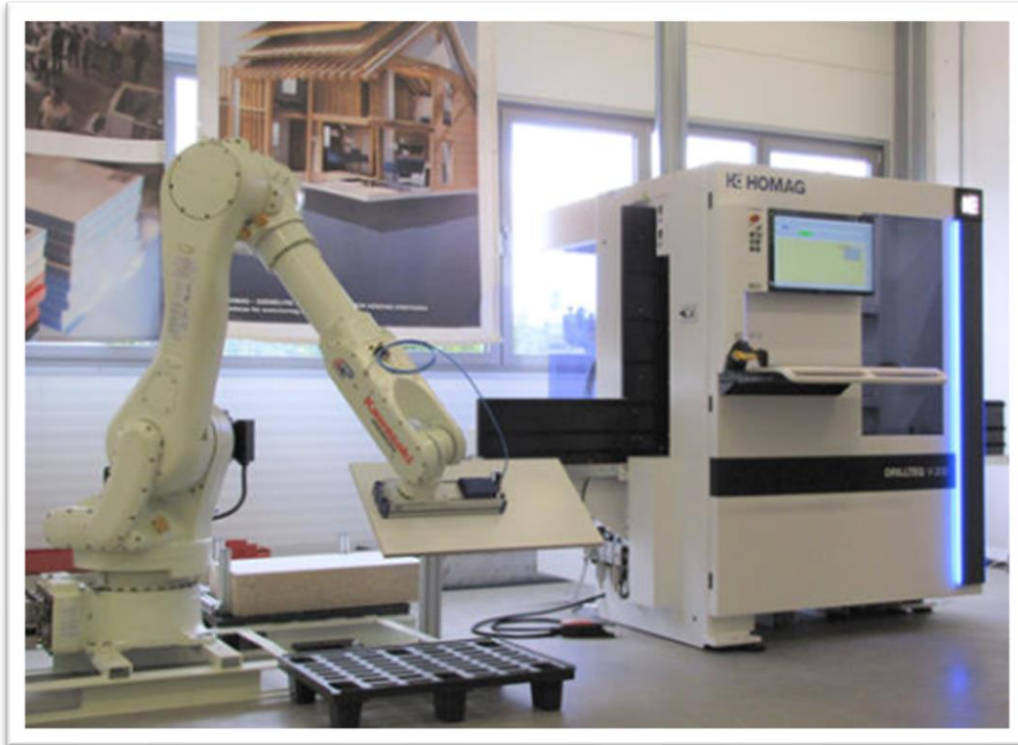
A történelem során, mint sok más szakmát az asztalosokat, bútorkészítőket is elérte az ipari forradalom, a faipari feldolgozás is erőteljes fejlődésnek indult. Megkezdődött a gyártási, feldolgozási folyamatok egyre nagyobb mértékű gépiesítése, a humán tényező szerepe, aránya lecsökkent a gyártási folyamatokban. Persze az évek előrehaladtával a gépeket is folyamatosan fejlesztették, modernizálták, egyre precízebb, aprólékosabb munkákat tudtak az ipari berendezésekre bízni. Ha a faipari cégek, vállalkozások nem akarnak lemaradni a gazdasági versenytársaktól, akkor a bútorgyáraknak, asztalosipari üzemeknek mindig szükségük lesz újabb, egyre fejlettebb gépekre, berendezésekre folyamataik modernizálásához, hogy tartani tudják a lépést a gazdasági fejlődéssel és versenyképesek maradjanak a piacon.



1. ábra: Mechanikai megmunkálás (Papp, 2010)

A másodlagos faipari feldolgozás során is idővel gépesítették a technikai folyamatokat. Megtörtént a raktározás, szabászat automatizálása, gépi technológiával végzik a különböző felületmegmunkálási, felületkezelési eljárásokat (festés, csiszolás), a megmunkált laplemezek élzárását. A szerkezeti megmunkálás (fúrás, marás) során CNC berendezéseket alkalmaznak. A bútorigarban fordul elő leginkább a korpuszprésgép használata, amikor a korpuszbútor¹ összeszerelése gépesített technológiával zajlik, valamint a csomagolástechnikai feladatok is automatizáltak napjainkban. A különböző gépek számára történő adagolás során részben már megtörtént az automatizálás vagy igény van különböző fokú kiegészítő gépekere, mint például a raktárgép, a robotos elszedés, adagolás. A másodlagos faipar által használt eljárás még a Nesting technológia, mely során a laplemez megmunkálása ún. „terítékképzéssel” történik. Ez az jelenti, hogy a Nesting gép különböző formákat tud kimarni a faanyagból, így összeforgatással kevesebb hulladék keletkezik a gyártás során. Ezt a technológiát használja például a kárpitosipar a fotelek oldalának elkészítésére. (Lignomat Kft. belső céges dokumentumok, 2022)

¹ korpuszbútor (=szekrény): minden olyan termék, ami lapokból, lapalkatrészekből gyártott, alapvetően négyzetes vagy téglalap alakú egyenes lapokból épített tároló berendezés. A bútorigari termékeknek 3 csoportját különböztetjük meg: ülőbútor, kárpitosbútor, korpuszbútor.



2. ábra: A Lignomat Kft. robotja munka közben (saját készítés)

A hazai asztalosok és faipari vállalatok különböző szervezetekbe egyesülnek, érdekeik, lehetőségeik jobb kihasználása, érvényesítése érdekében. Ilyen szervezet például az Országos Asztalos és Faipari Szövetség. A magyarországi vállalkozások évről évre számos támogatási lehetőséget kapnak az államtól például pályázatok révén. Ilyen pályázati lehetőségek a faipari vállalkozások részére például a „Divat és Dizájnipari Mikro-, Kis- és Középvállalkozások Modern Üzleti és Termelési Kihívásokhoz való alkalmazkodását segítő fejlesztések támogatása” (GINOP-1.2.14-20 ÉS VEKOP-1.2.7-20), a „Vállalati Kutatási, Fejlesztési és Innovációs tevékenységek ösztönzése” (VINOP-2.1.2-21), a „Mikro-, Kis- és Középvállalkozások Modern Üzleti és Termelési Kihívásokhoz való alkalmazkodását segítő fejlesztések támogatása” (VINOP-1.2.1-21), a „Hátrányos helyzetű településeken működő mikro- és kisvállalkozások fejlesztéseinek támogatása (GINOP-1.2.9-20). A támogatások között található vissza nem térítendő támogatást, kamattámogatott vagy 0%-os kamatozású hitelt is. (Lignomat Kft., Faipari vállalkozások által igénybe vehető 2021. évi pályázati lehetőségek [online], 2021)

Lignomat Kft. a piacon

A LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaságot 2007-ben hozták létre a cég alapítói, azt a piaci rést betöltve, hogy a németországi Homag csoportnak legyen magyarországi kizárólagos képviselője. Ezzel a Lignomat Kft. a HOMAG Group – melynek tagjai: HOMAG GmbH, HOMAG Automation GmbH, HOMAG Bohrsysteme GmbH,

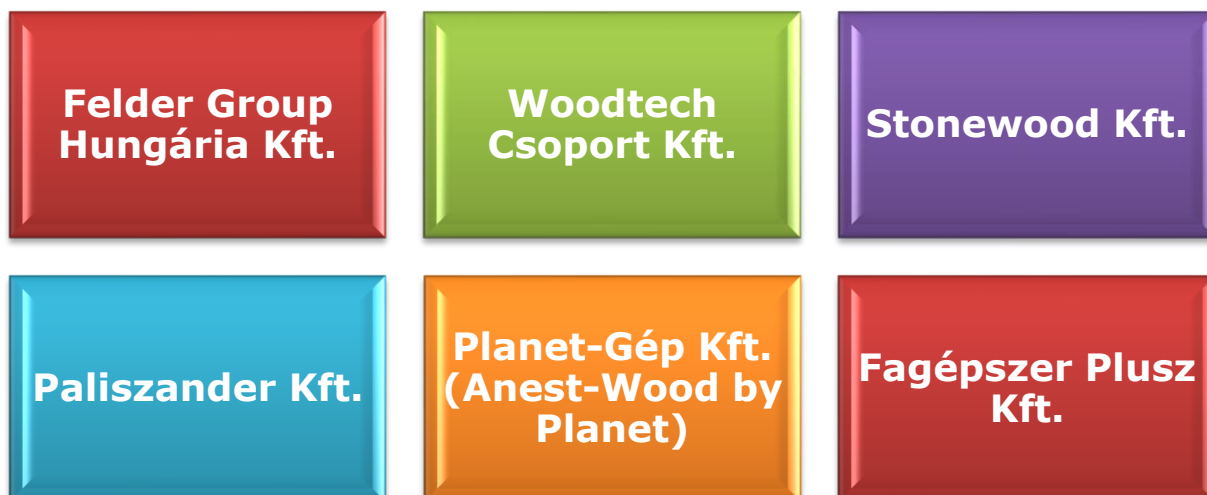
HOMAG Kantentechnik GmbH, HOMAG Plattenaufteiltechnik GmbH és a WEINMANN Holzbausystemtechnik GmbH (Homag: AGB - Verkaufs- und Lieferbedingungen [online], 2022) - által gyártott és értékesített faipari, asztalosipari gépek és alkatrészek kizárólagos magyarországi forgalmazójává váltak. A vállalat az alapításától kezdve a mai napig 100%-ban magyar tulajdonban van. A Lignomat Kft. a faanyag mechanikai feldolgozását támogató, tehát a másodlagos faipar számára történő gépek kereskedelmével, továbbá azokhoz tartozó alkatrészek kereskedelmével és szervizelésével foglalkozik. A Homag gépeken kívül kereskedik még további hasonló minőségű gyártók gépeivel, ilyenek például: Altendorf GmbH, Höcker Polytechnik GmbH, ACword, spol.s r.o., HOKUBEMA Maschinenbau GmbH, Makor srl. (Lignomat Kft., Rólunk [online], 2022); (Lignomat Kft. belső céges dokumentumok, 2022)

Ügyfelek (Vevők)

A Lignomat Kft. ügyfelei között kis- közepes és nagyipari üzemeket is találhatunk. Kisüzemekhez soroljuk az 5-20 fős lapszabászatokat, mint például a szintén szombathelyi székhelyű Nypan Kft. Közepes méretű üzemmel rendelkező partnereink a korpuszbútor gyártással foglalkozó Garzon Bútor Zrt., a Délity Bútor Zrt., mely főként irodabútorokkal, lakossági bútorok készítésével foglalkozik, a Vertex Bútor Kft., mely főként exportra gyárt konyhákat. Nagyipari üzemek a külföldi és hazai tulajdonú másodlagos faipari szereplők, mint például az IKEA Lakberendezési Kft., mely konyhafront gyártással foglalkozik, a parkettagyártó GRABOPLAST Padlógyártó Zrt., a kárpitosbútor alkatrész gyártással foglalkozó ADA Hungária Kft. és Sinia Bútorgyártó Kft. (Lignomat Kft. belső céges dokumentumok, 2022)

Versenyársak

Mivel a Lignomat Kft. legnagyobb részben a Homag Group gépeinek kizárólagos magyarországi forgalmazásával foglalkozik, így nehéz versenytársakkal összehasonlítani. Az alábbi ábrán néhány hasonlóan faipari nagygépkereskedelemmel foglalkozó céget tüntettem fel.

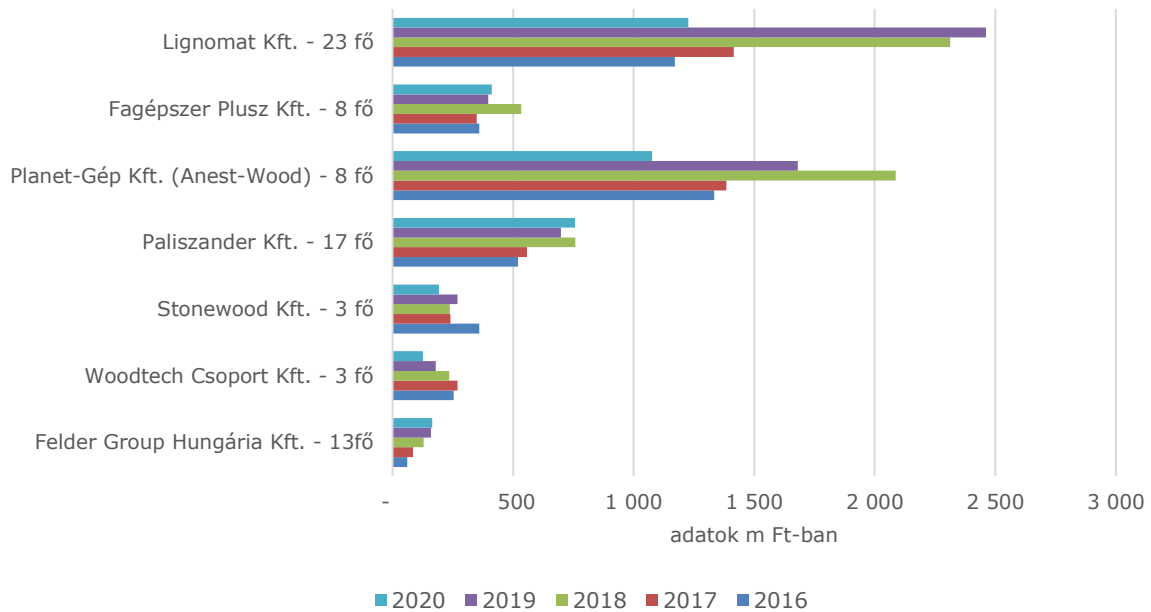


3. ábra: Faipari nagygépkereskedelemmel foglalkozó cégek (saját szerkesztés)

A forgalmazott nagygépek azonban nem hasonlíthatók teljesen össze egymással, mert a különböző gyártók, különböző minőségű és árszínvonalú gépet dobnak piacra. A kisebb-nagyobb asztalosipari üzemeknek (pl. Nypan Kft.), a nagyobb faipari gyáraknak (pl.: IKEA Lakberendezési Kft, Vertex Bútor Kft.) mérlegelniük kell, hogy milyen nagyságú és minőségű gépekkel képzelik el a gyártási folyamataik automatizálását, milyen időtávra szeretnének beruházni, és a gépvásárláshoz milyen anyagi források (saját pénzeszközök, hitelek, pályázati támogatások) állnak rendelkezésükre. A verseny a kereskedelmi cégek között abban nyilvánulhat meg, hogy ár-érték arányban jobb minőségű gépet tudjanak kedvezőbb áron a vevők részére ajánlani.

A Lignomat Kft. és versenytársai piaci nagyságának, a vizsgált 2016-2020. évi árbevételeik alakulását szemlélteti a 4. ábra:

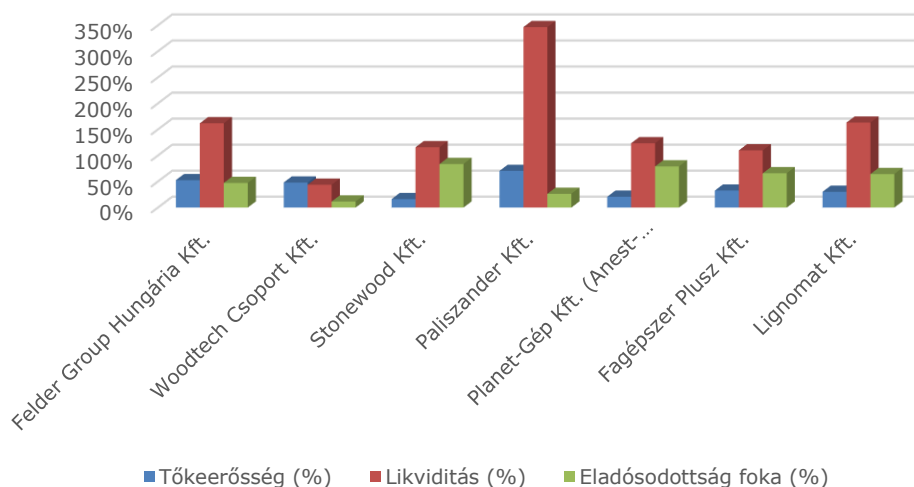
Lignomat Kft. vs. Versenytársak



4. ábra: Éves nettó árbevétel alakulása 2016-2020. évben (saját készítés a beszámolók adatai alapján)

Jól látható, hogy a legmagasabb árbevételt a Lignomat Kft. tudta produkálni a vizsgált években. Ez magyarázható lenne azzal, hogy a legnagyobb létszámmal (23 fő) is működik a versenytársak között. Azonban a második helyezett Planet-Gép Kft. ezt megcáfolni látszik, ugyanis csupán 8 fővel érte el a Lignomat Kft. szintjéhez közelítő árbevételt. A csúcspont mindkét cég esetében a 2018-2019-es év volt, amikor kiugróan magas – 2-2,5 milliárd forint – árbevételt generáltak. Ez magyarázható az akkortájt dübörgő számos állami pályázati lehetőséggel, melyet a faipari vállalkozások igyekeztek kihasználni üzemeik korszerűsítésére. A harmadik helyet elfoglaló Paliszander Kft. árbevétel tekintetében már jócskán lemarad, árbevétele az utóbbi 3 évben emelkedett, de így is 500 millió és 1 milliárd forint között helyezkedik el. A továbbiakban még néhány mutatót vizsgáltam, hogy a versenytársak működésének stabilitása, likviditása is látható legyen.

Pénzügyi mutatószámok a 2020. évi adatok alapján



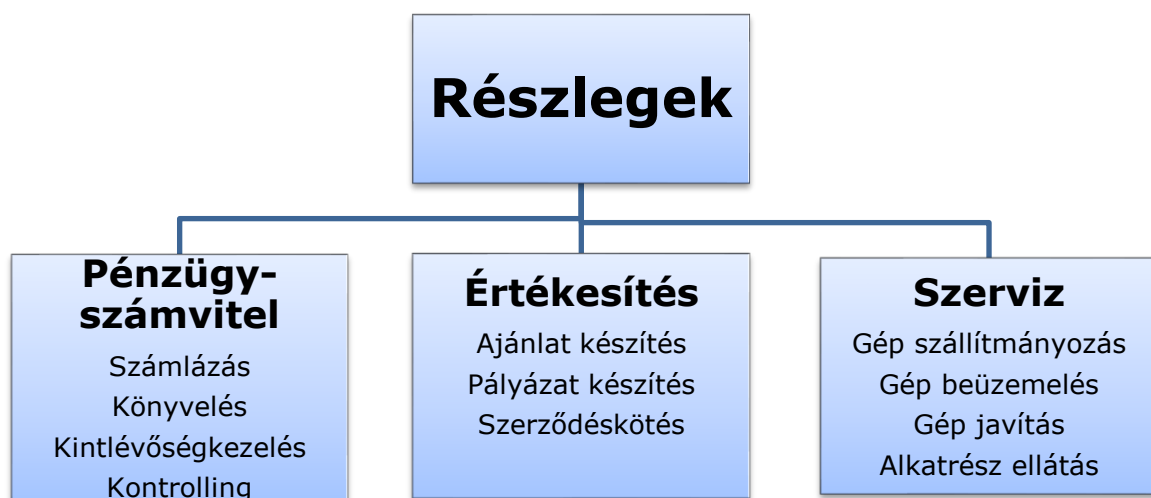
5. ábra: Pénzügyi mutatószámok a 2020. évi adatok alapján a versenytársakhoz képest (saját készítés a beszámolók adatai alapján)

A Lignomat Kft. pénzügyi mutatószámainak részletesebb elemzésével a dolgozat további részeiben foglalkozom. A jelenlegi ábra célja csupán képet adni arról, hogy a versenytársakhoz képest a Lignomat Kft. hol helyezkedik el a piacon alap pénzügyi mutatók szempontjából. Ehhez a tőkeerősség, likviditás és eladósodottság fokát vizsgáltam a vállalkozásoknál a 2020. évben. Némileg befolyásolhatja az értékeket a világvárvány okozta hatások, de az egymáshoz viszonyított arányok hasonlóképpen alakultak „normál” években is. Tőkeerősség vizsgálatakor a saját tőkét arányosítjuk az összes forráshoz képest. Minél magasabb ez az érték, annál több saját tőkével rendelkezik a cég, és ebből kifolyólag kevesebb idegen tőkével (amit idővel vissza kell fizetni). Tőkeerősség szempontjából kiemelkedő a Paliszander Kft. 70%-os szintje, Lignomat Kft. körülbelül a középmezőnyben helyezkedik el a maga 30,3%-ával. A likviditás azt jelenti, hogy mennyire fizetőképes egy vállalkozás, mekkora az aránya a könnyen pénzzé tehető eszközeinek. A likviditási ráta azt fejezi ki, hogy forgóeszközök (készpénz, bankszámlapénz, vevők) milyen mértékben elegendőek a rövid lejáratú kötelezettségek (szállítók, hiteltörlesztések stb.) fedezésére. A mutató értéke 100% felett van minden cég esetében, ami azt jelenti, hogy forgóeszközeik bőven fedezik a rövid lejáratú kötelezettségeiket. A Woodtech Csoport Kft. esetében látható 44%-os értéktől eltekintünk, mivel egy külföldi nagyvállalat magyarországi leányvállalatáról van szó. Ilyen esetekben előfordul, hogy az anyavállalat képes a likviditást biztosítani a leányvállalatnak, így annak nem szükséges magas fizetőképességgel működni. A Paliszander Kft. rendkívül magas, 346,63%-os likviditási rátája nem feltétlenül indokolt. Véleményem szerint túl sok pénzeszközt tartanak szabadon, ahelyett, hogy befektetnék akár pénzügyi termékekbe, akár a vállalkozás fejlesztésébe. A többi vállalat körülbelül

hasonló likviditással rendelkezik, 110-163%-os ráta között. A harmadik mutató, amit vizsgáltam az eladósodottság foka (másnéven adóssághányad), mely a kötelezettségek arányát fejezi ki az összes eszközhöz képest. Minél nagyobb az értéke, annál nagyobb %-ban fedezi a vállalkozás a vagyonát idegen tőkéből. Az adóssághányad a vizsgált gazdasági társaságok esetében széles skálán, 11,59% (Woodtech Csoport Kft.) és 83,76% (Stonewood Kft.) között mozog. Lignomat Kft. és versenytársai esetében megállapítható, hogy az eladósodottságuk foka átlagosan 54% körül mozog.

