

Bán Erika – Kresalek Péter – dr. Pucsek József

A vállalati gazdálkodás elemzése

perfekt

PR-696/17

Budapest, 2017.

Szerzők:

Bán Erika

egyetemi adjunktus

II. rész 1. fejezet kivéve 1.6. fejezet, II. rész 3. 4. és 5. fejezet

Kresalek Péter

mestertanár

Bevezetés, I. rész 2. 3. 4. és 6. fejezet

dr. Pucsek József

főiskolai docens, intézeti tanszékvezető-helyettes

I. rész 1. fejezet, 5. fejezet, II. rész 1.6. fejezet, 2. fejezet

Lektor:

Sándor Lászlóné dr.

ny. főiskolai docens

Szerkesztő:

dr. Pucsek József

főiskolai docens, intézeti tanszékvezető-helyettes

ISBN 974-963-394-721-0

A kiadvány szerzői jogi védelem alatt áll, arról másolat készítése a kiadó előzetes írásbeli engedélye nélkül tilos. A kiadvány másolása és jogosulatlan felhasználása bűncselekmény!

Kiadja a Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó
Zártkörűen Működő Részvénytársaság
A kiadásért felelős Szepessy Hajnalka vezérigazgató
Borítóterv Pástiné Korda Ágnes
Terjedelem 25,72 (A/5) ív
Prospektkop Nyomda

Tartalomjegyzék

Előszó	9
Bevezetés	11
I. rész	
A termelő tevékenység elemzése	13
1. A piaci tevékenység elemzésének kiemelt területei	15
1.1. A piaci döntések előkészítése során alkalmazható elemzések	16
1.1.1. Árakkal kapcsolatos számítások	16
1.1.1.1. Költségalapú árképzés	18
1.1.1.2. Piaci alapú (piacvezérelt) árképzés	22
1.1.1.3. A transzferár vizsgálata	26
1.1.1.4. Az árrugalmasság vizsgálata	27
1.1.1.5. Fedezet-elemzés (break-even elemzés)	28
1.1.1.6. Fordított kalkuláció	30
1.1.2. A vevők (a vevők hasznosságának) vizsgálata	31
1.1.3. Termékösszetétel, termékstruktúra kialakítását támogató elemzések	33
1.1.3.1. Hosszú távú (stratégiai) döntések során alkalmazható módszerek	33
1.1.3.2. A rövid távú döntésekhez felhasználható számítások	41
1.1.4. Értékesítési csatornák, partnerek kiválasztása	47
1.2. Értékesítési tevékenység elemzése a döntések végrehajtásának szakaszában, valamint utólagosan	48
1.2.1. Az ajánlatok vizsgálata	48
1.2.2. A rendelésállomány elemzése	49
1.2.3. Az értékesítési összetétel és volumen alakulásának vizsgálata	51
2. A termelő-szolgáltató tevékenység teljesítményének elemzése	54
2.1. A termelés mérése, számbavétele	54
2.2. A termelési érték elemzése	59
2.3. A termelés összetételének elemzése	62
2.3.1. A szállítási kötelezettségek teljesítésének tételes vizsgálata	62
2.3.2. A termelés összetétel-változásának és a változás hatásának elemzése	63
2.4. A termelés ütemességének vizsgálata	66
2.4.1. A termékkibocsátás ütemességének vizsgálata	66

2.4.2. A termelési folyamat egyenletességének, folyamatosságának vizsgálata	68
2.5. A minőség elemzése	69
2.5.1. A termékek, szolgáltatások minőségének vizsgálata a vevői elégedettség szempontjából	71
2.5.2. A gyártási folyamat és a késztermékek minőségének vizsgálata ..	74
2.5.