Szervezeti felépítés

A Lignomat Kft. egy 20 fős kisvállalkozás, 3 fő vezetővel, melyből 2 tulajdonos is. A cég kis létszámára tekintettel megállapítható, hogy az egyes munkaterületek felelősségi körei, munkafeladatai rendkívül sokszínűek. Az egyes részlegek beosztottjai a szakterületükön belül nagyon szerteágazó munkát végeznek. A vezetői feladatok ellátása mellett a menedzsereknek az napi operatív ügyekben is némileg részt kell venniük. A kis létszámból kifolyólag – ellentétben egy multinacionális vállalattal – az információk cseréje is sokkal gyorsabb, így jelentősen hamarabb történhet egy-egy probléma megoldása, a megrendelési folyamatok lefutása stb.



6. ábra: Lignomat Kft. funkcionális ábra (saját szerkesztés)

Számviteli politika

A számviteli politika minden vállalkozás számára egy kötelezően kialakítandó, erősen a számviteli törvény - 2000. évi C. törvény a számvitelről – rendelkezései által behatárolt keretszabályzat, amelyen belül egymással logikusan összefüggő részszabályzatok található. A számviteli politikában meg kell határozni, hogy a gazdálkodó szervezet a számviteli

nyilvántartásaiban mit tekint lényegesnek, nem lényegesnek, jelentősnek és nem jelentősnek. További előírás kidolgozni az eszközök és források leltárkészítési és leltározási, -értékelési szabályzatát, a pénzkezelési szabályzatot, valamint az önköltségszámítás rendjére vonatkozó szabályzatot. (Szakács, 2019)

A Lignomat Kft. könyveiben a magyar számviteli rendszer, szabályozás szerint történik a könyvelés, beszámolókészítés, a számviteli elszámolások. Az elsődleges számviteli alapelvek a gazdasági társaságnál a vállalkozás folytatásának elve, a valódiság és az óvatosság elve. A három alapelv mellett még a következetesség elvét tekintik irányadónak a gyakorlati munka során. A Lignomat Kft. könyvvezetési módja a kettős könyvvitel, főkönyvi és analitikus nyilvántartások a számlarend szerint történnek. A cég gazdasági éve megegyezik a naptári évvel, a beszámoló zárásának időpontja február 28. Kivételt képez ez alól a 2021. év, mivel a kft. 2021. áprilisától a társasági adó hatálya alól áttért a kisvállalati adó (KIVA) hatálya alá. Ebből adódóan a 2021. évről két beszámoló készül, 2021.01.01-2021.03.31. és 2021.04.01-2021.12.31. közötti időszakokra. Az üzleti évekről egyszerűsített beszámolót készít a társaság összköltség eljárással, „A” típusú mérleget és eredménykimutatást. (Lignomat Kft. belső céges dokumentumok, 2022)

Vállalatirányítási rendszer

A Lignomat Kft. szinte a minden feladatának adminisztrációját, nyomon követését a Microsoft NAV Dynamics (röviden „Navision”) integrált vállalatirányítási rendszerben végzi. Itt történik a megrendelések, készletek rögzítése, a számlázási, könyvelési, zárási munkák elvégzése. A programból a rögzített adatok alapján különböző kimutatások, kalkulációk kérhetők le akár projektenként, akár időszakra vetítve Excel formátumban. A költségek, bevételek könyvelése elsődleges költségviselő, másodlagos költséghely szerint történik. Költséghellyel rendelkeznek az egyes munkatársak, gépjárművel, gépkereskedelemmel kapcsolatos tevékenységek. Ezt akár tekinthetjük elsődleges 5-ös, másodlagos 6-7-es számlaosztályokba való könyvelésnek is. A rendszerből lekérhető jelentések jó alapot szolgáltatnak a vezetés kontrolling feladatainak elvégzésére, a bevételek és kiadások nyomon követésére. Egyetlen feladat, a bérszámfejtés történik külön programban, majd feladással kerül a Navision rendszerbe.

Részlegek - Microsoft Dynamics NAV

Lignomat > Részlegek >

Részlegek

Részleg szerinti választás

Részleg	Funkciók
Pénzügy	Főkönyvi könyvelés Pénzgazdálkodás Költségkönyvelés Cash Flow Követelések
Eladás és marketing	Eladás Rendelések feldolgozása Marketing
Beszerezés	Tervezés Rendelések feldolgozása
Raktárkezelés	Rendelések és ügyfelek Tervezés és végrehajtás Árkezelés rendelésenként
Termelésirányítás	Terméktervezés Kapacitások Tervezés
Projektek	
Kötelezettségek	Kötelezettségek Befektetett eszközök Készlet Időszakos tevékenységek Beállítás
Készlet és árképzés	Készlet és árképzés Microsoft Dynamics CRM
Készlet és költségszámítás	Készlet és költségszámítás
Árkezelés - több rendelés	Árkezelés - több rendelés Készlet Összeállítás
Végrehajtás	Végrehajtás Költségszámítás
Erőforrás-tervezés	
Szerviz	Szerződés-nyilvántartás Tervezés és munkairányít...
Emberi erőforrások	Rendelések feldolgozása
Adminisztráció	Informatikai adminisztrá... Alkalmazásbeállítás
Alkalmazás eszköztár	Alkalmazás eszköztár
Online Számlabeküldés	Gépi kommunikáció Történet
Beállítás	Beállítás
Pénztárkezelés	
Kimutatások	
Online számla	

Kezdőlap
Könyvelt bizonylatok
Részlegek

Lignomat 2022. március 29., kedd LIGNOMATKFT;HOLLOSI_PAMELA

7. ábra: Microsoft Dynamics NAV vállalatirányítási rendszer felépítése (saját készítés)

3 A SZÁMVITEL ÉS A KONTROLLING KAPCSOLATA

Az egyik legfontosabb forrásként a pénzügyi számvitel és a vezetői számvitel szolgáltatja az információkat a kontrolling számára. Azonban döntéselőkészítés szempontjából problémát okoz, hogy a számvitel időbelisége retrospektív jellegű, tehát a rendelkezésre álló adatok a múltbéli eseményeket foglalják magukban. Ezért a kontrolling megfelelő információellátottságának megteremtéséhez szükséges, hogy a vezetői számvitel irányába történjen a vállalatok döntéstámogató rendszereinek fejlesztése. (Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011)

3.1 Pénzügyi számvitel

Pénzügyi számvitel alatt a klasszikus értelemben vett számvitelt értjük. A számvitel a vállalkozások múltbéli gazdasági eseményeinek vagyona és annak változásaira gyakorolt hatásával kapcsolatos információkat hordozza magában. A pénzügyi számvitel rendszere lényegesen szabályozott a 2000. évi C. törvény a számvitelről és egyéb jogszabályok által. A számviteli információk előállítására és kommunikálására évente, a múltbéli gazdasági események alapján, meghatározott rendszerben történik (éves beszámoló). A pénzügyi számvitel információi megbízható, valós, pontos képet adnak a vállalkozás működéséről, eredményességéről, eszközei és forrásai állományáról mind a külső gazdasági szereplők, mind a vállalkozás számára. (ecopedia.hu: Pénzügyi számvitel [online], 2022)

3.2 Vezetői számvitel

A vezetői számvitelt többen, többféleképpen próbálták definiálni. Az egyik leginkább elfogadott megfogalmazás még 1999-ben, különféle szakmai viták során született. *„A vezetői számvitel a számvitelnek az a módosulása, amely az üzleti folyamatok számbavételének érdekein túl kiemelt prioritásként kezeli az üzleti irányítás érdekeit”* (Boda & Szilávik, 1999, old.: 61.). Ha egy gyakorlati szakembert kérdezzünk arról, hogyan definiálná a vezetői számvitelt, akkor elsőre mindenkinek a 6-7. számlaosztályokba való könyvelés jut eszébe. Viszont a vállalati mindennapokban nem csak ez az egy lehetőség kínálkozik a vezetői információszolgáltatásra. Vannak olyan cégek, ahol nem használják a 6-7. számlaosztályt, mégis rendelkeznek a vezetői számvitel információellátottságával. Ilyen lehet például, ha egy gazdasági társaság alapvetően a költségeit csak az 5. számlaosztályba könyveli. Emellett pedig kialakít költséghelyeket, melyekre könyvelve pontosan meghatározható, hogy egy adott költség, bevétel éppen melyik részlegüket érinti. Így lehetőség nyílik az egyes gazdasági egységek költséggazdálkodásának, önköltségszámításának, elszámolásának elkülönített kezelésére. Ezek alapján megállapítható, hogy a *„vezetői számvitel ... információi a tényadatokból képződnek, ezáltal a múltra vonatkozó következtetések, tanulságok, értékelések készítésére kiválóan alkalmasak. Eredményirányításra, befolyásolásra kevésbé,*

megvalósítása jó alapja lehet egy teljes körű vállalati controlling rendszernek” (Véry, 2003). Tehát a vezetői számvitel információi a vállalati közép- és felsővezetőknek, főkönyvelőknek nyújtanak jó kiindulási alapot a jövőre tekintő tervek elkészítésében. A vezetői számvitel legfőbb feladata támogatni a döntéshozatali folyamatokat, a menedzsment számára ismereteket biztosítani a költségszámításokhoz. Megszüntetni a bizonytalanságot, hogy a döntéshozó a tervezési, ellenőrzési, operatív irányítási funkciókat minél jobban ki tudja használni. (Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011)

Az alábbi táblázatban egyes területek szerinti bontásban figyelhetjük meg a hagyományosan vett (pénzügyi) számvitel és a vezetői számvitel között különbözőségeket.

1. táblázat: Pénzügyi számvitel versus vezetői számvitel

Az összehasonlítás területei	Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
<i>Felhasználók</i>	A piaci szereplőket tájékoztatja: <ul style="list-style-type: none"> • állam, • tulajdonosok, • részvénytulajdonosok, • üzleti partnerek, • hitelezők, befektetők 	Vezetők, Menedzsment
<i>Tartalom</i>	Számviteli törvény szabályozza	A számviteli törvénnyel összhangban, de az üzleti folyamatok, a vállalkozó szabályozza
<i>Forma</i>	Számviteli törvény szerint	Az üzleti folyamatok legjobb megjelenítése szerint
<i>Számviteli módszertan</i>	Kettős könyvvitel	Nem korlátozódik a kettős könyvvitelre. Bármely azzal konzisztens rendszer hasznos
<i>Kritériumok</i>	Objektív, ellenőrizhető, konzisztens	Releváns, hasznos, érthető
<i>Realitás</i>	Tény	Várható, terv
<i>Vizsgált időtartam</i>	Általában egy év	Ahogy az üzlet hatékony irányítása megköveteli
<i>Tárgyidőszak</i>	Múlt (Megtörtént gazdasági eseményekre fókuszál.)	Jelen, jövő (Tény és várható adatokat is felhasznál.)
<i>Gyakoriság</i>	Évente	Hetente, havonta, negyedévente
<i>Késés</i>	1-4 hónap	Maximum egy hét

<i>Szervezeti bontás</i>	A vállalkozás egészét mutatja be	Kisebb szervezeti egységekre való bontás
<i>Tevékenységi bontás</i>	A vállalkozás teljes tevékenysége	Tevékenységekre, termékekre való felbontás
<i>A mérés mennyiségi egysége</i>	Információi csak pénzértékben jelennek meg	Mennyiségi és értékbeni adatok is megjelennek (ár, fajlagos, munkaóra, gépóra stb.)
<i>Adattípus</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mérleg • Eredménykimutatás • Cash flow-kimutatás • Kiegészítő mellékletek 	<ul style="list-style-type: none"> • Mérleg • Eredménykimutatás • Cash flow-kimutatás • Környezeti információk • Piaci információk • Értékesítési információk • Termelési információk • Készletadatok • Beszerzési információk • Beruházási és befektetési információk • Humánpolitikai információk stb.
<i>Eredménykimutatás szerkezete</i>	Számviteli törvény szerinti	Fedezeti jellegű
<i>Fő hangsúly</i>	A lehető legpontosabb kép a tranzakciók hatásáról, a vagyoni és jövedelmi helyzetről	A sebesség
<i>Központi feladat</i>	Központban a vállalkozás általános gazdálkodási helyzete	Központban a költséggazdálkodás

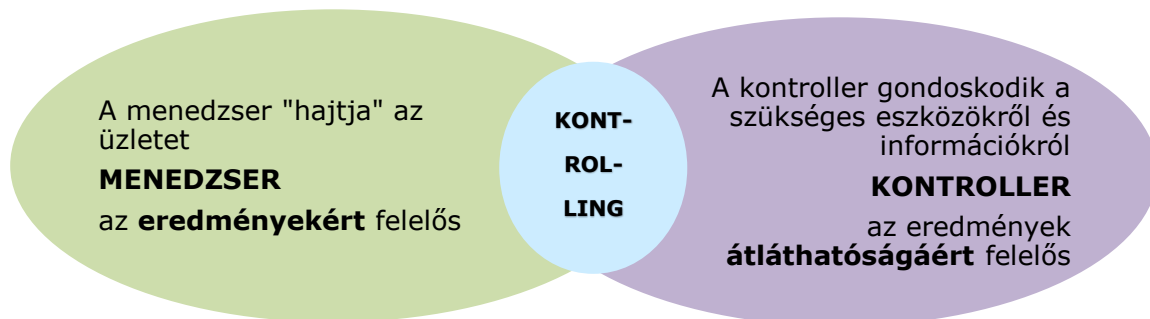
(Boda & Szilávik, 1999, old.: 63.)

Összefoglalva tehát megállapíthatjuk, hogy a pénzügyi számvitelhez képest - melyet a legfőképp a számviteli törvény szabályoz - a vezetői számvitel információ szolgáltatása sokkal kevésbé kötött. Az kimutatásokat, tervezési folyamatokat úgy kell kialakítani, hogy az a lehető legjobban idomuljon a vállalkozás tevékenységéhez, folyamataihoz. Fontos a minél kisebb szervezeti egységekre, költséghelyekre bontás, azonban ügyelni kell rá, hogy nehogy a túlzott aprólékosságban elveszzen az információ értéke. Időben sem mindegy, hogy a menedzsment mikor jut hozzá az egyes költséggazdálkodási, pénzügyi adatokhoz. Ha túl sokáig tart egy-egy adathalmaz kinyerése, a hordozott információ aktualitását veszítheti. Ezért nélkülözhetetlen a megfelelő tervezési körülményekhez, hogy a szükséges informatikai beruházásokat a vállalkozás minél magasabb szinten biztosítsa. A legfontosabb részterületek a vezetői számvitel, a vállalati irányítás számára a költség- és

teljesítményszámítás, gazdaságossági- és pénzügyi kalkulációk. (Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011)

3.3 Controlling

A controlling lényege, hogy a kontroller a rendelkezésére álló adatok alapján elemzéseket, kimutatásokat készít, melyeket a vezetőség rendelkezésére bocsát, hogy azok a legmegalapotzottabb döntéseket hozhassák a kapott eszközök és információk alapján. A sikeres vállalati működés szempontjából elengedhetetlen a vezető és a kontroller szoros együttműködése. Nagyobb vállalatok esetében külön controlling részleg kerül kialakításra a vezetés támogatására. Kisebb vállalatoknál, mint amilyen a Lignomat Kft. is, nincs külön controlling részleg, a kontrolleri feladatokat a vezetőség látja el.



8. ábra: A vezetés és a kontroller kapcsolata (Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011, old.: 18)

Míg a számvitel rendszere törvényileg szabályozott és célja az elszámolás, addig a controlling célja a vezetők, vállalatirányítás naprakész információkkal való ellátása. A pénzügyi és vezetői számvitel nem különül el teljesen egymástól, a köztük lévő szoros információs kapcsolat kialakításában lényeges szerep jut a kontrollernek. A pénzügyi számvitel rögzíti az egyes gazdasági eseményekkel kapcsolatos adatokat, melyekre alapozva a vezetői számvitel képes különféle költség- és teljesítményszámításokat végezni. (Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011)

Az alábbi táblázatban a számviteli és controlling terület és azok funkcióinak összehasonlítását láthatjuk:

2. táblázat: Számvitel versus Kontrolling

Számvitel	Kontrolling
A könyvelés eszköze	A vezetés eszköze
Zárt rendszerű	Nyitott rendszerű
Hatósági, állami szabályozás	Önszabályozás
Kötött szabályok	Üzleti-, versenyszabályok
Szintetizál, összevon	Differenciál, átláthatóvá tesz
Tartozik – Követel	Terv - Tény - Várható
Megfelelni a jogszabályoknak	A profit motiválja
Visszatekintő, múltorientált	Előretekintő, jövőorientált
Tényeket rögzít	Tervez, előrejelez, megelőz
Tudomásul vesz	Változtatni kíván
Értékadatokat kezel	Teljesítményadatokat is kezel
Követő gondolkodás	Preventív gondolkodás

(Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011, old.: 36)

4 KÖLTSÉGGAZDÁSKODÁS

A menedzsment legfőbb feladata, hogy gazdálkodásával, vezetése alatt a vállalat nyereségesen működjön. Ennek eléréséhez arra van szükség, hogy a vállalati teljesítmények meghaladják a felhasznált költségek nagyságát. *„Költségeket értjük az üzemi teljesítmény (tevékenység, termék) előállítására céljából egy adott időszakban felhasznált javak, szolgáltatások pénzben kifejezett értékét. Teljesítménynek tekintjük egy adott időszakban valamely üzem által előállított termékek, szolgáltatások mennyiségét, értékét.”* (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009, old.: 45.) A kontrolling számára szükség van a költségek és teljesítmények mennyiségi és értékbeni adataira is. A hatékony vezetés megvalósításához a költségelszámolás és számítás három területének kialakítása és működtetése elengedhetetlen. Meg kell határozni, hogy milyen költségek merülnek fel fajta (költségnem) szerint a vállalatnál, ezek a költségek hol helyezkednek el (költséghely), valamint definiálni kell költségek okait (költségviselő). (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009)

4.1 Költség, kiadás, ráfordítás

A költséggazdálkodás megértéséhez először is szükséges tisztázni néhány alapfogalmat a témakörben, vagyis, hogy mit nevezünk költségnek, kiadásnak, ráfordításnak. Költségnek nevezzük a vállalati erőforrások felhasználásának pénzben kifejezett értékét. A költségek között megkülönböztetünk elszámolt és kalkulált közvetlen költséget, valamint teljes költséget. A kiadást kétféle megközelítésben értelmezhetjük. Üzemgazdasági értelemben a kiadás értékcsökkenést jelent, pénzügyi értelemben viszont pénzeszközcsökkenést. Ez alapján kimondható, hogy a felmerülő költségek mindig kiadással járnak együtt. A költségek mindig termék előállítással, szolgáltatásnyújtással kapcsolatban merülnek fel. Ezzel szemben a ráfordítás a termékek, szolgáltatások kibocsátásával, eredményképző tulajdonságával kapcsolatosak. A ráfordítások egy része az értékesítés bekerülési költségei, mások viszont értékesítéstől függetlenül válnak költségekből ráfordításokká az eredmény terhére történő elszámolás által. (Sztanó, 2013)

4.2 Költségfajta számítás

$$\text{Költség} = \text{Mennyiség} * \text{Ár}$$

A költségfajta meghatározását tekinthetjük a költség- és teljesítményszámítás alapjának. A költségek szerkezete függ a jogi szabályozásoktól, a vállalat tevékenységétől, méretétől és így tovább. A költségnemek definiálásánál fontos szempont, hogy milyen költséghelyekhez és költségviselőkhöz tartoznak, valamint fel kell tárni azt is, hogy milyen okból és mekkora mennyiségben keletkeztek. Eszerint megkülönböztethetünk közvetlen (direkt) és általános vagy közvetett (indirekt) költségeket. A direkt költségek esetében pontosan

megállapítható, hogy közvetlenül melyik költséghelyhez, költségviselőhöz kapcsolódnak. Az indirekt költségek a vállalkozás tevékenységével kapcsolatban általánosan felmerülő, de költséghelyhez, költségviselőhöz nem rendelhető költségek. A termelés, szolgáltatás volumenváltozása szerint beszélhetünk állandó (fix) és változó költségekről. A fix költségek a gazdálkodó számára mindenképpen felmerülnek, ilyenek például a rezsiköltségek, az üzemcsarnok bérleti díja stb. A változó költségek – ahogy az a nevéből is sejthető – a termelési volumen nagyságától függenek. Például, ha egy vállalkozás a termelés mennyiségének növelése érdekében egy műszak helyett három műszakban gyártja a termékét, akkor számolnia kell a felmerülő plusz műszakokban dolgozó alkalmazottak munkaerőköltségeivel. Ezt nevezzük proporcionálisan változó költségnek, mert a termelés volumene és a felmerülő költségek egymáshoz képest azonos arányban nőnek vagy csökkennek. A változó költségek lehetnek még progresszív (a költségek mértéke a termelés volumenéhez képest egyre nagyobb mértékben nő), degresszív (a termelés volumennövekedéséhez képest egyre csökkenő mértékben nő) és regresszív (a termelés volumenének növekedésével a költségek csökkenő tendenciát mutatnak) költségek. A ráfordítás forrása szerint elsődleges és másodlagos költségeket különböztethetünk meg. Elsődleges költség minden olyan alapanyag, áru, amit a termelés érdekében szerez be a gazdasági társaság. Másodlagos költségek pedig a saját termelési, szolgáltatási tevékenység során felmerült teljesítmények. Természetesen a költségfajták meghatározásakor a menedzsmentnek figyelembe kell venni a vállalkozás sajátosságait, és a lehető legjobban definiálni az egyes költségneveket a megfelelő költségelszámolás érdekében. (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009)

3. táblázat: A költségfajták egy lehetséges tagolása

Költségnemek	Részletezés, magyarázat
<i>Anyagköltség</i>	Nyers-, segéd- és üzemi anyagok felhasználásával keletkeznek. (Anyagjellegű ráfordítások)
<i>Munkaköltség</i>	Bérek és fizetések. (Személyi jellegű ráfordítások)
<i>Leírási költség</i>	A tárgyi eszközök elhasználódásának értékbeli kifejezése. (Értékcsökkenési leírás)
<i>Kamat költség</i>	A termelési tényezőkben lekötött tőke kamatozását jelenti.
<i>Kockázati költség</i>	A rizikó kalkulatív értékelése, mely az üzemi folyamattal összefüggésben keletkezik, pl.: követelés kiesés.
<i>Külső szolgáltatások költségei</i>	Harmadik féltől igénybe vett szolgáltatások költségei, pl.: javíttatás külső céggel.
<i>Elvonások költségei</i>	Adók, díjak, hozzájárulások.
<i>Kalkulált vállalkozói bér</i>	Vállalkozó díja.

(Csikós, Juhász, & Kertész, 1993, old.: 29.)

A költségszámítás során a felmerült mennyiségi ráfordításokat értékben kell kifejezni, így szükség lesz egy megfelelő árkategóriára. Az értékelés egy nagyon fontos mozzanat, ugyanis ekkor történik a költségek meghatározása pénzértékben, valamint az eladási ár kalkulációja is. Értékesítési árból nagyon sokféle létezik, például beszerzési ár, átlagos beszerzési ár, gördülő átlagár, napi ár, fix ár, elszámoló ár stb. A kontrolling részlegnek nélkülözhetetlen, hogy a lehető legvalóságosabb legyen az eladási ár és a költségek egymáshoz való aránya. (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009)

4.3 Költséghely számítás

A költség- és teljesítményszámítás második lépcsője a költséghely számítás. A gazdálkodó meghatározza az egyes költségek felmerülésének helyét és mértékét. Az alapvető küldetése a költséghely számításnak, hogy befolyásolja az egyes költséghelyeken keletkező költségeket, a közvetett költségeket a lehető legpontosabban felossza a költséghelyek között. Az egyes részlegek költségeinek alakulásáért a szervezeti egységek vezetői felelősek. Összehasonlítás akkor végezhető el, ha a terv és tény költségek rendelkezésre állnak a kontrolling részleg számára. A kialakított költséghelyek száma, tagolásának mélysége a vállalat méretétől és a kiszolgált ágazattól függ. A lényeg, hogy a kialakított költséghelyek

össességében lefedjék a vállalat tevékenységi területének egészét. (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009)

4. táblázat: A költség-hely-területek kialakításának egy lehetősége

Költség-hely-területek	Magyarázat
Általános terület	Olyan költség-helyek, amelyek a költségviselőkhöz együttesen szükségesek, de közvetlen hozzárendelésük nem lehetséges. E költség-helyek teljesítményüket más költség-helyeknek adják át. Például: energia-ellátás, járműpark, büfé, üzemorvos stb.
Anyagterület	Azok a költség-helye, amelyek a gyártási-, segéd- és üzemi anyagok beszerzéséért, raktározásáért és elosztásáért felelnek. Például: beszerzési osztály, idegenáru ellenőrzés, raktárak, raktárigazgatást stb.
Gyártási terület – Fő-költség-helyek	Ezek a költség-helyek közvetlenül a termékek, illetve szolgáltatások előállításával foglalkoznak. Például: fűrészüzem, asztalos üzem, szerelde stb.
Gyártási terület – Segéd- vagy mellékköltség-helyek	Ezek a költség-helyek indirekt módon szükségesek a termékek vagy szolgáltatások előállításához. Hasonlóak az általános területhez, a különbség csupán az, hogy teljesítményüket kizárólag a gyártási terület fő-költség-helyeinek adják tovább. Például: szállítási osztály, gyártásellenőrzés, javítóműhely stb.
Igazgatási terület	Az igazgatási terület magában foglal minden olyan költség-helyet, amely a vállalat igazgatásával – adminisztrációjával foglalkozik. Például: vállalatvezetés, számlázás, számítógépes adatfeldolgozás, szervezési osztály stb.
Értékesítési terület	Itt található minden olyan költség-hely, amely a termékek és/vagy szolgáltatások értékesítésével foglalkozik. Például: eladással foglalkozó osztályok, reklámiroda, vevőszolgálat stb.

(Csikós, Juhász, & Kertész, 1993, old.: 37-38.)

A Lignomat Kft. is használ a nyilvántartásaiban költség-helyeket, hogy az egyes felmerült költségeket, ráfordításokat könnyebben, specifikusabban nyomon követhesse. A vállalkozás a könyvelése során a munkatársakat, gépjárműveket és egyéb felmerült költségeket (gépértékesítés, alkatrész kereskedelem, marketing, épülettel kapcsolatos, egyéb vállalati stb. költségek) külön költség-helyeken tartja nyilván. Elsődlegesen költségviselőre (5-ös számlaosztály) könyvel, másodlagosan kerül sor a költség-helyek meghatározására. Ezek alapján különféle kimutatások kérhetők le a vállalatirányítási rendszerből akár költség-helyenként, akár költségviselőn belül költség-helyekre osztva.

Sorok									
☰ Sor ⚡ Funkciók 📄 Rendelés 📄 Új 🔍 Keresés 🔍 Szűrő 🗑 Szűrő törlése									
Típus	Szám	Áfa-t... csoport	Megnevezés	Raktárk...	Menn...	Mért...	Besz. egységár Áfa nélkül	Sor összege Áfa nélkül	
Cikk ▾	CENTATEQ P-110	27	Homag CENTATEQ P-110 (BMG 110/42/F/...	KOZPONT	1	DB	163 406,00	122 553,99	
Mellékktg...	CSOMAG	27	Verpackungskosten	KOZPONT	1	DB	370,00	370,00	

Soreng... %	Beérkezendő mennyiség	Beérkezett mennyiség	Számláza... menny.	Számlázott mennyiség	Változat kód	Ktghely Kód	Projekt Kód	Divizio Kód	Term... Kód	Szerződés Kód
25,00031		1	1		BMG110/VE...	100	J000959	1110	3104	SZERZ21/00085
		1	1			100	J000959	1110	3104	SZERZ21/00085

9. ábra: Költséghely, Projektkód, Divíziókód, Termékcsoportkód és Szerződéskód használata a Navisionben a könyvelési munka során (saját készítés)

4.4 Költségviselő számítás

A költség- és teljesítményszámítás utolsó szakasza a költségviselők meghatározása. Költségviselők segítségével a gazdasági társaság képes a vállalati teljesítményeket befolyásolni. A számításhoz definiálni kell a felmerült költségek okait és hogy melyik termék vagy szolgáltatás érdekében merültek fel. Önköltségszámításnak nevezzük, amikor egy-egy termékfajtára, költségviselőre vonatkozóan kalkulálnak a szakemberek. Az önköltségszámítás segít felmérni az egységnyi időszak alatt felmerült költségeket, támpontot nyújt az értékesítési árak meghatározásához, a jövedelmezőséghez, ellenőrzéshez. Attól függően, hogy a termék, szolgáltatás előállítási folyamatának mely szakaszában készítünk számításokat, megkülönböztetünk elő-, közbenső- és utókalkulációt. Előkalkuláció készítésekor még csak becsült költségekre, ráfordításokra hagyatkozhatunk, egy előzetesen várható önköltség meghatározása történik. Így amennyiben az adott termék nem szerepel a piacon, egy körülbelüli eladási árat is meg lehet határozni. Bonyolult, hosszú gyártási, előállítási folyamatú termékeknél, szolgáltatásoknál szükség lehet közbenső kalkulációt végzeni. A közbenső kalkuláció alkalmazásával lehetőség van a terv és tény költségek összehasonlítására, esetleges korrekciók elvégzésére. A termékek, szolgáltatások valós önköltségeinek feltárására az utókalkuláció nyújt megoldást. Itt már lehetőség van konkrét számviteli adatokra támaszkodni a becsült adatok helyett. Gyártás szempontjából kétféle vállalatot különböztetünk meg, ahol egy fajta terméket állítanak elő (például áram, gáz, víz stb.) és ahol többféle termék gyártása történik. Egy termékféleség esetén nem jelent problémát a költségek költségviselőhöz rendelése. Több termékfajta esetén a közvetlen költségeken felül az általános üzemi költségeket is fel kell osztani a termékféleségek között. Ennek több kalkulációs módszere is létezik, a legismertebbek az egyszerű osztókalkuláció és a

pótlékoló kalkuláció. Osztókalkuláció során egyszerűen csak elosztják a felmerült közvetett költségeket az előállított termékek között. A pótlékoló kalkuláció ennél egy kicsit bonyolultabb. A közvetlen költségeken felül az indirekt költségeket úgynevezett vetítési alapok vagy pótlékkulcsok segítségével osztják szét az egyes termékek, szolgáltatások között. Pótlékkulcs lehet a közvetlen bérköltség, gépóra, felhasznált alapanyag mennyisége. A sikeres működéshez érdemes a költségviselő számítást minél rövidebb időszakonként elvégezni. Ez történhet teljesköltség-számítási módszerrel, amikor minden költséget figyelembe vesznek, általános költségkulcsok segítségével. A másik lehetőség, hogy csak a változó költségeket veszik figyelembe, ezt nevezzük részköltség-számítási eljárásnak. (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009)

5 TERVEZÉS

A költségek tervezése és ellenőrzése előre meghatározott időszakonként, hosszabb-rövidebb időszakokra történik a gazdálkodó szervezeteknél. A tervezés során megpróbálják megbecsülni az előre várható terveköltségeket, majd az ellenőrzés során a tényköltségek kontrollingja zajlik. A költségtervezés szükségességét a vállalatok egyre gyarapodó mérete, a növekvő piaci verseny hívta életre. A terveköltség-számítás és ellenőrzés felel a terv- és tényköltségek kidolgozásáért, összehasonlításáért, a költségek ellenőrzéséért, elemzéséért. (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009)

5.1 Tervezés költség-számítással

A költség- és teljesítményszámítások felé támasztott legfontosabb elvárások a megbízhatóság, aktualitás, rugalmasság. Ahogy azt az 5. táblázat is mutatja, a történelem során számos költség-számítás alakult ki, időbeli horizontja szerint a tényköltség-számítástól a terveköltség-számításig, az elszámolás volumene alapján teljes- és rész-költség-számítási módszerek jöttek létre. Napjainkban egyre elterjedtebbé válik az Activity Based Costing, vagyis az ABC tevékenység-alapú költség-számítás. (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009)

5. táblázat: Hagyományos költség-számítási eljárások

A költség-számítás időbeli vetülete	Tényköltség-számítás	Normálköltség-számítás	Terveköltség-számítás
<i>Teljesköltség-számítás</i>	Tényköltség-számítás a teljesköltségek alapján. (Utókalkuláció)	Normálköltség-számítás a teljesköltségek alapján.	Terveköltség-számítás a teljesköltségek alapján.
<i>Rész-költség-számítás</i>	Tényköltség-számítás a rész-költségek alapján. (Közvetlenköltség-számítás, Fedezetszámítás, Fixköltség-felezeti számítás)	Normálköltség-számítás a rész-költségek alapján.	Terveköltség-számítás a rész-költségek alapján. (Terv-határköltség-számítás)

(Horváth & Partners, 2017, old.: 28.)

Tényköltéség-számítás

A legősibb költségszámítási módszer a tényköltéség-számítás. Alapja a múltban keletkezett költségek mennyiségi és értékbeli adatai. Lehetővé teszi a költségviseelőkre történő elszámolást, az utókalkulációt, terv-tény összehasonlítások készítését. Controlling rendszer működtetéséhez nem elégséges, mivel nincs lehetőség a költségek ellenőrzésére, elemzésére a termékek, szolgáltatások előállításának folyamán. (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009)

A Lignomat Kft.-nél a mindennapi munka során a leggyakrabban alkalmazott tényköltéség-számítási módok az utókalkuláció és a költségviseelőkre történő elszámolás. A faipari nagygépek értékesítési, beüzemelési folyamatának nyilvántartásához megrendelt gépenként projekteket hozunk létre a Navision rendszerben. A projektekre történik az értékesítéssel, beüzemeléssel kapcsolatos bevételek és ráfordítások könyvelése. A projektek megvalósulása – főképpen a jelenlegi világszintű alacsony gyártási nehézségek miatt – akár több évet is érinthet. Az egyes projektekre egyénileg készül egy költségtervezet, melyet a megvalósítás, teljesítés közben időszakosan kontroll alatt tart a vezetőség. A projekt teljes megvalósulása, a gép átadását követően a gazdasági igazgató utókalkulációt készít a Navisionben a projektre rögzített adatokból különféle kimutatások lekérésének segítségével. A költségviseelőkre történő elszámolás leginkább évvizáráskor jellemző.

Normálköltéség-számítás

Ha rangsorolni akarjuk a költségszámítási módszereket, akkor megállapíthatjuk, hogy a normálköltéség-számítás a terv- és tényköltéség-számítás között helyezkedik el. Számításakor az elmúlt időszak költségeit átlagoljuk, ez lesz a normálköltéség. Előnye, hogy gyorsan kalkulálható, és használható akár a termékek egységköltéségének megállapítására. Mivel egyéb változókat (pl.: nyersanyagok árának változása) nem vesz figyelembe, így nem igazán jól alkalmazható egy controlling rendszeren belül. (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009)

Tervköltéség-számítás

Tervköltéség-számítás során megpróbáljuk a ráfordítások szintjét a jövőre nézve kalkulálni egy – a valósághoz leginkább közelítő – értékben és mennyiségben. A kalkuláció során a múltbéli adatokat vesszük alapul, és a különböző változókat figyelembe véve kiszámítjuk a ráfordítások várható szintjét. A vállalati vezetők igyekeznek a terveknek megfelelő tényértékeket, teljesítményeket produkálni. Egy jól működő controlling rendszerhez a tervköltéség- és tényköltéség-számítás alkalmazása párhuzamosan szükséges. (Hanyecz, Controlling és üzleti tervezés, 2009)

A tervköltéségek meghatározása Lignomat Kft. esetében alapvetően egy gazdasági évre történik. A vezetőség ezen belül meghatároz terveket éven belül rövidebb időszakokra is

(negyedév, hónap), melyben a makrogazdasági viszonyokat is figyelembe véve lényegében az előző évek teljesítményszintjeit veszik alapul.

Tevékenységen alapuló költségszámítás (Activity Based Costing – ABC)

ABC költségszámítás alkalmazásával a vállalati folyamatok, objektumok (termékek, szolgáltatások, vevők) költségei határozhatók meg. A módszer bevezetéséhez először is ki kell tűzni a célt, vagyis, hogy bizonyos termékek, vevők költségeit vagy a vállalati folyamatokat akarjuk boncolgatni. Továbbá azt is definiálnunk kell, hogy objektumonként összesítve vagy egységnyi objektumonként elemezzük az adatokat. Viszonylag bonyolult, összetett költségszámítási modellről beszélünk itt, melynek leginkább multinacionális termelővállalatoknál van létjogosultsága. (Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011)

5.2 Költségtervezés

A költségtervezés folyamatának tennivalói:

- a költséghelyek költségelőírásainak meghatározása,
- a célnak megfelelő vetítési alap megállapítása költséghelyenként,
- a norma szerinti és a tényadatok eltéréseinek kimutatása,
- az eltérések elemzése, az eltérések okainak feltárása céljából,
- az eltérések hozzárendelése a költséghelyekhez. (Horváth & Partner, 1997, old.: 63.)

Teljes költség-számítás

A teljes költség-számítás módszerének alkalmazása során a vállalkozásnál az adott időszakban felmerülő összes költséget számításba kell venni. A fő cél, hogy a várható bevételek fedezzék a tervezett közvetlen és általános költségeket. A kalkuláció során meg kell határozni az elfogadható költségszintet termékekre vetítve, hogy azok nyereségesek is legyenek és fedezetet is termeljenek. Továbbá az optimális költségszint és ráfordításfelhasználás tervezése is elengedhetetlen. A tervek információkat szolgáltatnak a vezetés számára az optimális döntésekhez. Általában termelő vállalatoknál alkalmazzák az úgynevezett standardköltség-számítást, amikor teljesítményekre, volumenekre, időkre vállalati standardokat állapítanak meg és ezek figyelembevételével készül el a termelési teljesítmény terv. A legfontosabb költséget befolyásoló komponens a kihasználtság vagy a foglalkoztatottság. Terv-tény elemzések során azokat a faktorokat vizsgálják, amelyek leginkább hatást gyakorolnak a költségek alakulására. Ezek az áreltérések, felhasználási eltérések, fix költségek foglalkoztatási eltérése. (Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011)

Kalkulációs séma:

+ Közvetlen anyagköltség	
+ Közvetlen bérköltség és járulékai	
+ Gyártási általános költség	
<hr/>	
= Előállítási önköltség	
+ Értékesítési különköltség	
+ Igazgatási és általános költségek	
<hr/>	
= Teljes költség	

(Kardos & mások, 2016)

Részköltség-számítás

Részköltség-számításkor a teljesköltség-számítással ellentétben nem osztják fel a költségeket költséghelyek szerint. A termékekre a gyártásukhoz közvetlenül felmerülő változó költségeket veszik csak figyelembe. A többi üzemi költséget fix költségként értelmezik. Rövid távon a döntéshozás szempontjából nem befolyásolóak a fix költségek. A közvetlen és közvetett költségek külön kezelése lehetőséget nyújt a költséghelyi költségek tervezésére, elemzésére, ellenőrzésére. Valamint az eltéréselemzések, ár- és volumeneltérések meghatározását, kalkulációját is átláthatóbbá teszi a részköltség-számítás módszere. (Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011)

Kalkulációs séma:

+ Anyagköltség	
+ Anyag általános költség	
<hr/>	
= Anyagköltségek	
+ Gyártási bérköltség	
+ Gyártási általános költség	
<hr/>	
= Előállítási költség	
+ Értékesítési általános költség	
+ Igazgatási általános költség	
<hr/>	
= Önköltség	
+ Nyereség	
<hr/>	
= Ár	

(Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011)

Mivel a Lignomat Kft. nem termelő, hanem kereskedő vállalkozás, így némileg átalakítva használja a fenti kalkulációs sémát. A gépértékesítések projektkalkulációiban, de akár az alkatrész kereskedelem-szerviztevékenység során hasonló sémával tervezünk. Gyártási költségek helyett a termékek beszerzési költségeivel kalkulálunk. Ehhez hozzáadódnak az értékesítési, szerviz és logisztika, szállítmányozási költségek, valamint az egyes

részterületek dolgozóinak bérköltsége. A felmerülő különféle költségekhez előre meghatározott nyereségkulcsokkal dolgozva alakítják ki az eladási áraikat.

5.3 Fedezetszámítás

Alapvetően megállapítható, hogy a termeléshez, szolgáltatásnyújtáshoz felhasznált erőforrások mennyisége jelentősen befolyásolja a költségeket. Azonban a költségek alakulása függ a gazdasági tevékenység jellegétől is. De általánosságban elmondható, hogy ha nő a termelés, értékesítés volumene, akkor a költségek is azzal arányosan nőni fognak. A való életben ugyanakkor ez nem teljesen így működik, gondoljunk csak a tárgyi eszközökre. Egy termelő vállalat alapításakor mindenképp szükség van egy termelőüzemre. Az épület után értékcsökkenést kell elszámolnunk a meghatározott amortizációs eljárás alapján. Teljesen mindegy, hogy ebben az üzemcsarnokban két gyártósoron három műszakban vagy egy gyártósoron két műszakban zajlik a termelés, az egységköltségek nem teljesen arányosan fognak módosulni a termelési volumen változásával. Ezeket az eszközöket rugalmatlan eszközöknek nevezzük, melyek fix költséget generálnak. Ha azonban a termeléshez, értékesítéshez felhasználandó alapanyagokra, segédanyagokra, gépórára, munkaórára gondolunk, azok a termelési, értékesítési volumen változásával arányosan nőnek vagy csökkennek. Ezek az úgynevezett rugalmas erőforrások, melyek a változó költségeként felelősek. Egy átlagos esetben a vállalati kibocsátás költségeit a rugalmas és rugalmatlan erőforrások együttesen befolyásolják. Mivel a kétféle költség másképpen viselkedik, ezért például, ha a vállalat kapacitás kihasználása 20 százalékkal csökken vagy nő, akkor az erőforrások költsége ugyan azonos irányban, de alacsonyabb mértékben fog változni. Többnyire a gazdaságban érvényesül a méretgazdaságosság elve, tehát a növekvő termelési, értékesítési volumen hatására kisebb mértékben nő a felhasznált erőforrások költsége. *„Azt a módszert, amellyel a kapacitáskihasználás költségekre (és rajtuk keresztül az eredményre) gyakorolt hatását mérni tudjuk, fedezetszámításnak nevezzük.”* (Sinkovics, 2019, old.: 19.) A fix és változó költségeken felül felmerülnek olyan ráfordítások egy vállalkozás üzletmenetében, amik nem feltétlen a termelési volumen arányában változnak. Ilyenek például a különféle adók, kamatok, árfolyamok változása. (Sinkovics, 2019)

Ár-költség-fedezet-nyereség: ÁKFN struktúra

Az ÁKFN számítás célja, hogy megvizsgáljuk a termelési volumen változásának hatását az árbevételre, költségekre, ráfordításokra és az eredményre. A módszer a fedezetszámítás egy kontrolling célokra leegyszerűsített változata. A fedezet megmutatja, hogy mekkora eredmény érhető el egy termék gyártásakor a technológiai folyamat egyes fázisaiban. (Sinkovics, 2019)

Az ÁKFN struktúra egy bruttó eredménymegállapítási séma.

+ *Értékesítés nettó árbevétele (Árbevétel): 1.226.660 e Ft*

- *Értékesítés közvetlen költségei (Változó költségek): 764.031 e Ft*

= *Értékesítés bruttó eredménye (**Fedezeti összeg vagy Fedezet**): 462.629 e Ft*

- *Fix költségek: 327.442 e Ft*

= *Eredmény (Nyereség vagy veszteség): 135.187 e Ft*

A fedezeti pont meghatározásához szükség van a vállalkozás költségeinek reagálási fokára. A reagálási fok megmutatja, hogy a termelési volumen változására hogyan reagál az adott költség. A fedezeti pont az a termelési szint, ahol a fix és változó költségek összege és az árbevétel különbsége nulla. A fedezeti árbevétel és fedezeti változó költség a fedezet hányadosának segítségével számítható ki. (Kardos & mások, 2016)

$$\text{Fedezet hányadosa} = \frac{\text{Fedezeti összeg a fedezeti pontban}}{\text{Fedezeti összeg a tényadatok alapján}} = \frac{327.442 \text{ e Ft}}{462.629 \text{ e Ft}} = 0,71$$

A tény árbevétel és változó költség összegének és a fedezet hányadosának szorzata adja a fedezeti pontban lévő árbevétel és változó költség mértékét. A fedezeti hányad és az eredmény hányad az árbevétel segítségével számítható ki. A fedezeti hányad azt fejezi ki, hogy az egyes termékek, szolgáltatások árbevételéből mekkora hányad marad, ha a közvetlen költségeket levonjuk. Az eredmény hányad az üzemi szintű tevékenység nyereség- vagy veszteségtartalmát tükrözi. (Kardos & mások, 2016)

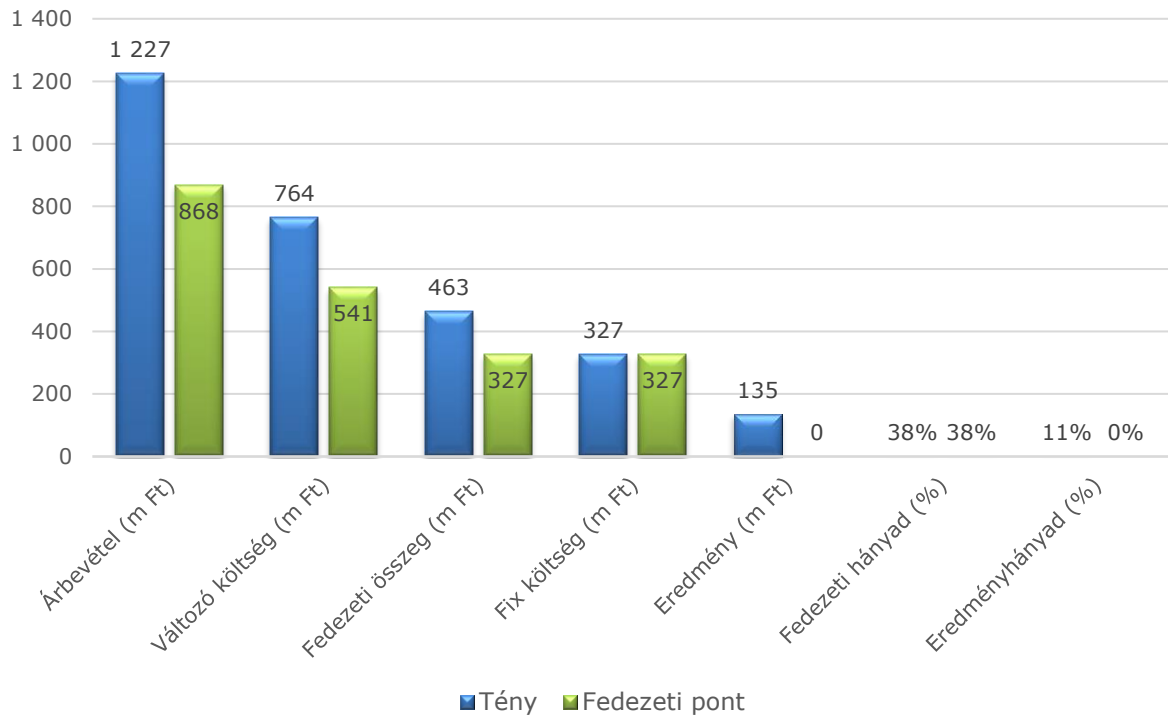
$$\text{Fedezeti hányad (\%)} = \frac{\text{Fedezeti összeg}}{\text{Árbevétel}} * 100 = \frac{462.629 \text{ e Ft}}{1.226.660 \text{ e Ft}} * 100 = 38\%$$

$$\text{Eredmény hányad (\%)} = \frac{\text{Eredmény}}{\text{Árbevétel}} * 100 = \frac{135.187 \text{ e Ft}}{1.226.660 \text{ e Ft}} * 100 = 11\%$$

(Sinkovics, 2019); (Kardos & mások, 2016)

Ha vizsgáljuk a 2020. gazdasági évet a Lignomat Kft.-nél, jól megfigyelhető a 10. ábra alapján, hogy mivel a beszámolóból is tudjuk, hogy az évet a cég nyereségesen zárta, így értelemszerűen jóval a fedezeti pont értékei felett teljesített a vállalkozás. Az árbevétel szintje közel másfélszerese volt a minimum célként kitűzött fedezeti pontban számítottához képest. A változó költségek és a fedezeti összeg mértéke az árbevétel növekedésével arányosan emelkedett, a fix költségek nagysága állandó. A vállalkozás nyeresége 135.187 e Ft volt, mely az eredményhányad fedezeti pont szerinti 0%-ához képest plusz 11%-os szintet generált.

2020. évi tény bevételek és költségek alakulása a fedezeti pont értékeihez viszonyítva



10. ábra: Bevételek és költségek alakulása Lignomat Kft.-nél a fedezeti ponthoz viszonyítva (saját szerkesztés a beszámoló adatai alapján)

A határköltség számításakor a fókuszpont valamely termék növekvő termelési volumenén van, tehát amikor pótlólagos hozamokat állítanak elő. Meg kell állapítani, hogy ennek mennyi lesz a többletköltsége és az eredményhatása. Ez a pótlólagos termelés az úgynevezett rétegtermelés vagy többlettermelés. A réteggköltség ennek a többlettermelésnek a költsége. A réteggköltség alapesetben változó költséget tartalmaz, de a termelési volumen növekedése miatt valamelyest a fix költségek mértéke is növekedhet. (Kardos & mások, 2016)

5.4 Stratégiai, taktikai és operatív tervezés

A vállalati tervezés célja egyrészt a tudatos felkészülés a jövő eseményeire, azok hatásaira, másrészt a rendelkezésre álló erőforrások optimális felhasználásának megtervezése. A menedzsment így biztosíthatja a vállalkozás tevékenységének hatékonyságát, valamint hosszú távú célkitűzések megvalósítását, sikeres működés fenntartását. A tervezés tárgya szerint beszélhetünk funkcionális és projekttervezésről. A funkcionális tervezésnek jellemzően minden vállalkozás életében jelen kellene lennie az olyan részterületeket érintő ismétlődő feladatok, folyamatok miatt, mint az értékesítés, emberi erőforrások, anyagfelhasználás tervezése. Projekttervezés esetében egy-egy egyedi, határozott időtartamra

szóló feladat tervezéséről beszélhetünk. Ezek a projektek nem sorolhatóak az operatív gazdálkodási tevékenységhez, hanem a vállalkozás valamelyik részterületével, tevékenységével kapcsolatos fejlesztésekkel és azok pénzügyi vonzatával kapcsolatosak. Ide sorolhatjuk például az informatikai rendszer fejlesztését, új gyártósor beszerzését, beüzemelését vagy akár a munkaerő átképzését is. (Kresalek, 2003)

A tervezés időhorizontja szerint megkülönböztetünk rövid, közép és hosszú távú tervezést. A rövid távú tervezés általában egy évet ölel fel, az előző év, negyedév adatai alapján tervezzük a következő időszak kiadásait, teljesítményeket. Ezt a rövid időtávú tervezést operatív tervezésnek nevezzük, mely során kidolgozzák az erőforrások optimális felhasználását, gyártási folyamatot, kereskedelmi, szolgáltatási tevékenység lépéseit, megtervezik a várható eredményt, a vállalkozás pénzügyi helyzetét. A taktikai tervezés során általában 2-5 évnél hosszabb időszakot felölelő feladatokat, beruházásokat, rendszerfejlesztéseket terveznek. Előfordulhat, hogy egy adott projekt megvalósítása egy éven belül lehetséges, azonban ettől még ezt a taktikai tervezéshez soroljuk, mivel nem időszakonként ismétlődő feladatokról van itt szó, hanem egyedi projektek tervezéséről. Az 5 éven túli tervezést stratégiai tervezésnek nevezzük, mely során a hosszú távú célok kitűzése, irányvonalak meghatározása történik rendszerszinten, és kevésbé a konkrét tervek, operatív megoldások megfogalmazása a cél. Viszont a stratégiai tervben szereplő célok meghatározzák az alsóbb szintek (rövidebb időtávok) terveinek szempontjait. A vállalkozások felméri a jövőbeni sikereik lehetőségeit és a felmerülő kockázatokat, mint például, hogy milyen technikai fejlesztésekre van lehetőségük és mennyire gyorsan avulnak el az adott ágazatban a termékei, technológiája. (Kresalek, 2003)

A stratégia, taktikai és operatív tervezés egymáshoz viszonyított ismérveit az időtáv figyelembevételével a 11. ábra mutatja be:

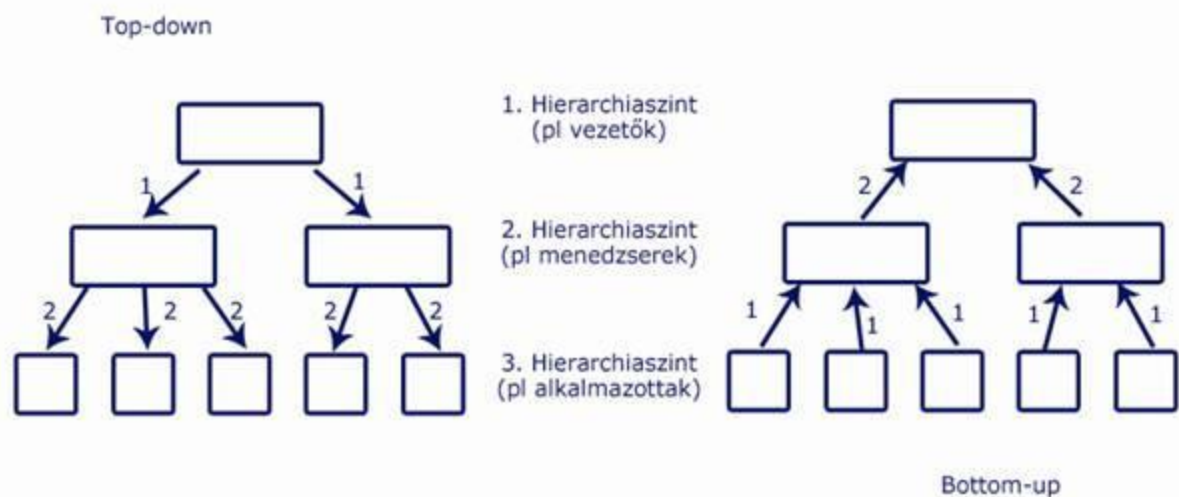
<p>A tervezési és ellenőrzési problémák ismérvei</p> <p>A tervezés és ellenőrzés szintje</p>	<p>Aggregálás, differenciált-ság (résztervekre és megfelelő ellenőrzési területekre történő felosztás)</p>	<p>Részletezettség (a részletek megragadása)</p>	<p>Pontosság/meghatározottság (információk a kezelendő értékvolumenekről)</p>	<p>Időtáv (tervezési horizont/a prognózis hatótávolsága)</p>	<p>Probléma-szerkezet (a bevezethető megoldások körének lehatárolása)</p>
<p>Stratégiai</p> <p>Taktikai</p> <p>Operatív</p>	<p>Kevésbé differenciált (általános terv)</p> <p>↓</p> <p>Erősen differenciált (sok részterv)</p>	<p>Globális problémamezők</p> <p>↓</p> <p>Részletesen lehatárolt problémák</p>	<p>Nagyvonalú információk a volumenekről</p> <p>↓</p> <p>Finom (egzakt) információk a volumenekről</p>	<p>Hosszú távú</p> <p>↓</p> <p>Rövid távú</p>	<p>Rosszul definiált problémák</p> <p>↓</p> <p>Jól definiált problémák</p>

11. ábra: A stratégiai, taktikai és az operatív tervezés ismérvei (Horváth, 1991, old.: 36.)

Lignomat Kft. funkcionális tervezési folyamatában tipikusan az értékesítés növelése áll a középpontban, valamint az ehhez szükséges emberi erőforrások és az anyagfelhasználás költségei. A projekttervezés jellemzően az egyedi faipari gépek értékesítési, üzembe helyezési folyamatára, a gépek szoftvereinek használatához szükséges oktatások lebonyolítására terjed ki. A 2021-2022-es években nem folyamatosan felmerülő projektek megvalósítására is sor került, mint a gépjárműpark megújítása, valamint részben állami támogatás igénybevételével a telephely épületének megújuló energiaforrással (napelem) való felszerelése.

A tervezéssel szemben támasztott legfontosabb követelmények, hogy egyidejűleg érvényesüljön a realitás, a komplexitás, a konzisztencia és a rugalmasság. A tervezés formái szerint megkülönböztetünk top-down, bottom-up és ellenirányú tervezést. Top-down,

vagyis felülről lefelé történő tervezés. Ez annyit jelent, hogy kapitalista világunkban a legfontosabb szempont a növekedés. Top-down tervezés esetén a vezetők, a tulajdonosok érdekei, elképzelései, elvárásai vannak szem előtt tartva, egyoldalúan irányítanak, hoznak döntéseket. Meghatározzák a fő eredményszámokat, makrogazdasági irányszámokat, majd azok kerülnek divíziókénti, költséghely szerinti alábontásra. Fontos, hogy reális célokat, várakozásokat tűzzenek ki. Manapság ez a legjellemzőbb, uralkodó tervezési mód, sajnos. Bottom-up, azaz alulról felfelé történő tervezés. Ennek keretében figyelembe veszik a munkatársak igényeit, véleményét. Reálisabb képet mutathat az elérhető fő eredményszámokról, azonban nem kell a vállalat mindennapi életének a számok bővületében telni. Bottom-up tervezés során a menedzsment várakozásokkal előfordulhat összeütközés. Tulajdonosok, részvényesek számára kevésbé előnyös tervezési forma, az alkalmazottak elképzelései jobban tudnak érvényesülni, ezáltal kreatívabb és ösztönzőbb munkahelyi légkör is kialakulhat. A harmadik tervezési forma az úgynevezett ellenáramú tervezés, amely az előző két eljárás keverékéből épül fel. Ellenáramú tervezés során a felsővezetés megadja a fő irányszámokat, majd az alsóbb szintek ezek alapján reálisan tervezhetnek. A felsővezetői cél találkozik az alulról jövő számokkal, és egyeztetési folyamatokat követően sor kerül a végső terv kialakítására, miközben a szereplők próbálják egymás elképzeléseit, terveit közelíteni. Tervezés során különböző érdekek állnak szemben egymással, ezek a tulajdonosi, vezetői, dolgozói és kollektív vállalkozási érdekeltység. (Kresalek, 2003)



12. ábra: Lignomat Kft-nél is alkalmazott top-down, valamint a bottom-up tervezés folyamata (Centroszet Szakképzés-szervezési Nkft.: 5.2. Költség felvitele, típus beállítása [online], 2021)

Lignomat Kft. esetében is a piacon legjellemzőbb top-down tervezési stratégia jelenik meg. Jellemző az erős menedzsment, tulajdonosi elvárás. Az éves tervszámokat a felsővezetés

határozza meg, majd ezen célok megvalósításának feladatát az egyes részterületekre bízta, menedzsment irányítása, kontrollja támogatásában.

A tervezés menete általánosságban:

1. Kiindulás: előző év tényszámai (marzs, állományok stb.)
2. Makrogazdasági- és iparági várakozások beépítése
3. Ez alapján az egyes bevételi és költségsorok tervezése
4. Az első változat után számos egyeztetés és újabb elemzési körök után a végső terv elkészítése
5. Ezek lebontása szervezeti egységenként
6. Várakozások/célok publikálása a fő érintetteknek (Joó, 2021.04.18.)

5.5 Pénzügyi tervezés

A pénzügyi tervezés során a vállalkozások a pénzügyi stratégiájuk figyelembevételével összeállítják a pénzügyi tervüket, mely az üzleti terv elkészítésének utolsó lépcsőfoka. Meg kell határozni, hogy a szűkös erőforrásaikkal hogyan fognak gazdálkodni. A pénzügyi terv kivitelezésekor az összes többi üzleti terv iránymutatását, a gazdasági döntések minden hatását figyelembe kell venni. Meg kell tervezni a várható bevételeket, jövedelmeket, kiadásokat, hiteleket stb. A gazdálkodó társaságok a stratégia tervüket iránymutatásként alkalmazva rövid (1 év), közép és hosszú távú (3-5 év) pénzügyi terveket készítenek. A pénzügyi terv lehet árbevétel-orientált, jövedelmezőségorientált, vagyorientált, likviditáorientált stb., attól függően, hogy a vállalkozás milyen pénzügyi politikát tűzött ki célul. Rövid- és hosszú távú pénzügyi döntéseken belül egyaránt beszélhetünk befektetési- és finanszírozási döntésekről is. Lignomat Kft.-nél a befektetési döntések területén leginkább a hosszú távon tárgyi eszközökbe (ingatlan, faipari nagygépek) történő befektetések dominálnak. A finanszírozási döntések a folyamatos működés, likviditás biztosításához szükségesek. A vállalkozások az üzemelésükhöz szükséges erőforrásokat biztosíthatják saját tőkéből (önfinanszírozás) vagy idegen tőkéből (hitelek, támogatások). Lignomat Kft., tőkeerős vállalkozás lévén alapvetően a saját tőkéből történő finanszírozást részesíti előnyben, azonban előfordulnak, amikor hitel felvételére lehet szükség. Leggyakoribb idegen tőkés finanszírozásuk a nyíltvégű pénzügyi lízing gépjárművásárláshoz. A Lignomat Kft.-nél a pénzügyi tervezés mindenekelőtt likviditáorientált, de mint minden gazdálkodó, a tulajdonosok itt is a minél magasabb nyereség elérését tartják szem előtt. A pénzügyi terveik fókuszában az értékesítés növelésén keresztül az árbevétel növelése, a költségek, ráfordítások csökkentése, az erőforráskihasználás (eszközök, alkalmazottak) optimalizálása, az eredmény gyarapítása és az osztalékpolitika áll. A pénzügyi tervezés során jellemzően a tervet megelőző (bázis) időszak (gazdasági év) adataiból indulnak ki. Kétféle pénzügyi tervezést különböztethetünk meg az alapján, hogy adott időpontra vagy időtartamra készül a terv. Az állományi szemléletű pénzügyi tervezés során meghatározott időpontra

állítanak össze pénzügyi tervet, melyet státusznak nevezünk. Tradicionális formája a mérleg prognosztizálása. A másik típus a folyamatszémleletű tervezés, amikor adott időtartamra készül terv, például az eredménykimutatás kalkulációja tervidőszakra. (Zéman & Béhm, 2016)

A pénzügyi terv tartalma:

Árbevétel terve: Az árbevétel terve tartalmazza, hogy mely piacokon, milyen termékekkel mekkora árbevétel elérését tervezzük az év vagy évek során.

Költségterv: A költségterv az egyes vállalati divíziók, termékek tervköltségeit foglalja magában, lebontva költségnemenként és költséghelyenként.

Eredményterv: A gazdálkodó által elvárt nyereség és veszteség, illetve ehhez kapcsolódóan a bevételek és kiadások kalkulációját tartalmazza.

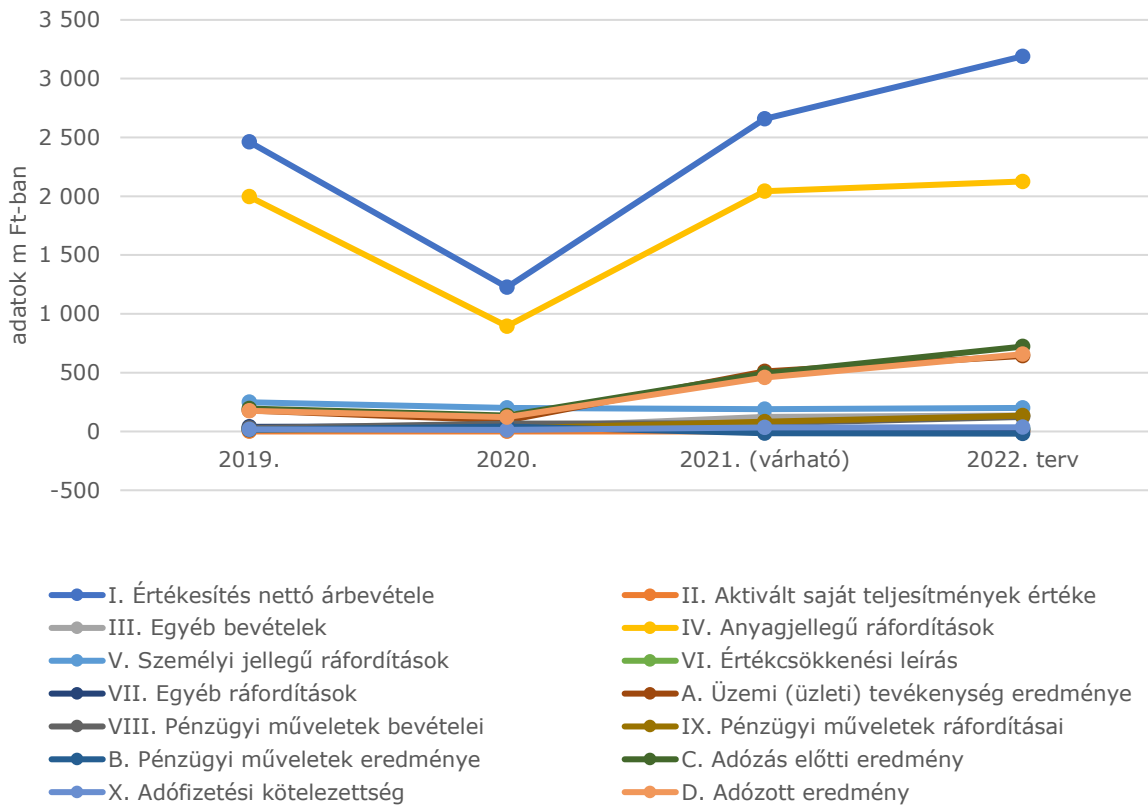
Likviditási terv: A vállalkozás megfelelő fizetőképességének, vagyis likviditásának biztosításához szükség van a pénzeszközök várható be- és kiáramlásának tervezésére.

Mérlegterv: A mérlegterv tartalmazza az eszközök és források tervezett összetételét és értékét. A várható vagyoni helyzet változásának terve fontos információkat jelent a finanszírozó szervezetek részére.

Főbb pénzügyi mutatószámok terve: A likviditási, eszközforgási, adósság stb. mutatószámok elvárt szintjének, értékének terve. (Ford, Bornstein, & Pruitt, 2007, old.: 162.)

Lignomat Kft. esetében alapvető felfogás, a tervek alapja a folyamatos gazdasági növekedés elérése. Alapvetően minden évben a minimum terv a fedezeti pont elérése, azonban szerencsére inkább kell a növekedés mértékén „aggódni”. Az alábbi 13. ábraán megfigyelhető, hogy a Lignomat Kft. múltbéli eredménye és jövőbeli eredményterve lineárisan növekvő pályán halad, a folyamatos növekedést a diagram is jól szemlélteti. A Covid-19 világjárvány miatti lezárások, korlátozások okozták a 2020. évi átmeneti eredménycsökkenést a tervekhez képest, azonban így is nyereséges tudott maradni a vállalkozás. Láthatóan ez az átmeneti visszaesés már a múlté és a világgazdasági helyzet viszonylagos helyrebillenése a normális szinthez az eredmények azóta is tartó folyamatos növekedési tendenciáit támogatják.

Lignomat Kft. eredménytervének alakulása



13. ábra: Lignomat Kft. eredményének alakulása a bázis adatok figyelembevételével várható tervértékekkel (saját készítés a beszámoló adatai alapján)

6 LIGNOMAT KFT. GAZDÁLKODÁSÁNAK ELEMZÉSE

„A gazdasági elemzés a gazdasági vezetés elengedhetetlen eszköze, lényegében olyan módszer, amelynek segítségével a vezetők részére elengedhetetlenül szükséges tájékozottság elérhető, a gazdálkodás megismerhető, értékelhető, fejleszthető.” (Lukács, 1990, old.: 11)

6.1 Pénzügyi mutatószámok, eredmény elemzése

Az éves számviteli beszámolók adataira alapozva a vállalkozások folyamatosan nyomon követhetik a gazdálkodásuk alakulását. A beszámoló alapján négy területet szokás elemezni, vagyoni-, pénzügyi-, jövedelmezőségi helyzetet és a hatékonyságot. Az elemzésekben nagyrészt olyan viszonyszámok szerepelnek, melyek mind a vállalat vezetősége, mind a piac számára információkat nyújt a gazdasági társaság helyzetéről. Ezek a mutatószámok egy adott időpontban elemzik a vállalat helyzetét, így érdemes több egymást követő időszakot összehasonlítani, hogy lássuk a vállalkozás viszonyszámai milyen tendenciát mutatnak. (Takács, Modern vállalatértékelés, 2021)

6.1.1 Vagyoni helyzet elemzésének mutatószámai

A mérleg által szolgáltatott információk alapján a vállalkozás vagyoni helyzetével kapcsolatos elemzéseket tudunk készíteni. A vagyoni helyzetre vonatkozóan megoszlási viszonyszámokat használhatunk. A leggyakrabban használtakat a Lignomat Kft. gyakorlati példáján keresztül a következő táblázat tartalmazza:

6. táblázat: Lignomat Kft. vagyoni helyzetének alakulása

Mutatószám, képlet	2016. év	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. I. név
<i>Befektetett eszközök aránya</i> $= \frac{\text{Befektetett eszközök}}{\text{Összes eszköz}}$	25,92%	23,00%	19,18%	21,42%	11,08%	8,37%
<i>Befektetett eszközök belső szerkezete</i>						
$= \frac{\text{Immateriális javak}}{\text{Befektetett eszközök}}$	0,06%	0,24%	11,53%	10,24%	7,73%	7,31%
$= \frac{\text{Tárgyi eszközök}}{\text{Befektetett eszközök}}$	99,94%	99,76%	88,47%	89,76%	92,27%	92,69%
$= \frac{\text{Befektetett pénzügyi eszközök}}{\text{Befektetett eszközök}}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<i>Forgóeszközök aránya</i> $= \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Összes eszköz}}$	73,93%	76,83%	80,71%	78,41%	88,72%	91,44%
<i>Forgóeszközök belső szerkezete</i>						

$\frac{\text{Készletek}}{\text{Forgóeszközök}}$	31,29%	26,61%	52,65%	24,29%	25,38%	46,15%
$\frac{\text{Követelések}}{\text{Forgóeszközök}}$	20,22%	23,03%	24,74%	13,37%	31,23%	26,67%
$\frac{\text{Értékpapírok}}{\text{Forgóeszközök}}$	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
$\frac{\text{Pénzeszközök}}{\text{Forgóeszközök}}$	48,49%	50,36%	22,60%	62,34%	43,39%	27,17%
Tőkeellátottság (Tőkeerősség) $\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Összes forrás}}$	30,43%	39,30%	47,82%	60,96%	30,30%	29,37%
Kötelezettségek aránya $\frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Összes forrás}}$	60,27%	53,32%	41,98%	24,26%	64,42%	68,07%
Kötelezettségek belső szerkezete						
$\frac{\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}{\text{Kötelezettségek}}$	9,34%	6,73%	2,63%	3,85%	15,63%	18,03%
$\frac{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}{\text{Kötelezettségek}}$	90,66%	93,27%	97,37%	96,15%	84,37%	81,97%
Tőkefeszültség $\frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Saját tőke}}$	1,9807	1,3568	0,8777	0,3979	2,126	2,3181
Saját tőke növekedési mutató $\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Jegyzett tőke}}$	6941,00 %	10559,40 %	15940,83 %	16795,67 %	15855,33 %	19688,77 %
Befektetett eszközök fedezettsége						
$\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Befektetett eszközök}}$	117,40 %	170,86%	249,30%	284,56%	273,46%	351,04%
$\frac{(\text{Saját tőke} + \text{Hosszú lej. kötelezettség})}{\text{Befektetett eszközök}}$	139,13 %	186,46%	255,06%	288,93%	364,35%	497,73%

Forrás: saját szerkesztés az éves beszámoló adatai alapján és (Takács, Vállalatértékelés magyar számviteli környezetben, 2009, old.: 18)

A befektetett eszközök aránya az összes eszközhöz viszonyítva mutatja be a vállalkozást egy éven túl szolgáló eszközök arányát. Szokás elemezni a befektetett eszközök egymáshoz való viszonyát is. Lignomat Kft. esetében a befektetett pénzügyi eszközök aránya 0%, tehát nem rendelkeznek befektetési célú bankbetéttel, értékpapírral, más vállalkozásnak adott kölcsönrel. A befektetett eszközöket az immateriális javak és tárgyi eszközök teszik ki. Több év adatából megfigyelhető, hogy az immateriális javak aránya nőtt a tárgyi eszközökkel szemben. Azonban a tárgyi eszközök aránya így is kiemelkedően magas, 90% körüli. Ezt egyrészt a saját tulajdonú telephely, irodaépület és raktár, tehát az ingatlanok, másrészt a saját tulajdonú gépkocsik, tehát a gépek, járművek részaránya okozza. Vagyonilag értékű jogokkal, szellemi termékekkel kis mértékben rendelkezni, leginkább a

számítógépes programoknak, faipari gépek szoftvereinek köszönhetően. A forgóeszközök tekintetében hasonlóan járhatunk el, elemezhető a forgóeszközök összes eszközhöz viszonyított aránya, valamint a forgóeszközökön belül azok egymáshoz való viszonyát is vizsgálhatjuk. A számításokból megállapítható, hogy a készletek aránya körülbelül 25-50%-os skálán mozog. Az egyes évek megugró készletszintjei azzal magyarázhatóak, hogy a vállalkozás bizonyos helyzetekben – magas rendelési szintek, jelenlegi alapanyag hiány miatti késések a gyártásban – saját részre is vásárol a Homag Grouptól a gyakrabban, nagyobb számban értékesített gépekből. Így a vevők igényeit gyorsabban tudják kiszolgálni, a gépeket az értékesítésig készleten tartják. A követelések aránya viszonylag konstans, 20-30% közötti skálán mozog. A Lignomat Kft. a befektetett pénzügyi eszközökhöz hasonlóan forgatási célú értékpapírokkal sem rendelkezik. A pénzügyi eszközök aránya 20% és 60% között ingadozik, mely azzal magyarázható, hogy előfordulnak olyan kis asztalosipari üzemek, akik a készpénzes fizetést preferálják az átutalás helyett. A tőkeerősség és a kötelezettségek aránya egymás komplementerei, egymáshoz képest arányosan változnak. Minél több saját tőkéje van a vállalkozásnak, annál kevesebb hitelt, kölcsönt kell felvennie a működése biztosítására. Ha a mutatók értéke 0-hoz közelít, arányuk csökkent, 100%-hoz közelítve arányuk nő. Látható, hogy Lignomat Kft. esetében a kötelezettségek aránya egyre inkább csökkent, a tőkeellátottság nőtt. Egészen a 2020. évig, amikor a két mutató értéke megcserélődött. Ez több tényező együttes hatása volt. A legfontosabb talán, hogy az egyik tulajdonos nyugdíjba vonulásával egyidejűleg úgy döntött, hogy nem kíván a társaság résztulajdonosa lenni. Így a másik két tulajdonosnak meg kellett vásárolni az üzletrészt, melyet részben csak hitelből tudtak finanszírozni. Másrészt az autópark megújításának projektje miatt is számos lízingszerződés kötött, melyek szintén emelték a kötelezettségek arányát. A kötelezettségek belső szerkezetéből azonban szerencsére világossá válik, hogy azok 80-90%-a általánosságban a rövid lejáratú kötelezettségeket takarja, tehát a szállítói nyitott tételek, tárgyévi hiteltörlesztések, kamatok, adók stb. Tehát nem mondható így sem, hogy a vállalkozás túlzott eladósodottságban lenne. A tőkefeszültség mutató alakulása is azt erősíti meg, hogy a mutató értéke folyamatosan csökkent, tehát a kötelezettségek aránya csökkent, sőt az 1 alatti értékeknél a saját tőke aránya nagyobb volt a kötelezettségeknél. Majd a 2020. évi nagy arányú hitelfelvétel újra a kötelezettségek irányban billentette a mutatót, ami meghaladta a 2 értéket is. A tőkefeszültség értéke nulla, ha a kötelezettségek és a saját tőke értéke azonos. A saját tőke növekedési mutató a vállalkozás növekedését tükrözi, minél nagyobb, annál nagyobb tartalékkal (tőketartalék, eredménytartalék) rendelkezik a gazdálkodó. Lignomat Kft. esetében megfigyelhető, hogy a saját tőke növekedési mutató értéke évről évre komoly mértékben növekszik. Minimális visszaesés tapasztalható az ominózus 2020. évben, azonban közel sem olyan mértékű, mint amit a kötelezettségek vagy a tőkefeszültség arányának változása miatt következtetnünk volna. Látható, hogy nem csökkent, sőt 2021-től erős növekedésnek indult a saját

tőke aránya a jegyzett tőkéhez képest. Ez részben azzal magyarázható, hogy a korábbi évek gyakorlatától eltérően, 2020. évi nyereségből osztalékot nem fizettek a tulajdonosok döntése alapján. A nyereséget tartalékok formájában a cégben hagyták, biztosítva a vállalkozás stabil működését, főként a kivásárolt tulajdonrész és a világgjárvány okozta bizonytalanságokból kifolyólag. A befektetett eszközök fedezettsége azt fejezi ki, hogy a saját tőke mekkora mértékben képes fedezni a vállalkozás hosszú távú tevékenységét szolgáló eszközöket. Látható, hogy a mutató értéke folyamatos növekedési tendenciát mutat, ami pozitív a vállalkozás hosszú távú működésére tekintettel.

6.1.2 Pénzügyi helyzet elemzésének mutatószámai

A pénzügyi helyzet elemzésekor a vállalat eladósodottságának mértékét (adósságállomány) és a likviditását (rövid távú fizetőképesség) vizsgáljuk. Adósságnak tekintünk minden egy évnél régebbi kötelezettséget, tehát a hosszú lejáratú és a hátrasorolt kötelezettségeket. Ennél az elemzésnél a saját és idegen tőke arányát is vizsgáljuk a vállalaton belül. Továbbá pénzügyi helyzet vizsgálatakor az adósságállományt és a likviditást is figyelembe kell venni. Meg kell néznünk, hogy mekkora az eladósodottság mértéke és intenzitási viszonyszámok segítségével elemezni a rövid lejáratú kötelezettségek forgóeszköz-fedezetét. (Takács, Modern vállalatértékelés, 2021)

Az eladósodottság elemzésének mutatói:

7. táblázat: Lignomat Kft. eladósodottságának alakulása

Mutatószám, képlet	2016. év	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. I. név
<i>Adósságállomány</i> = <i>Hátrasorolt kötelezettségek</i> + <i>Hosszú lejáratú kötelezettségek</i>	38 534	28 928	11 050	7 725	158 099	246 814
<i>Adósságállomány aránya</i> = $\frac{\text{Adósságállomány}}{\text{Saját tőke} + \text{Adósságállomány}}$	15,62%	8,37%	2,26%	1,51%	24,95%	29,47%
<i>Saját tőke aránya</i> = $\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Saját tőke} + \text{Adósságállomány}}$	84,38%	91,63%	97,74%	98,49%	75,05%	70,53%
<i>Adósságállomány fedezettsége</i> = $\frac{\text{Saját tőke}}{\text{Adósságállomány}}$	540,38%	1095,07%	4327,83%	6522,59%	300,86%	239,32%
<i>Eladósodottság foka</i> = $\frac{\text{Kötelezettségek}}{\text{Összes eszköz}}$	60,27%	53,32%	41,98%	24,26%	64,42%	68,07%
<i>Adósságszolgálati fedezet</i> = $\frac{\text{Adózott eredmény} + \text{Értéksökkenési leírás}}{\text{Hosszú lejáratú kötelezettségek}}$ <i>következő évi törlesztőrészlete</i>	4,3241	8,6217	15,6086	12,6868	14,8111	17,5869

Saját szerkesztés az éves beszámolók adatai alapján és (Takács, Vállalatértékelés magyar számviteli környezetben, 2009, old.: 20)

A vagyoni helyzet elemzésénél megfigyelt idegen tőke alakulása az adósságállomány tendenciáinál is megfigyelhető. 2016 és 2019 között láthatóan folyamatosan csökkent a vállalkozás adósságállománya, majd a 2020-2021-es hitelfelvételek jelentősen megnövelték a hosszú lejáratú kötelezettségek mértékét. Az adósságállomány, saját tőke aránya és az adósságállomány fedezettsége mutatók szintén ezt a tendenciát tükrözik, erősítik meg. A tőke összetételén belül az adósságállomány a folyamatos csökkenés után magasabb szintre ugrott, 1,5%-ról 25%-ra. Ennek inverzeként a saját tőke aránya a lineáris növekedés után a kötelezettségek növekedésével arányos mértékben csökkent, közel 99%-os szintről 75%-ra. Az adósságállomány fedezettsége a saját tőkét viszonyítja az adósságállományhoz. A saját tőke erős növekedése, majd hirtelen visszaesése itt is megfigyelhető az idegen tőkéhez képest. Az adósságszolgálati fedezet azt fejezi ki, hogy a rendelkezésre álló eredmény az elszámolt amortizációk nélkül az adósságállomány mekkora mértékű fedezésére elegendő a következő évben esedékes törlesztések tekintetében. Megfigyelhető azonban egy növekedési trend a mutató értékében, ami arra enged következtetni, hogy a részben

kényszerű hitelfelvételek ellenére a vállalkozás eladósodottsági helyzete a növekedő eredmény mellett egyre inkább biztosnak értékelhető.

Likviditási mutatók:

8. táblázat: Lignomat Kft. likviditási mutatóinak alakulása

Mutatószám, képlet	2016. év	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. I. név
Likviditási mutató $= \frac{\text{Forgóeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$	135%	155%	198%	336%	163%	164%
Likviditási gyorsráta $= \frac{\text{Forgóeszközök} - \text{Készletek}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$	93%	113%	94%	255%	122%	88%
Pénzhányad (Pénzeszköz – likviditás) $= \frac{\text{Pénzeszközök}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$	66%	78%	45%	210%	71%	45%
Hitelfedezettségi mutató $= \frac{\text{Követelések}}{\text{Rövid lejáratú kötelezettségek}}$	27%	36%	49%	45%	51%	44%
Kamatfedezeti mutató $= \frac{\text{Adózás előtti eredmény} + \text{Fizetett kamat}}{\text{Fizetett kamatok}}$	386,05	98,51	245,85	340,71	366,37	551,97

Saját szerkesztés az éves beszámolók adatai alapján és (Takács, Vállalatértékelés magyar számviteli környezetben, 2009, old.: 21)

Megfelelő gazdálkodás mellett a likviditási mutató értékének 100% felett kell lennie, vagyis a forgóeszközök szintjének mindig fedezniük kell a rövid lejáratú kötelezettségeket. Látható a táblázatból, hogy a mutató értéke a Lignomat Kft.-nél mindig 100% felett volt, sőt 2019-ben 300% feletti szinten állt. Tehát összességében elmondható, hogy rövid távú likviditási problémáktól nem kellett tartani. A többi mutató a likviditás szűkebb értelmezésű elemzésére szolgál. A likviditási gyorsráta számításánál a készletek értékét nem vesszük figyelembe, mert ahhoz, hogy fedezetül szolgáljanak a rövid lejáratú kötelezettségekkel szemben, értékesíteni kell őket, hogy pénzeszközzé válhassanak. A pénzhányad mutató már csak a valóban szabad pénzeszközökkel (készpénz, bankszámlapénz) kalkulál, mert ezek azonnal felhasználhatóak a fizetési kötelezettségek teljesítésére. Lignomat Kft. esetében megállapítható, hogy a készletek nélküli likviditás átlagosan még mindig 100% körül mozog. A csak pénzeszköz-likviditás számításánál 45-80% közötti értékeket kaptunk, a 2019-es kiugróan magas 210%-os likviditástól eltekintve. Ebből arra következtethetünk,

hogy készletértékesítés, vevői tartozás kiegyenlítés nélkül is képes a cég a rövid lejáratú kötelezettségeinek több mint felét finanszírozni bármilyen külön intézkedés nélkül. A hitelfedezettségi mutató azt fejezi ki, hogy az üzleti évben befolyó követelések milyen mértékben képesek fedezni a rövid lejáratú kötelezettségeket. A követelések befolyásából évről-évre nagyobb arányú éven belüli kötelezettség volt finanszírozható, az utóbbi években ennek értéke 45% és 50% között mozgott. A kamatfedezeti mutató kifejezi, hogy adózás és kamatfizetés előtt az eredmény mennyire fedezi a kötelezettségek kamatait. A korábbi megállapítások szerint logikus, hogy a növekvő gazdasági eredmény és csökkenő hitelállomány miatt a kamatok fedezettsége is egyre magasabb.

6.1.3 Jövedelmezőség elemzésének mutatószámai

A jövedelmezőség mutatószámai a tény eredmény valamilyen egységre jutó értékét fejezik ki. A viszonyítási alap lehet - mint ahogy az az alábbi képletekből is látszik - az árbevétel, az összes eszköz, a saját tőke értéke, vállalkozás vagyonának mérete. (Takács, Modern vállalatértékelés, 2021)

9. táblázat: Lignomat Kft. jövedelmezőségének alakulása

Mutatószám, képlet	2016. év	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. I. név
<i>Árbevétel</i> – arányos üzemi eredmény $= \frac{\text{Üzemi (üzleti) eredmény}}{\text{Árbevétel}}$	5,10%	10,76%	11,65%	7,28%	7,59%	19,18%
<i>Árbevétel</i> – arányos adózás előtti eredmény $= \frac{\text{Adózás előtti eredmény}}{\text{Árbevétel}}$	5,04%	10,80%	12,28%	7,91%	11,02%	18,59%
<i>Eszkőarányos megtérülés (ROA)</i>						
$= \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Mérlegfőösszeg}}$	7,60%	17,19%	26,15%	21,25%	7,76%	5,72%
$= \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Árbevétel}} \cdot \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Összes eszköz}}$	7,60%	17,19%	26,15%	21,25%	7,76%	5,72%
<i>Saját tőke</i> – arányos megtérülés (ROE)						
$= \frac{\text{Adózott eredmény}}{\text{Saját tőke}}$	24,97%	43,74%	54,67%	34,86%	25,60%	19,47%
$= \text{ROA} \cdot \frac{\text{Összes eszköz}}{\text{Saját tőke}}$	24,97%	43,74%	54,67%	34,86%	25,60%	19,47%

Saját szerkesztés az éves beszámolók adatai alapján és (Takács, Vállalatértékelés magyar számviteli környezetben, 2009, old.: 22-24)

Az árbevétel-arányos üzemi eredmény számításakor az elért eredményt viszonyítjuk az árbevételhez. Lignomat Kft. esetében a vizsgált években a mutató értéke 5% és 10% között mozgott, tehát a nettó árbevétel 5-10%-a adta a profitot. Az árbevétel-arányos adózás előtti eredmény mutató már kalkulál a pénzügyi tevékenység eredményével is. A két viszonyszám értékének hasonló eredményt kell adnia, mivel Lignomat Kft. nem végez nagyobb mértékű pénzügyi tevékenységet és az eltérések főként árfolyameltérésekből és osztalékfizetésből származnak. Az árbevétel-arányos adózás előtti eredmény 5% és 12% között volt, és mindkét mutatónál 2021. I. negyedévében jelentős ugrás figyelhető meg a korábbi évekhez képest, 19% körüli szintre. A gazdasági társaság nyereségét a vagyonmennyiséghez képest arányosítják a ROA és ROE viszonyszámok. Az eszközarányos megtérülés (ROA) az adózott eredményt az összes eszközhöz viszonyítja, a sajáttőke-arányos megtérülés (ROE) az adózott eredményt a saját tőke értékével veti össze. A két mutató különbözetéből következtethetünk a vállalat eladósodottságának mértékére. Lignomat Kft. esetében a növekvő ROA és csökkenő ROE mutatók értékeiből arra következtethetünk, hogy a vállalkozás az elért eredményt egyre inkább saját tőkéből (pl. vállalkozásban hagyott eredmény) oldja meg, tehát az idegen tőke aránya, és így a társaság eladósodottsága évről-évre csökken.

6.1.4 Hatékonyság elemzésének mutatószámai

A hatékonyság mutatószámai a jövedelmezőségi mutatószámokhoz hasonlíthatnak, a hozamot arányosítják az felhasznált erőforrásokhoz. (Takács, Modern vállalatértékelés, 2021)

10. táblázat: Lignomat Kft. hatékonyságának alakulása

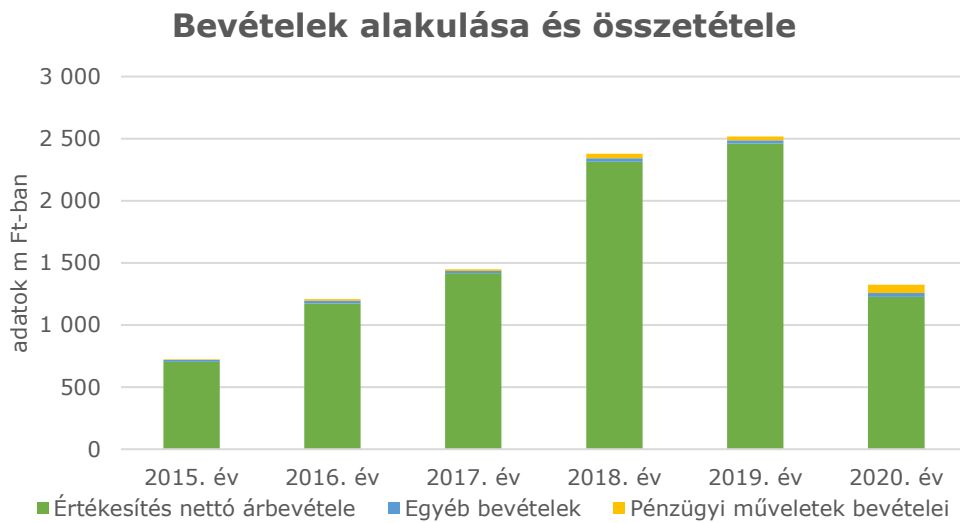
Mutatószám, képlet	2016. év	2017. év	2018. év	2019. év	2020. év	2021. I. név
<i>Készletek forgási sebessége fordulatokban</i>						
$= \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Készletek}}$	7,398	8,591	5,443	15,635	3,470	0,783
$= \frac{\text{Anyagjellegű ráfordítások}}{\text{Készletek}}$	6,006	6,492	4,254	12,688	2,533	0,602
<i>Készletek forgási sebessége napokban</i>						
$= \frac{\text{Időszak napjainak száma}}{\text{Fordulatok száma}}$	49,474	42,485	67,056	23,344	105,466	466,158
<i>Tárgyi eszközök hatékonysága</i>						
$= \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Tárgyi eszközök}}$	660,71%	765,55%	1362,91%	1548,68%	764,32%	426,17%
$= \frac{\text{Eredmény}}{\text{Tárgyi eszközök}}$	33,28%	82,66%	167,35%	122,47%	84,23%	79,24%

<i>Tárgyleszköz – igényesség</i>						
$= \frac{\text{Tárgyi eszközök}}{\text{Árbevétel}}$	0,151	0,131	0,073	0,065	0,131	0,235
$= \frac{\text{Tárgyi eszközök}}{\text{Eredmény}}$	3,005	1,210	0,598	0,817	1,187	1,262
<i>Munkaerő hatékonysága</i>						
$= \frac{\text{Árbevétel}}{\text{Létszám}}$	616.367.3 68 Ft	674.280.9 52 Ft	963.798.3 33 Ft	1.025.625. 417 Ft	533.330.4 35 Ft	302.115. 455 Ft
$= \frac{\text{Eredmény}}{\text{Személyi jellegű ráfordítás}}$	43,30%	95,41%	131,85%	78,45%	67,34%	260,70%
<i>Munkaerő – igényesség</i>						
$= \frac{\text{Létszám}}{\text{Árbevétel}}$	0,000016	0,000015	0,000010	0,000010	0,000019	0,00003 3
$= \frac{\text{Személyi jellegű ráfordítás}}{\text{Eredmény}}$	2,310	0,113	0,758	1,275	1,485	0,384

**Saját szerkesztés az éves beszámolók adatai alapján és (Takács, Vállalatértékelés
magyar számviteli környezetben, 2009, old.: 24-25)**

A készletek forgási sebessége kifejezi, hogy az adott időszakban a készletek állománya hányszor fordul. Lignomat Kft. esetében viszonylag alacsony készletszinttel dolgoznak, az értékesítendő termékeket rendelésre szerzik be a gyártótól azonnali tovább értékesítés céljából. Ez látszik is az arányszámokon, ugyanis minél nagyobb a fordulatok száma, annál kisebb raktárkészlet szükséges. 2016-2017-ben 7-8-szoros fordulat volt megfigyelhető, majd 2019-ben ez az érték felugrott 15% feletti szintre. Látható azonban 2020-tól egy erős visszaesés, mely a világjárvány okozta beszállítói késések, hiányok miatt a készletezési politika megváltoztatására sarkallta a céget. A vevők igényeinek gyorsabb kiszolgálásához megnövekedett készlettartás vált szükségessé. Ugyanez figyelhető meg a készletek forgási sebességének napokban kifejezett mutatójában, 40-50 napról lecsökkent 23 napra, aztán megnövekedett 105 napra, majd 466 napra. A tárgyi eszköz hatékonysága mutató a lekötött tárgyi eszközök bevélteltermelő képességét méri. Egységnyi tárgyi eszköz az adott időszakban egyre növekvő mértékű árbevételt generált, majd a 2019-es 1548,68%-os csúcs után csökkenő tendenciát mutat. Fordítottan értelmezendő a tárgyleszköz-igényesség mutató, mely az egységnyi eredmény eléréséhez szükséges tárgyi eszköz lekötést ismerteti. Értelemszerűen ez a mutató, mivel inverze a tárgyi eszköz hatékonyságnak, a 2019-ig csökkenő tendenciát 2020-tól fokozatos növekedés váltotta fel. Hasonlóan működnek a munkaerő hatékonysága és a munkaerő-igényesség mutatószámai. Az 1 főre jutó árbevételre az egyre növekvő trend jellemző 2019-ig, amikor az 1.025.625.417 Ft-os szintről 2020-ra közel felére – 533.330.435 Ft -esik vissza. Ezzel ellentétesen az árbevétel eléréséhez szükséges munkaerő-igényesség 2019-ig csökkent, majd újra növekedésnek indult.

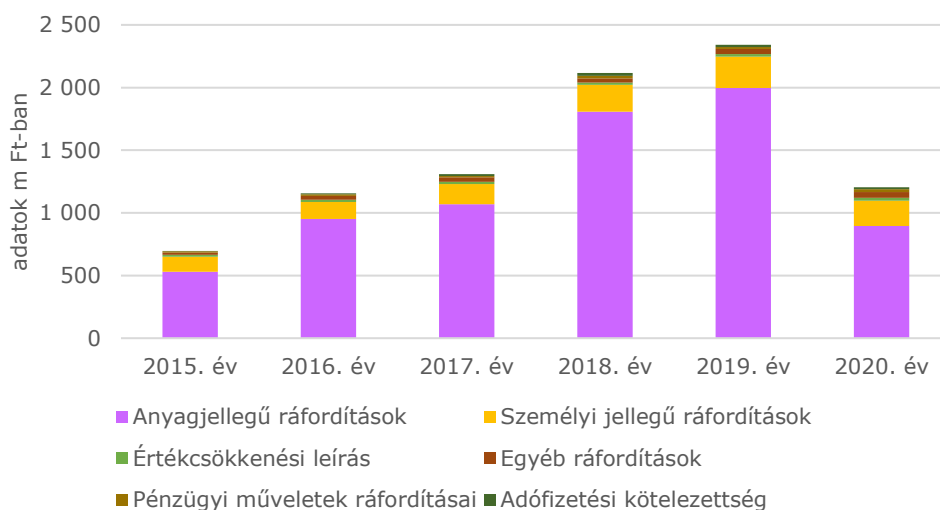
6.1.5 Bevételek, ráfordítások, eredmény alakulásának elemzése



14. ábra: A bevételek alakulása az eredménykimutatás adatai alapján (saját szerkesztés)

Lignomat Kft. eredménykimutatásaiból megállapítható, hogy – mint az a többi mutató esetében is – a vizsgált években 2019-ig egyenletes növekedés figyelhető meg a bevételek alakulásában. A 2020-as világválság – mint minden más cég életében – Lignomat Kft.-nél is visszaesést eredményezett. Az bevételek összetételének vizsgálatából látható, hogy a legnagyobb arányban a bevételek az értékesítés nettó árbevételeiből képződtek, az egyéb bevételek és a pénzügyi műveletek bevételei elenyésző nagyságúak. 2020-ban figyelhető meg kicsit nagyobb arányú pénzügyi bevétel, ami leginkább a jelentős euró-forint árfolyam emelkedésnek köszönhető.

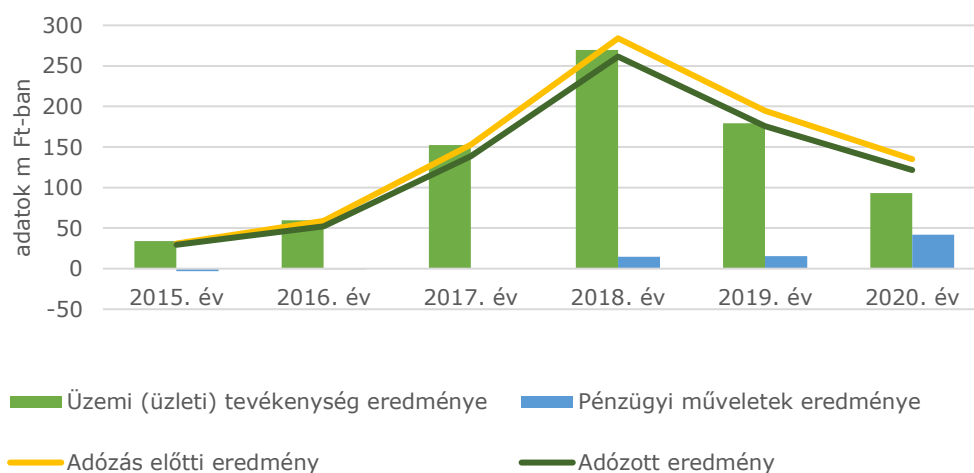
Ráfordítások alakulása és összetétele



15. ábra: A ráfordítások alakulása az eredménykimutatás adatai alapján (saját szerkesztés)

A ráfordítások esetében is hasonló a helyzet a trendeket tekintve, 2019-ig erős növekedés, majd 2020-ban körülbelül 50% visszaesés tapasztalható. A költségstruktúra összetételében legnagyobb arányú az anyagjellegű ráfordítások mértéke, mely az árbevétel generálója. A ráfordítások között még a személyi jellegű ráfordítások aránya említésre méltó, a többi ráfordítás fajta csekély mértékű az összes ráfordításhoz viszonyítva.

Eredmény alakulása



16. ábra: Az eredmény alakulása a beszámolók adatai alapján (saját szerkesztés)

Az eredmény összesített elemzéséből azonban kiderül, hogy a gazdasági termelékenység csúcs inkább 2018-ra datálódik 2019. évvel szemben. Ekkor volt legmagasabb mind az

üzleti tevékenység eredménye, az adózás előtti eredmény és az adózott eredmény is. Az eredmény csökkenését a 2019. évi eredménykimutatásban valószínűleg a tulajdonostárs év végi kiválása, így kényszerűen annak kifizetése, üzletrész megvásárlása a vállalkozás által csökkentette az adózott eredményt. 2020-ban a járvány miatt az előző évhez képest még inkább csökkenő tendencia jellemzi az eredmények alakulását. Mivel a dolgozat készítésekor a teljes 2021. évi beszámoló még nem áll rendelkezésre, így annak adatait nem tüntettem fel. Azonban a különféle egyéb elemzésekből, mutatószámokból arra következtethetünk, hogy minden visszaállt a régi kerékvágásba. Sőt még a 2020 előtti számoknál is nagyobb mértékű eredmény valószínűsíthető.

6.2 Munkaerő és bérgazdálkodás elemzése

A Lignomat Kft. munkavállalóinak létszáma átlagosan a vizsgált hat évben 22 fő volt, amiből átlagosan 7 fő volt női munkatárs. A munkaterületek szerint pénzügy-számviteli feladatok ellátásával 3 fő foglalkozik, értékesítés és annak adminisztrációjával 6 fő, az értékesített gépek beüzemelésével, szervizével, adminisztrációjával és logisztikai feladatokkal 10 fő foglalkozik jelenleg. A menedzsmentet 3 fő teszi ki. A munkaidő hétfőtől péntekig tart, heti 40 órás foglalkoztatásban. A munkatársak életkora legnagyobb részben a 30-50 éves korosztály között mozog. Képzettség szerint kizárólag közép- és felsőfokú végzettséggel rendelkezők állnak alkalmazásban, nagyrészt 5 évnél hosszabb munkaviszonnyal.

6.2.1 A létszám nagyságának és összetételének elemzése

Megoszlási viszonyszámokkal jól vizsgálható, hogy a terv elvárásokhoz képest hogyan alakultak a tényleges létszámadatok. A munkaerőszükséglet szakterületenkénti megállapításához kiválóan alkalmazható a Munkaerőszükséglet fedezettsége mutató. (Baranyai & mások, 2013)

$$\text{Munkaerőszükséglet fedezettsége (\%)} = \frac{\text{A feladatok ellátásához rendelkezésre álló létszám}}{\text{A feladatok ellátásához szükséges létszám}}$$

(Baranyai & mások, 2013)

11. táblázat: Munkaerőszükséglet fedezettsége Lignomat Kft.-nél

Munkaterület	Számítás	Munkaerő fedezettsége
Pénzügy-számvitel	3 fő / 3 fő * 100 =	100%
Értékesítés	6 fő / 7 fő * 100 =	86%
Szerviz	10 fő / 12 fő * 100 =	83%

Forrás: Saját szerkesztés

A munkaerőszükséglet fedezettsége pénzügy-számviteli területen 100%-os, azonban a folyamatosan növekvő adminisztrációs kötelezettségek és a megrendelések növekvő száma miatt hosszú távon szükség lehet további munkaerőre. Az értékesítés és szerviz részlegek 86%-os és 83%-os mutatóval rendelkeznek, melynek oka egyrészt a kilépő munkavállalók miatti hiányok, másrészt a növekvő piaci részesedés, megrendelések miatt szükség van további emberi erőforrásokra. Jelenleg is több területre – szerviz, adminisztráció, értékesítés – folyik a munkaerőtoborzás.

Munkaerőfelhasználási mutató azt mutatja meg, hogy hányan jelennek meg dolgozni naponta. (Baranyai & mások, 2013)

$$\text{Munkaerő felhasználási mutató (\%)} = \frac{\text{Átlagos dolgozói létszám}}{\text{Átlagos állományi létszám}} = 19 \text{ fő} / 19 \text{ fő} = 100\%$$

(Baranyai & mások, 2013)

Általánosságban elmondható, hogy az éves szabadság kiadását leszámítva, közel 100% munkaerő felhasználási mutató mérhető Lignomat Kft. esetében. A dolgozók hétfőtől péntekig dolgoznak, szerencsére nagyon alacsony a betegszabadság, táppénz aránya, mely csak a Covid-19 világjárvány karantén szabályai miatt emelkedett valamelyest. Még a lezárások idején is viszonylag magas munkaerő felhasználás volt jellemző, köszönhetően a bizonyos területek home office-ban történő munkavégzési megoldásának.

A létszám és munkaerő összetétel elemzésénél szükségszerűen felmerül a vállalatnál jelentkező fluktuáció vizsgálata is. A fluktuáció jellemzően vagy a külső gazdasági környezet és a vállalkozás közti munkaerőmozgást, vagy a vállalaton belüli horizontális (azonos szinten történő váltás) és vertikális (feljebb lépési lehetőség) fluktuáció fordulhat elő. A nagy mértékű fluktuáció jelentősen befolyásolhatja a vállalkozás eredményes gazdálkodását. (Baranyai & mások, 2013)

Lignomat Kft. esetében jellemzően a külső gazdasági környezet és a vállalkozás közti munkaerőmozgás fordul elő. A vállalaton belüli horizontális (azonos szinten történő váltás) és vertikális (feljebb lépési lehetőség) fluktuáció nem gyakori, de nem is teljesen lehetetlen, bizonyos szituációkban előfordulhat. Jelentős nagyságú fluktuáció kisebb-nagyobb mértékben befolyásolhatja a vállalkozás sikeres gazdálkodását.

Néhány mutatószám a munkaerőmozgás elemzésére:

$$\text{Belépési forgalom (\%)} = \frac{\text{Belépők száma}}{\text{Átlagos állományi létszám}} = 3 \text{ fő} / 22 \text{ fő} = 14\%$$

$$\text{Kilépési forgalom (\%)} = \frac{\text{Kilépők száma}}{\text{Átlagos állományi létszám}} = 1 \text{ fő} / 22 \text{ fő} = 5\%$$

$$\text{Váltás intenzitása (\%)} = \frac{\text{Váltás (belépők v.kilépőkből a kisebb)}}{\text{Átlagos állományi létszám}} = 1 \text{ fő} / 22 \text{ fő} = 5\%$$

$$\text{Munkaerő forgalom (\%)} = \frac{\text{Belépők száma} + \text{Kilépők száma}}{\text{Átlagos állományi létszám}} = (3 \text{ fő} + 1 \text{ fő}) / 22 \text{ fő} = 18\%$$

(Baranyai & mások, 2013)

A kiszámított értékek Lignomat Kft. 2022. április végéig figyelembe vett értékeit tükrözik. A humán erőforrás forgalma nem tekinthető túlzottan magasnak, azonban ilyen kis létszámú cégnél úgy gondolom elérhető lenne még alacsonyabb szintű munkaerő forgalom, mint 18%. Ehhez különféle munkaerő megtartó intézkedésekre lenne szükség, melyeket a javaslatok fejezetben taglalok részletesebben.

6.2.2 Munkaidő kihasználtság elemzése

A munkaidő kihasználás vizsgálatához először is megállapítjuk, hogy az évi 365 napból mennyi az, amit a munkavállaló a munkaszerződése szerint munkával tölt. Ehhez a naptári napok számából le kell vonnunk a pihenőnapok és munkaszüneti napok számát. Így megkapjuk a munkarend szerinti napok számát. Azonban a munkavállalók nem minden tervezett napot töltenek munkában, a teljesített napok számához még le kell vonnunk a fizetett szabadság, betegszabadság, táppénz, fizetetlen szabadság, igazolatlan távollét stb. értékét. E két érték hányadosaként kiszámítható, hogy a vállalkozás milyen mértékű munkaerő felhasználási mutatóval rendelkezik. (Baranyai & mások, 2013)

$$\text{Munkaerő felhasználási mutató (\%)} = \frac{\text{Teljesített napok száma}}{\text{Munkarend szerinti napok száma}}$$

(Baranyai & mások, 2013)

Lignomat Kft.-nél minden munkavállaló heti öt napos munkarend (hétfőtől péntekig) szerint van alkalmazva, nincs előre tervezett túlóra, műszakos, illetve hétvégi munkavégzés. Így könnyedén megállapítható, hogy minden dolgozó esetében azonos a munkarend szerinti napok száma, vagyis 2020. évben ez az érték 365 nap – (99 nap pihenőnap+12 nap fizetett ünnep) = 254 nap. A teljesített napok száma az egyszerűség kedvéért átlagosan 224 nap. 2021-ben ugyanezen adatok 365 nap – (99 nap pihenőnap+13 nap fizetett ünnep) = 253 nap, teljesített napok száma 223 nap.

$$\text{Munkaerő felhasználási mutató (\%)} = \frac{224 \text{ nap}}{254 \text{ nap}} = 88,19 \%$$

$$\text{Munkaerő felhasználási mutató (\%)} = \frac{223 \text{ nap}}{253 \text{ nap}} = 88,14 \%$$

Általánosságban elmondható, hogy a Lignomat Kft. 88% körüli munkaerő felhasználási mutatóval rendelkezik, ez az érték viszonylag magasnak mondható. Ennek oka lehet az alacsony betegség miatt előforduló távollét (betegszabadság, táppénz), valamint igazolatlan távollét előfordulása nem jellemző.

A munkaidő kihasználása mérhető a munkanapok átlagos hosszának és a törvényes munkanapok hosszának hányadosaként. (Baranyai & mások, 2013)

$$\text{Munkaerő kihasználási mutató (\%)} = \frac{\text{Munkanap átlagos hossza (8,5 óra)}}{\text{Munkanap törvényes hossza (8 óra)}} = 106,25 \%$$

(Baranyai & mások, 2013)

Munkaerő kihasználás tekintetében igen magas, 106,25%-os mutatóval rendelkezik a vállalkozás, tehát túlzottan is jól használja a munkaerőt.

Az úgynevezett „termelési érték” mértékét össze lehet vetni a munkaerő gazdálkodással kapcsolatban, például a láncbehelyettesítés módszerével. A kereskedés során az értékesített áruk mennyisége és összetétele nagyban függ a piaci helyzettől, az aktuális pályázati lehetőségektől stb. (Baranyai & mások, 2013)

Mivel a Lignomat Kft. egy kereskedő-szolgáltató vállalat, így a munkaerő gazdálkodás további elemzése nem lehetséges, nem értelmezhető. A szolgáltatás nyújtása, értékesítés során nehezen mérhető úgynevezett „termelési érték”, melynek értékét össze lehetne vetni a munkaerő gazdálkodással kapcsolatban, például a láncbehelyettesítés módszerével. A kereskedés során az értékesített áruk mennyisége és összetétele nagyban függ a piaci helyzettől, az aktuális pályázati lehetőségektől stb.

6.2.3 Bérgazdálkodás elemzése

Bérgazdálkodás alatt „A vállalat céljainak megfelelő munkavállalók megszerzése, megtartása és a kívánt teljesítmény kiváltása, az erőforrás-gazdálkodási követelmények és a munkavállalói érdekek párhuzamos érvényesítését” (HR Portal: HR Szótár - Bérgazdálkodás [online], 2022) értjük. Az alábbi táblázatban az árbevétel-létszám-béreköltség egymáshoz viszonyított különféle mutatóit vizsgáltam.

12. táblázat: Bérgazdálkodás elemzése

Mutató, képlet	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. I. név
1 főre jutó árbevétel (teljesítmény) (e Ft/fő/év) = $\frac{\text{Árbevétel}}{\text{Létszám}}$	61.637	67.428	96.380	102.563	53.333	30.212
Átlagbér (e Ft/fő/év) = $\frac{\text{Bérek}}{\text{Létszám}}$	5.097	5.545	6.626	8.342	7.066	7.142
Bérek szintje (%) = $\frac{\text{Bérek}}{\text{Árbevétel}}$	8,27%	8,22%	6,88%	8,13%	13,25%	5,91%

Saját készítés a beszámoló adatai alapján

Az 1 főre jutó teljesítmény az árbevétel nagyságát arányosítja a vállalat átlagos létszámához. A mutató értéke az évek során folyamatosan emelkedett, ami azt jelenti, hogy közel azonos létszámmal egyre nagyobb teljesítményt tudtak elérni. A csúcspont a 2019-ben mért 102.563 ezer Ft árbevétel éves szinten egy főre vetítve. A 2020. évi jelentős visszaesést 2021-ben erős emelkedés követte, már az I. negyedévben elérték az előző évi árbevétel több mint felét egy főre vetítve. Az átlagbérek a teljesítményekhez hasonlóan permanens emelkedést mutatnak, amikor is a bérek arányát a létszámhoz viszonyítva vizsgáljuk. Minimális csökkenés tapasztalható 2020-ban, ami magyarázható azzal, hogy az egyik alkalmazásban foglalkoztatott vezető beosztású tulajdonos kilépett a társaságból. 2021-ben a korábbi növekedési trend folytatódott, mely az éves szintű bércorrekciós intézkedéssel indokolható. A bérek szintje vagy bérhányad egy olyan standard bérgazdálkodási mutató, mely az árbevétel és a bérek arányát fejezi ki százalékos formában. Lignomat Kft. a vizsgált években átlagosan az éves nettó árbevételének 8%-át fordította bérek kifizetésére. 2020-ban a bérhányad megemelkedett 13% fölé, mely a Covid-19 világjárvány okozta alacsonyabb árbevétel következménye lehet. Azonban az is megfigyelhető, hogy már 2021. I. negyedévében közel 6%-os szintre csökkent a bérek aránya, mely a gazdasági növekedéssel magyarázható.

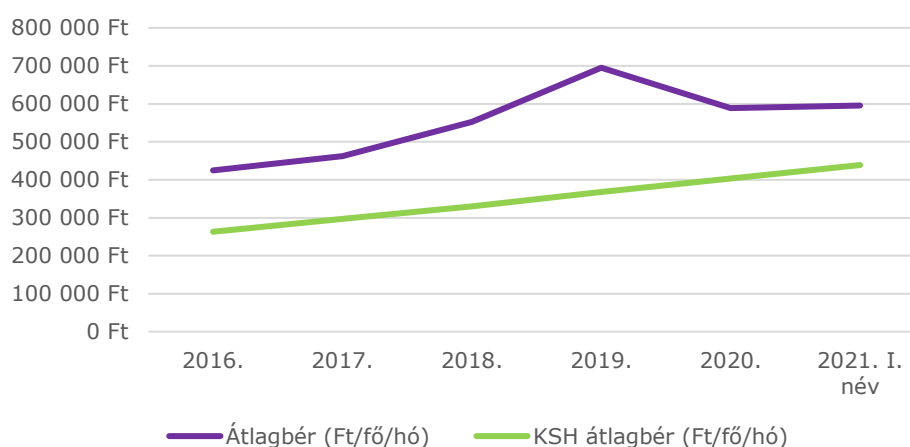
13. táblázat: A teljesítmény és átlagbér változása az előző évhez képest

Mutató	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. I. név
Teljesítmény index	-	109,40%	142,94%	106,41%	52,00%	56,65%
Átlagbér index	-	108,80%	119,50%	125,89%	84,71%	101,07%

Saját készítés a beszámolók adatai alapján

Az fenti indexek számításakor a tárgyévi teljesítmények és átlagbérek változását vizsgáltam az előző (bázis) évhez képest százalékos formában. Az árbevétel a vizsgált években 100% feletti értékeket prezentál egészen a 2020. évi visszaesésig, amikor 2019-es indexhez képest 52% teljesítmény volt megfigyelhető. Majd 2021. I. negyedévében már elérték az előző évi érték 56,65%-át, ami erős árbevétel növekedésre enged következtetni, várhatóan meghaladva majd a korábbi évek magas teljesítményeit is. Az átlagbér index a 2019-es tulajdonosi kiválásig emelkedő tendenciát ír le, majd 2021-ben újra növekedésnek indul, ám sokkal kisebb mértékben, mint a teljesítmény index értéke. Tehát megállapítható, hogy kisebb bérköltséggel, ugyanazzal a létszámmal nagyobb teljesítményt tudnak elérni, melyből az optimálisabb munkaerő kihasználásra is következtethetünk.

Bruttó átlagbérek alakulása a Lignomat Kft.-nél a KSH adataihoz viszonyítva



17. ábra: Átlagbérek Lignomat -KSH viszonylatban (Saját készítés a beszámolók adatai alapján és (Központi Statisztikai Hivatal: 20.1.1.54. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként* [online], 2022))

Zárasképpen a Lignomat Kft.-nél alkalmazott bérszinteket hasonlítottam a Központi Statisztikai Hivatal (rövidített elnevezés: KSH) által az adott években mért átlagkeresetekkel. Az ábra szintén jól illusztrálja a 2019-ig történő erős béremelkedést a Lignomat Kft.-nél a

KSH adatainak folyamatos emelkedése mellett havi átlagbéreket mérve. 2020-tól látható, hogy az átlagbérek egyre inkább közelítenek egymáshoz. Ez egyrészt azzal magyarázható, hogy a kormány jelentős emelést hajtott végre 2021-től a minimálbér és garantált bérminimum tekintetében. Ehhez képest a Lignomat Kft.-nél történt bércorrekciók kisebb arányú emelkedést jeleznek. Azonban a beszámoló adatai alapján nem állapítható meg, hogy a bérek milyen arányban oszlanak meg a vezetőség és a munkavállalók között. Gondolhatunk arra, hogy esetleg a beosztottak béreit emelték nagyobb mértékben a vezetői bérekhez viszonyítva vagy fordítva, netán a bérszinteket azonos arányban növelték.

7 JAVASLATOK, MEGÁLLAPÍTÁSOK

Úgy gondolom a vizsgált Lignomat Kft. alapvetően megfelelő gazdálkodást folytat, ugyanis még a világjárvány alatt is nyereséges tudott lenni, igaz jóval kisebb mértékben. Erős tőkével, sok tartalékkal rendelkezik, mely ilyen bizonytalan gazdasági helyzetekben jelentős előny tud lenni a vállalat túlélése szempontjából. Hasonlóan a bevételekhez, a munkavállalóknak sem kellett aggódniuk, hogy elveszítik a munkájukat, ami rendkívül pozitívan értékelhető. Megállapítottam, hogy a nyereséghez képest viszonylag alacsony a személyi jellegű ráfordítások aránya. Ez magyarázható azzal, hogy viszonylag alacsony létszámmal képesek magas teljesítményt, árbevétel elérni. Ebből következik, hogy a magas eredményből bőven van forrás a tulajdonosi osztalékkifizetés mellett tartalékokat képezni a társaságban. Azonban az a meglátásom, hogy ilyen magas bevételek mellett nagyobb figyelmet kellene fordítani a magasán képzett, nagy szakértelemmel, tapasztalattal rendelkező munkatársak megtartására, a bér – és munkaerőgazdálkodás még optimálisabb szintre emelésével. A fluktuáció kivédhető lenne a bérkorrekciós törekvés mellett a juttatási rendszer kiszélesítésével. Javaslatom, hogy az informatikai rendszer fejlesztésével home office munkavégzés lehetőségének kialakításával, rugalmas munkaidő vagy törzsidős munkavégzés bevezetésével optimálisabb work-life balance lenne elérhető, mely a piaci trendekhez is jobban illeszkedne. Az éves bónuszokon felül a versenytársakhoz hasonlóan 13., 14. havi fizetés bevezetése, egészségügyi juttatás biztosítása magánegészségügyben, mely meggátolná a képzett munkaerő elvándorlását. Véleményem szerint pozitív megítélésű a munkavállalók szempontjából, ha a cég a törvényben előírtakon felül extra szabadnapokat biztosít az alkalmazottak számára, például házasságkötés, gyermek születése, közeli hozzátartozó halála esetén. Megállapítottam, hogy inkább a Lignomat Kft. esetében is a piacon trendnek számító top-down tervezés figyelhető meg, mely erős menedzsment koordinációt von maga után. Azt gondolom, hogy a munkavállalók nagyobb fokú önállóságának kiterjesztésével, a túlkontrolláltság csökkentésével még nagyobb teljesítmény lenne elérhető, mert az alkalmazottak kiélhetnék kreativitásukat a saját szakterületükön, esetleg új ötletekkel még inkább előre vinnék, színesítenék a cég üzletmenetét.

8 ÖSSZEFOGLALÁS

Az elemzésem tárgyául választott Lignomat Kft.-ről megállapítható, hogy mint a Homag Group magyarországi kizárólagos képviselője bizonyos mértékű monopol helyzettel rendelkezik a faipari nagygépek kereskedelem piacán hazánkban. A vállalat a viszonylag kis létszámához képest jelentős nagyságú árbevétel generálására képes, melynek oka részben a piaci monopolizmusa a Homag gépek belföldi piacának, melyet az állami támogatások is nagyban befolyásolnak, másrészt a szakemberek magas szintű képzettsége, tapasztaltsága. A tulajdonosok menedzsment feladatokat is ellátnak, így számos feladat összpontosul egy kézben, például a gazdasági igazgató a vezetői, irányítási feladatokon túl könyvviteli és kontrolling feladatokat is ellát. A Lignomat Kft. gazdálkodása során egy integrált vállalatirányítási rendszerben tartja nyilván, követi nyomon a készletezési, elszámolási stb. adatait. A költségeit elsődlegesen 5-ös számlaosztályokba könyveli, másodlagos könyvelés költséghelyekre történik, így minden felmerült kiadás visszavezethető a költségokozóig. A költségek, eredmények tervezése éves szinten történik a menedzsment által, melyet időről időre felülvizsgálják, ellenőriznek. A tervezés top-down, tehát felülről lefelé történik. A vezetőség meghatározza az elérendő célokat, és azok megvalósításának tervét megosztja a beosztottakkal, folyamatos kontroll mellett. A pénzügyi mutatószámok, eredmény elemzése kapcsán megállapítható, hogy a Lignomat Kft. a konzervatív, kockázatkerülő gazdálkodásának eredményeként egy tőkeerős vállalattá nőtte ki magát az évek során. Biztos piaci helyzetüket, a vállalkozás stabilitását még a Covid-19 világjárvány sem tudta alapjaiban megrengetni. Bár volt bizonyos mértékű visszaesés, majdnem 50%-os, ám így is nyereséges tudott maradni, munkatársait 100%-ban megtartotta, míg más cégek, akár partnerei között is akadtak jócskán, melyeknek a bezárás, elbocsátás mellett kellett dönteniük. A hatékonyság és jövedelmezőség szintén igen magas mértékű. A munkaerőgazdálkodás szempontjából is optimális kihasználásra törekednek, kis létszámú beosztottal jelentős eredmény elérésére képesek. Bérgazdálkodásuk elemzésekor arra a következtetésre jutottam, hogy a kimagasló árbevétel mellett magasabb bérek, szélesebb körű juttatási csomag fedezettsége is kigazdálkodható, ezzel a cég létszámához képest arányaiban magas társaságok közötti fluktuáció meggátolható, csökkenthető lenne. Így akár még jobb munkaerőkihasználtság, hatékonyabb jövedelmezőség érhető el.

IRODALOMJEGYZÉK

- Balaton, K., & Tari, E. (2016). *Stratégiai és üzleti tervezés /Stratégia, tervezés, módszerek/*. Budapest: Akadémiai Kiadó Zrt. ISBN 978-963-05-98781.
- Baranyai, Z., & mások. (2013). *Gazdasági elemzés /Elméleti jegyzet/*. Debrecen: Debreceni Egyetem. Forrás: Digitális Tankönyvtár.
- Boda, G., & Szlávik, P. (1999). *Vezetői controlling*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó ISBN: 963-224-356-0.
- Centroszet Szakképzés-szervezési Nkft.: 5.2. Költség felvitele, típus beállítása [online]*. (2021). Letöltés dátuma: 2021. 04 19. 21:31, forrás: http://centroszet.hu/tananyag/projekt2/52_kltsg_felvitele_tpus_belltsa.html
- Csikós, I., Juhász, T., & Kertész, T. (1993). *Operatív controlling I. Költség- és teljesítmény controlling*. Budapest: Novorg Kft. ISBN: 963-485-066-9.
- ecopedia.hu: Pénzügyi számvitel [online]*. (2022). Letöltés dátuma: 2022. 03 28. 20:37, forrás: <http://ecopedia.hu/penzugyi-szamvitel>
- Ford, B., Bornstein, J., & Pruitt, P. (2007). *The Ernst & Young Business Plan Guide /Third Edition/*. Hoboken, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc. ISBN 978-0-470-11269-4.
- Hanyecz, L. (2009). *Controlling és üzleti tervezés*. Budapest: SALDO Zrt. ISBN 978-963-638-321-3.
- Hanyecz, L., & Kristóf, P. (2011). *Modern vezetői controlling*. Budapest: SALDO Zrt. ISBN 978-963-638-379-4.
- Homag: AGB - Verkaufs- und Lieferbedingungen [online]*. (2022). Letöltés dátuma: 2022. 03 26. 9:53, forrás: <https://www.homag.com/unternehmen/geschaeftsbedingungen>
- Horváth & Partner. (1997). *Controlling – Út egy hatékony controllingrendszerhez*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó ISBN 963-224-545-8.
- Horváth & Partners. (2017). *Das Controllingkonzept: Die Gestaltung eines wirkungsvollen Controllingsystems*. München: C.H.Beck ISBN 978-340-669-193-5.
- Horváth, P. (1991). *Controlling: a sikeres vezetés eszköze*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó ISBN 963-222-321-7.
- HR Portal: HR Szótár - Bérgazdálkodás [online]*. (2022). Letöltés dátuma: 2022. 05 08. 11:24, forrás: <https://www.hrportal.hu/jelentese/bergazdalkodas.html>

<https://docplayer.hu/7630615-Mechanikai-megmunkalas-3-eliad.html>. (2021.05.01. 19:49. 05 01 (19:49)). Forrás: <https://docplayer.hu/7630615-Mechanikai-megmunkalas-3-eliad.html>: <https://docplayer.hu/7630615-Mechanikai-megmunkalas-3-eliad.html>

Joó, I. (2021.04.18.). Pénzügyi- és projektkontrolling előadás. Zalaegerszeg.

Kardos, B., & mások. (2016). *Vezetői számvitel /elmélet, módszertan/*. Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt. ISBN 978-963-638-511-8.

*Központi Statisztikai Hivatal: 20.1.1.54. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként** [online]. (2022). Letöltés dátuma: 2022. 05 08. 10:12, forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0054.html

Kresalek, P. (2003). *Tervezés a vállalkozások gyakorlatában*. Budapest: Perfekt Zrt. ISBN 978-963-394-519-4.

Lignomat Kft. (2021). *Faipari vállalkozások által igénybe vehető 2021. évi pályázati lehetőségek* [online]. Letöltés dátuma: 2021. 05 01. 22:02, forrás: https://lignomat.hu/HiREK/eljen_a_gepbeszerzes_palyazati_lehetosegeivel.html

Lignomat Kft. (2022). *Rólunk* [online]. Letöltés dátuma: 2022. 04 10. 18:30, forrás: <https://lignomat.hu/RoLUNK.html>

Lignomat Kft. belső céges dokumentumok. (2022).

Lukács, L. (1990). *Ipari vállalkozások tevékenységének gazdasági elemzése I*. Budapest: Perfekt Pénzügyi Szakoktató és Kiadó Vállalat ISBN: 963-390-0-58-1.

Papp, T. (2010). *Mechanikai megmunkálás* [online]. Letöltés dátuma: 2021. 05 01. 19:49, forrás: <https://docplayer.hu/7630615-Mechanikai-megmunkalas-3-eliad.html>

Sinkovics, A. (2019). *Költség- és pénzügyi kontrolling*. Budapest: Wolters Kluwer Kft. ISBN 978-963-295-870-5.

Sulinet: A bérgezárdálkodás kérdései [online]. (2022). Letöltés dátuma: 2022. 05 08. 11:26, forrás: <https://tudasbazis.sulinet.hu/hu/szakkepzes/vendeglatas-idegenforgalom/szallodai-alapismeret/a-bergezardalkodas-kerdesei/berfizetes>

Szakács, I. (2019). *Számvitel A-tól Z-ig*. Budapest: Akadémiai Kiadó ISBN 978-963-295-862-0.

Sztanó, I. (2013). *A számvitel alapjai*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt. ISBN 978-963-394-821-7.

- Takács, A. (2009). *Vállalatértékelés magyar számviteli környezetben*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zárkörűen Működő Részvénytársaság ISBN 978-963-394-767-8.
- Takács, A. (2021). *Modern vállalatértékelés*. Budapest: Akadémiai Kiadó ISBN 978-963-454-663-4.
- Varsányi, J. (2001). *Üzleti stratégia - Üzleti tervezés /Alkalmazott stratégia sorozat 1./*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó ISBN 978-963-192-421-3.
- Véry, Z. (2003). *Gondolatok a vezetői számvitel fejlesztéséről*. Budapest: Kézirat.
- Wikipédia: Fa (anyag) [online]. (2022). Letöltés dátuma: 2022. 04 10. 17:58, forrás: [https://hu.wikipedia.org/wiki/Fa_\(anyag\)](https://hu.wikipedia.org/wiki/Fa_(anyag))
- Wileman, A. (2009). *Költségmenedzsment: A hatékony költséggazdálkodás és -csökkentés stratégiái*. Budapest: HVG Kiadó Zrt. ISBN 978-963-9686-74-8.
- Zéman, Z., & Béhm, I. (2016). *A pénzügyi menedzsment controll elemzési eszköztára*. Budapest: Akadémiai Kiadó ISBN 978-963-05-9774-6.

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Mechanikai megmunkálás (Papp, 2010)	5
2. ábra: A Lignomat Kft. robotja munka közben (saját készítés)	6
3. ábra: Faipari nagygépkereskedelemmel foglalkozó cégek (saját szerkesztés)	8
4. ábra: Éves nettó árbevétel alakulása 2016-2020. évben (saját készítés a beszámolók adatai alapján)	9
5. ábra: Pénzügyi mutatószámok a 2020. évi adatok alapján a versenytársakhoz képest (saját készítés a beszámolók adatai alapján)	10
6. ábra: Lignomat Kft. funkcionális ábra (saját szerkesztés).....	11
7. ábra: Microsoft Dynamics NAV vállalatirányítási rendszer felépítése (saját készítés) ..	13
8. ábra: A vezetés és a kontroller kapcsolata (Hanyecz & Kristóf, Modern vezetői controlling, 2011, old.: 18).....	17
9. ábra: Költséghely, Projektkód, Divíziókód, Termékcsoporthód és Szerződéskód használata a Navisionben a könyvelési munka során (saját készítés)	23
10. ábra: Bevételek és költségek alakulása Lignomat Kft.-nél a fedezeti ponthoz viszonyítva (saját szerkesztés a beszámoló adatai alapján).....	31
11. ábra: A stratégiai, taktikai és az operatív tervezés ismérvei (Horváth, 1991, old.: 36.)	33
12. ábra: Lignomat Kft-nél is alkalmazott top-down, valamint a bottom-up tervezés folyamata (Centroszet Szakképzés-szervezési Nkft.: 5.2. Költség felvitele, típus beállítása [online], 2021).....	34
13. ábra: Lignomat Kft. eredményének alakulása a bázis adatok figyelembevételével várható tervértékekkel (saját készítés a beszámoló adatai alapján)	37
14. ábra: A bevételek alakulása az eredménykimutatás adatai alapján (saját szerkesztés)	47
15. ábra: A ráfordítások alakulása az eredménykimutatás adatai alapján (saját szerkesztés)	48
16. ábra: Az eredmény alakulása a beszámolók adatai alapján (saját szerkesztés)	48
17. ábra: Átlagbérek Lignomat -KSH viszonylatban (Saját készítés a beszámolók adatai alapján és (Központi Statisztikai Hivatal: 20.1.1.54. A teljes munkaidőben alkalmazásban állók havi bruttó átlagkeresete nemzetgazdasági áganként* [online], 2022)).....	54

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: Pénzügyi számvitel versus vezetői számvitel	15
2. táblázat: Számvitel versus Kontrolling	18
3. táblázat: A költségfajták egy lehetséges tagolása	21
4. táblázat: A költséghely-területek kialakításának egy lehetősége	22
5. táblázat: Hagyományos költségszámítási eljárások	25
6. táblázat: Lignomat Kft. vagyoni helyzetének alakulása	38
7. táblázat: Lignomat Kft. eladósodottságának alakulása	42
8. táblázat: Lignomat Kft. likviditási mutatóinak alakulása	43
9. táblázat: Lignomat Kft. jövedelmezőségének alakulása.....	44
10. táblázat: Lignomat Kft. hatékonyságának alakulása	45
11. táblázat: Munkaerőszükséglet fedezettsége Lignomat Kft.-nél	49
12. táblázat: Bérgazdálkodás elemzése	53
13. táblázat: A teljesítmény és átlagbér változása az előző évhez képest.....	54

MELLÉKLETEK LISTÁJA

1. FELDER GROUP HUNGÁRIA Szolgáltató Kft. Eredménykimutatása 2016-2020
2. WOODTECH CSOPORT Kft. Eredménykimutatása 2016-2020
3. Stonewood Kft. Eredménykimutatása 2016-2020
4. PALISZANDER Kereskedelmi Kft. Eredménykimutatása 2016-2020
5. Planet-Gép Kereskedelmi Kft. (Anest-Wood) Eredménykimutatása 2016-2020
6. Fagépszer Plusz Kft. Eredménykimutatása 2016-2020
7. LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. Eredménykimutatása 2015-2021. I. negyedév
8. FELDER GROUP HUNGÁRIA Szolgáltató Kft. Mérlege 2020
9. WOODTECH CSOPORT Kft. Mérlege 2020
10. Stonewood Kft. Mérlege 2020
11. PALISZANDER Kereskedelmi Kft. Mérlege 2020
12. Planet-Gép Kereskedelmi Kft. (Anest-Wood) Mérlege 2020
13. Fagépszer Plusz Kft. Mérlege 2020
14. LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. Mérlege 2016-2021. I. negyedév
15. LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. és versenytársainak létszámadatai 2020-ban
16. LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. és versenytársai gazdálkodásának mutatószámai
17. 2020. évi tény bevételek és költségek alakulása a fedezeti pont értékeihez viszonyítva Lignomat Kft.-nél
18. LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. eredményterve
19. LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. bér gazdálkodása a Központi Statisztikai Hivatal adataival összevetve

MELLÉKLETEK

FELDER GROUP HUNGÁRIA Szolgáltató Kft. Eredménykimutatása (e Ft)						
Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/		2016	2017	2018	2019	2020
I.	Értékesítés nettó árbevétele	61 216	85 112	128 238	159 520	165 254
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	0	2	30	1	73
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	21 110	32 747	46 302	54 071	40 906
V.	Személyi jellegű ráfordítások	30 931	40 311	57 508	76 802	106 363
VI.	Értékcsökkenési leírás	5 372	5 524	6 759	8 271	9 048
VII.	Egyéb ráfordítások	1 463	1 963	1 829	2 294	3 772
A.	Üzemi (üzleti tevékenység eredménye)	2 340	4 569	15 870	18 083	5 238
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	20	294	547	705	2 187
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	1 914	1 706	2 296	2 313	3 851
B.	Pénzügyi műveletek eredménye	-1 894	-1 412	-1 749	-1 608	-1 664
C.	Adózás előtti eredmény	446	3 157	14 121	16 475	3 574
X.	Adófizetési kötelezettség	384	550	7 152	9 866	598
D.	Adózott eredmény	62	2 607	6 969	6 609	2 976

WOODTECH CSOPORT Kft. Eredménykimutatása (e Ft)						
Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/		2016	2017	2018	2019	2020
I.	Értékesítés nettó árbevétele	254 041	269 571	235 241	179 149	125 804
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	-7 613	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	10 889	7 928	15 595	18 559	24 664
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	222 766	224 796	175 164	103 388	83 955
V.	Személyi jellegű ráfordítások	16 235	24 824	26 276	24 707	12 089
VI.	Értékcsökkenési leírás	17 412	19 224	34 229	43 620	50 397
VII.	Egyéb ráfordítások	5 480	1 828	1 775	2 127	122
A.	Üzemi (üzleti tevékenység eredménye)	3 037	-786	13 392	23 866	3 905
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	2 392	4 676	503	674	770
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	3 685	932	824	1 995	3 323
B.	Pénzügyi műveletek eredménye	-1 293	3 744	-321	-1 321	-2 553
C.	Adózás előtti eredmény	1 744	2 958	13 071	22 545	1 352
X.	Adófizetési kötelezettség	201	508	25	1 029	272
D.	Adózott eredmény	1 543	2 450	13 046	21 516	1 080

Stonewood Kft. Eredménykimutatása (e Ft)						
Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/		2016	2017	2018	2019	2020
I.	Értékesítés nettó árbevétele	359 337	240 546	238 094	270 251	193 264
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	1 197	2 502	13 883	592	1
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	309 561	214 234	224 950	245 678	164 266
V.	Személyi jellegű ráfordítások	16 736	10 185	6 948	6 836	9 750
VI.	Értékcsökkenési leírás	1 449	1 576	1 677	5 313	5 553
VII.	Egyéb ráfordítások	2 233	10 750	6 773	4 094	2 934
A.	Üzemi (üzleti tevékenység eredménye)	30 555	6 303	11 629	8 922	10 762
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	705	1 012	901	898	918
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	4 789	1 446	3 904	5 091	3 176
B.	Pénzügyi műveletek eredménye	-4 084	-434	-3 003	-4 193	-2 258
C.	Adózás előtti eredmény	26 471	5 869	8 626	4 729	8 504
X.	Adófizetési kötelezettség	2 406	1 149	1 012	554	882
D.	Adózott eredmény	24 065	4 720	7 614	4 175	7 622

PALISZANDER Kereskedelmi Kft. Eredménykimutatása (e Ft)						
Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/		2016	2017	2018	2019	2020
I.	Értékesítés nettó árbevétele	520 196	557 234	758 640	600 007	698 288
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	7 246	3 046	9 488	3 019	3 600
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	420 010	452 999	562 736	496 113	533 214
V.	Személyi jellegű ráfordítások	67 011	66 375	80 300	82 246	1 403
VI.	Értécsökkenési leírás	3 413	4 985	5 542	6 873	6 072
VII.	Egyéb ráfordítások	3 608	6 351	7 459	7 707	7 179
A.	Üzemi (üzleti tevékenység) eredménye	33 400	29 570	112 091	10 087	61 387
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	11 796	7 745	18 033	7 396	10 524
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	3 503	8 758	4 729	5 431	6 854
B.	Pénzügyi műveletek eredménye	8 293	-1 013	13 304	1 965	3 670
C.	Adózás előtti eredmény	41 693	28 557	125 395	12 052	65 057
X.	Adófizetési kötelezettség	2 970	2 216	10 404	1 686	6 471
D.	Adózott eredmény	38 723	26 341	114 991	10 366	58 586

Planet-Gép Kereskedelmi Kft. (Anest-Wood) Eredménykimutatása (e Ft)						
Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/		2016	2017	2018	2019	2020
I.	Értékesítés nettó árbevétele	1 333 985	1 384 406	2 087 202	1 680 274	1 076 702
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	1 335	1 240	34 686	20 547	11 990
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	1 264 804	1 288 540	1 978 155	1 578 126	997 440
V.	Személyi jellegű ráfordítások	19 985	19 465	31 112	37 987	33 542
VI.	Értécsökkenési leírás	11 616	37 893	53 845	53 993	25 623
VII.	Egyéb ráfordítások	5 133	13 719	20 229	16 370	12 918
A.	Üzemi (üzleti tevékenység) eredménye	33 782	26 029	38 547	14 345	19 169
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	2 250	3 411	7 032	4 102	12 432
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	13 257	7 874	15 407	11 170	11 930
B.	Pénzügyi műveletek eredménye	-11 007	-4 463	-8 375	-7 068	502
C.	Adózás előtti eredmény	22 775	21 566	30 172	7 277	19 671
X.	Adófizetési kötelezettség	2 675	803	3 832	2 178	2 268
D.	Adózott eredmény	20 100	20 763	26 340	5 099	17 403

Fagépszert Plusz Kft. Eredménykimutatása (e Ft)						
Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/		2016	2017	2018	2019	2020
I.	Értékesítés nettó árbevétele	359 356	349 909	533 759	397 658	411 555
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	653	1 831	1 864	2 770	3 494
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	271 447	273 229	409 230	310 536	350 231
V.	Személyi jellegű ráfordítások	22 020	17 526	17 395	29 319	31 933
VI.	Értécsökkenési leírás	3 344	2 480	4 608	7 398	16 890
VII.	Egyéb ráfordítások	5 355	3 842	1 580	1 074	6 222
A.	Üzemi (üzleti tevékenység) eredménye	57 843	54 663	102 810	52 101	9 773
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	1 168	1 947	4 503	4 743	17 919
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	1 281	1 509	3 866	4 570	11 181
B.	Pénzügyi műveletek eredménye	-113	438	637	173	6 738
C.	Adózás előtti eredmény	57 730	55 101	103 447	52 274	16 511
X.	Adófizetési kötelezettség	4 461	2 131	1 958	2 976	3 094
D.	Adózott eredmény	53 269	52 970	101 489	49 298	13 417

LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. Eredménykimutatása (e Ft)								
Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021. I.név
I.	Értékesítés nettó árbevétele	702 174	1 171 098	1 415 990	2 313 116	2 461 501	1 226 660	664 654
II.	Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0	0	0	0	0	0
III.	Egyéb bevételek	16 242	23 461	18 958	28 918	26 176	31 629	30 970
IV.	Anyagjellegű ráfordítások	529 155	950 738	1 069 985	1 807 573	1 997 445	895 246	511 020
V.	Személyi jellegű ráfordítások	121 445	136 241	160 248	215 425	248 133	200 762	47 406
VI.	Értécsökkenési leírás	14 650	17 617	18 008	17 608	22 460	24 470	5 661
VII.	Egyéb ráfordítások	19 147	30 251	34 309	31 966	40 557	44 665	4 060
A.	Üzemi (üzleti tevékenység) eredménye	34 019	59 712	152 398	269 462	179 082	93 146	127 477
VIII.	Pénzügyi műveletek bevételei	6 064	12 829	12 901	36 444	29 649	66 809	17 124
IX.	Pénzügyi műveletek ráfordításai	9 143	13 552	12 403	21 878	14 078	24 768	21 015
B.	Pénzügyi műveletek eredménye	-3 079	-723	498	14 566	15 571	42 041	-3 891
C.	Adózás előtti eredmény	30 940	58 989	152 896	284 028	194 653	135 187	123 586
X.	Adófizetési kötelezettség	1 487	6 993	14 343	22 585	19 008	13 397	8 583
D.	Adózott eredmény	29 453	51 996	138 553	261 443	175 645	121 790	115 003

FELDER GROUP HUNGÁRIA Szolgáltató Kft. Mérlege (e Ft)		
Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/		2020
A.	Befektetett eszközök	10 746
I.	Immateriális javak	0
II.	Tárgyi eszközök	10 746
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	0
B.	Forgóeszközök	35 398
I.	Készletek	0
II.	Követelések	3 210
III.	Értékpapírok	0
IV.	Pénzeszközök	32 188
C.	Aktív időbeli elhatárolások	0
	Eszközök (aktívák) összesen	46 144
D.	Saját tőke	24 284
I.	Jegyzett tőke	3 000
	Ebből: - Visszavásárolt tulajdoni részesedés névértéke	0
II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0
III.	Tőketartalék	0
IV.	Eredménytartalék	18 308
V.	Lekötött tartalék	0
VI.	Adózott eredmény	2 976
E.	Céltartalékok	0
F.	Kötelezettségek	21 860
I.	Hátrasorolt kötelezettségek	0
II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	0
III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	21 860
G.	Passzív időbeli elhatárolások	0
	Források (passzívák) összesen	46 144

WOODTECH CSOPORT Kft. Mérlege (e Ft)		
<i>Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/</i>		2020
A.	Befektetett eszközök	172 363
I.	Immateriális javak	55 744
II.	Tárgyi eszközök	116 619
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	0
B.	Forgóeszközök	9 213
I.	Készletek	5 317
II.	Követelések	915
III.	Értékpapírok	0
IV.	Pénzeszközök	2 981
C.	Aktív időbeli elhatárolások	0
	Eszközök (aktívák) összesen	181 576
D.	Saját tőke	87 233
I.	Jegyzett tőke	3 000
	Ebből: - Visszavásárolt tulajdoni részesedés névérték	0
II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0
III.	Tőketartalék	0
IV.	Eredménytartalék	73 231
V.	Lekötött tartalék	9 922
VI.	Adózott eredmény	1 080
E.	Céltartalékok	0
F.	Kötelezettségek	21 038
I.	Hátrasorolt kötelezettségek	0
II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	0
III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	21 038
G.	Passzív időbeli elhatárolások	73 305
	Források (passzívák) összesen	181 576

Stonewood Kft. Mérlege (e Ft)		
<i>Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/</i>		2020
A.	Befektetett eszközök	19 517
I.	Immateriális javak	238
II.	Tárgyi eszközök	17 479
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	1 800
B.	Forgóeszközök	234 376
I.	Készletek	86 984
II.	Követelések	95 151
III.	Értékpapírok	0
IV.	Pénzeszközök	52 241
C.	Aktív időbeli elhatárolások	1 085
	Eszközök (aktívák) összesen	254 978
D.	Saját tőke	41 354
I.	Jegyzett tőke	3 000
II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0
III.	Tőketartalék	0
IV.	Eredménytartalék	30 732
V.	Lekötött tartalék	0
VI.	Értékelési tartalék	0
VII.	Adózott eredmény	7 622
E.	Céltartalékok	0
F.	Kötelezettségek	213 570
I.	Hátrasorolt kötelezettségek	0
II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	11 444
III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	202 126
G.	Passzív időbeli elhatárolások	54
	Források (passzívák) összesen	254 978

PALISZANDER Kereskedelmi Kft. Mérlege (e Ft)		
<i>Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/</i>		2020
A.	Befektetett eszközök	64 975
I.	Immateriális javak	1 293
II.	Tárgyi eszközök	39 682
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	24 000
B.	Forgóeszközök	631 976
I.	Készletek	404 527
II.	Követelések	37 016
III.	Értékpapírok	0
IV.	Pénzeszközök	190 433
C.	Aktív időbeli elhatárolások	627
	Eszközök (aktívák) összesen	697 578
D.	Saját tőke	511 104
I.	Jegyzett tőke	40 000
	Ebből: - Visszavásárolt tulajdoni részesedés névérték	0
II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0
III.	Tőketartalék	0
IV.	Eredménytartalék	411 208
V.	Lekötött tartalék	1 310
VI.	Adózott eredmény	58 586
E.	Céltartalékok	0
F.	Kötelezettségek	172 070
I.	Hátrasorolt kötelezettségek	0
II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	0
III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	172 070
G.	Passzív időbeli elhatárolások	14 404
	Források (passzívák) összesen	697 578

Planet-Gép Kereskedelmi Kft. (Anest-Wood) Mérlege (e Ft)		
<i>Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/</i>		2020
A.	Befektetett eszközök	28 628
I.	Immateriális javak	154
II.	Tárgyi eszközök	28 474
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	0
B.	Forgóeszközök	628 202
I.	Készletek	300 716
II.	Követelések	133 903
III.	Értékpapírok	0
IV.	Pénzeszközök	193 583
C.	Aktív időbeli elhatárolások	0
	Eszközök (aktívák) összesen	656 830
D.	Saját tőke	136 452
I.	Jegyzett tőke	10 000
II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0
III.	Tőketartalék	0
IV.	Eredménytartalék	109 049
V.	Lekötött tartalék	0
VI.	Értékelési tartalék	0
VII.	Adózott eredmény	17 403
E.	Céltartalékok	0
F.	Kötelezettségek	519 330
I.	Hátrasorolt kötelezettségek	0
II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	10 746
III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	508 584
G.	Passzív időbeli elhatárolások	1 048
	Források (passzívák) összesen	656 830

Fagápszert Plusz Kft. Mérlege (e Ft)		
<i>Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/</i>		2020
A.	Befektetett eszközök	225 227
I.	Immateriális javak	3 034
II.	Tárgyi eszközök	222 193
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	0
B.	Forgóeszközök	455 202
I.	Készletek	241 228
II.	Követelések	87 301
III.	Értékpapírok	0
IV.	Pénzeszközök	126 673
C.	Aktív időbeli elhatárolások	22
	Eszközök (aktívák) összesen	680 451
D.	Saját tőke	222 467
I.	Jegyzett tőke	3 000
II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0
III.	Tőketartalék	0
IV.	Eredménytartalék	206 050
V.	Lekötött tartalék	0
VI.	Értékelési tartalék	0
VII.	Adózott eredmény	13 417
E.	Céltartalékok	0
F.	Kötelezettségek	448 708
I.	Hátrasorolt kötelezettségek	0
II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	34 309
III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	414 399
G.	Passzív időbeli elhatárolások	9 276
	Források (passzívák) összesen	680 451

LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Kft. Mérlege (e Ft)							
<i>Forrás: https://e-beszamolo.im.gov.hu/</i>		2016	2017	2018	2019	2020	2021. I.név
A.	Befektetett eszközök	177 362	185 407	191 828	177 067	173 943	168 260
I.	Immateriális javak	114	444	22 109	18 125	13 453	12 301
II.	Tárgyi eszközök	177 248	184 963	169 719	158 942	160 490	155 959
III.	Befektetett pénzügyi eszközök	0	0	0	0	0	0
B.	Forgóeszközök	505 918	619 364	807 069	648 130	1 392 587	1 839 230
I.	Készletek	158 303	164 816	424 953	157 431	353 473	848 860
II.	Követelések	102 300	142 654	199 694	86 639	434 854	490 574
III.	Értékpapírok	0	0	0	0	0	0
IV.	Pénzeszközök	245 315	311 894	182 422	404 060	604 260	499 796
C.	Aktív időbeli elhatárolások	998	1 362	1 067	1 393	3 103	3 893
	Eszközök (aktívák) összesen	684 278	806 133	999 964	826 590	1 569 633	2 011 383
D.	Saját tőke	208 230	316 782	478 225	503 870	475 660	590 663
I.	Jegyzett tőke	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
II.	Jegyzett, de még be nem fizetett tőke	0	0	0	0	0	0
III.	Tőketartalék	0	0	0	0	390 000	390 000
IV.	Eredménytartalék	143 234	165 229	184 782	296 225	-48 974	72 816
V.	Lekötött tartalék	10 000	10 000	29 000	29 000	9 844	0
VI.	Értékelési tartalék	0	0	0	0	0	9 844
VII.	Adózott eredmény	51 996	138 553	261 443	175 645	121 790	115 003
E.	Céltartalékok	10 000	10 000	10 000	20 000	30 000	0
F.	Kötelezettségek	412 436	429 817	419 738	200 490	1 011 236	1 369 228
I.	Hátrasorolt kötelezettségek	0	0	0	0	0	0
II.	Hosszú lejáratú kötelezettségek	38 534	28 928	11 050	7 725	158 099	246 814
III.	Rövid lejáratú kötelezettségek	373 902	400 889	408 688	192 765	853 137	1 122 414
G.	Passzív időbeli elhatárolások	53 612	49 534	92 001	102 230	52 737	51 492
	Források (passzívák) összesen	684 278	806 133	999 964	826 590	1 569 633	2 011 383

<i>Forrás: 2020. évi beszámolók adatai</i>	Létszám (fő)
Felder Group Hungária Kft.	13
Woodtech Csoport Kft.	3
Stonewood Kft.	3
Paliszander Kft.	17
Planet-Gép Kft. (Anest-Wood)	8
Fagépszer Plusz Kft.	8
Lignomat Kft.	23

<i>Forrás: 2020. évi mérlegek adatai</i>	Tőkeerősség (%)	Likviditás (%)	Eladósodottság foka (%)
Felder Group Hungária Kft.	53%	162%	47%
Woodtech Csoport Kft.	48%	44%	12%
Stonewood Kft.	16%	116%	84%
Paliszander Kft.	70%	347%	26%
Planet-Gép Kft. (Anest-Wood)	21%	124%	79%
Fagépszer Plusz Kft.	33%	110%	66%
Lignomat Kft.	30%	163%	64%
Átlag	39%	152%	54%

2020. évi tény bevételek és költségek alakulása a fedezeti pont értékeihez viszonyítva

Megnevezés	Tény	Fedezeti pont
Árbevétel (m Ft)	1 227	868
Változó költség (m Ft)	764	541
Fedezeti összeg (m Ft)	463	327
Fix költség (m Ft)	327	327
Eredmény (m Ft)	135	0
Fedezeti hányad (%)	38%	38%
Eredményhányad (%)	11%	0%
Fedezet hányadosa	0,71	
Fedezeti árbevétel	868	
Fedezeti VC	541	
A költségek reagálási foka:	0,7	
Összes költség:	1 091	

Lignomat Kft. Eredményterve 2021. évre	adatok m Ft-ban								
Tételsor elnevezése	2019.	változás	2020.	változás	2021. I. név	terv	2021. (várható)	terv	2022. ter
I. Értékesítés nettó árbevétele	2 462	-50%	1 227	117%	665	8%	2 659	20%	3 190
II. Aktivált saját teljesítmények értéke	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0
III. Egyéb bevételek	26	21%	32	292%	31	373%	124	10%	136
IV. Anyagjellegű ráfordítások	1 997	-55%	895	128%	511	2%	2 044	4%	2 126
V. Személyi jellegű ráfordítások	248	-19%	201	-6%	47	-24%	190	5%	199
VI. Értékcsökkenési leírás	22	9%	24	-7%	6	1%	23	5%	24
VII. Egyéb ráfordítások	41	10%	45	-64%	4	-60%	16	-10%	15
A. Üzemi (üzleti) tevékenység eredménye	179	-48%	93	447%	127	185%	510	26%	642
VIII. Pénzügyi műveletek bevételei	30	125%	67	3%	17	131%	68	80%	123
IX. Pénzügyi műveletek ráfordításai	14	76%	25	239%	21	497%	84	60%	134
B. Pénzügyi műveletek eredménye	16	170%	42	-137%	-4	-200%	-16	20%	-19
C. Adózás előtti eredmény	195	-31%	135	266%	124	154%	494	46%	722
X. Adófizetési kötelezettség	19	-30%	13	156%	9	81%	34	3%	35
D. Adózott eredmény	176	-31%	122	278%	115	162%	460	43%	657

	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021. I. név
Átlagbér (Ft/fő/hó)	424 728 Ft	462 083 Ft	552 177 Ft	695 132 Ft	588 855 Ft	595 182 Ft
KSH átlagbér (Ft/fő/hó)	263 171 Ft	297 017 Ft	329 943 Ft	367 833 Ft	403 616 Ft	438 814 Ft

PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGRSZEG

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: Egy kisvállalkozás költséggazdálkodásának elemzése	
Hallgató neve: Hollósi Paméla Erzsébet	NEPTUN kód: AQDQ6H
Képzési szint: Szakirányú továbbképzés	
Szak: Controlling szakközgazdász	Szakirány: -
Témavezető neve: Dr. Joó István	Beosztása: mb. oktatási dékánhelyettes, tanszékvezető, egyetemi adjunktus
Tanszék: Pénzügy és Gazdálkodás Tanszék	

Dolgozatom témájául a LIGNOMAT Kereskedelmi és Szolgáltató Korlátolt Felelősségű Társaság (továbbiakban: Lignomat Kft.) gazdálkodásának elemzését tűztem ki célul, különös tekintettel a vállalati tervezés, különféle pénzügyi mutatószámok, eredménykimutatás, munkaerő és bér gazdálkodás vizsgálatára tértem ki. Az elemzések elvégzése során a 2016-2021 közötti időszakot vettem figyelembe. Közel három éve dolgozom a vállalkozásnál könyvelőként, néhány hónappal a Covid-19 világjárvány kitörése előtt csatlakoztam a csapathoz. Mivel közvetlenül végig követtem a járvány gazdasági hatásait, érdekesnek gondoltam megvizsgálni a különféle pénzügyi, gazdasági mutatók alakulását számszerűsítve is. Egy ilyen világméretű esemény óriási hatást gyakorol minden szereplőre, de szerencsének mondhatjuk magunkat, hogy talpon tudtunk maradni, és jelentős veszteségek nélkül kilábalunk a világjárvány hatásai alól. Először a Lignomat Kft. részletes bemutatásával kezdtem a dolgozatot, elhelyezve a faipari-kereskedelmi piacon, az ügyfelek és versenytársakra is kitérve. Röviden bemutattam a vállalkozás szervezeti felépítését, alkalmazott vállalatirányítási rendszerét. Ezt követően a számvitel és a kontrolling kapcsolatáról fejtettem ki egy kis elméleti áttekintést, definiálva a pénzügyi számvitel, vezetői számvitel és a kontrolling fogalmait, határait és a közöttük lévő összefüggéseket. A dolgozatot a költséggazdálkodással kapcsolatos alapfogalmak, költségfajta számítás, költségviselő számítás, költséghely számítás bemutatásával folytattam, amely fejezet végén röviden kitértem a Lignomat Kft.-nél alkalmazott költséghely-, projekt-, szerződés-, divízió- és termékcsoportkódokra. A tervezés elemzése során megvizsgáltam a költségszámítási eljárásokat, a Lignomat Kft. példáján keresztül a tényköltség-számítás és terveköltség-számítás

alkalmazását. Ezután a költségtervezés tanulmányozása következett a teljes költség-számítás, részköltség-számítás, fedezetszámítás és ÁKFN struktúra módszerein keresztül. A stratégiai, taktikai és operatív tervezés, azon belül is a pénzügyi tervezés részletesebb analizálását végeztem el a választott vállalkozás példáján keresztül. Az utolsó részben a Lignomat Kft. releváns pénzügyi mutatószámainak, eredményének, munkaerő és bérgazdálkodásának bemutatását, elemzését végeztem el. A pénzügyi mutatószámokon belül vagyoni, pénzügyi (eladósodottság, likviditási), jövedelmezőségi, hatékonysági elemzéseket folytattam. Az eredménykimutatás adataiból a bevételek, ráfordítások, eredmény alakulását vizsgáltam a megjelölt években. Végül a munkaerő és bérgazdálkodás különféle mutatók általi boncolgatásával zártam az elemzést. Összességében megállapítható, hogy a vizsgált évek során a vállalat megfelelő gazdálkodást folytatott a stabilitás, tőkeerősség jegyében. A világválság miatti korlátozások okoztak némi visszaesést a korábbi évekhez képest 2020-ban, azonban újra növekvő tendencia figyelhető meg az eredmények, bevételek tekintetében, melyek várhatóan meg is haladják majd a 2020 előtti szinteket.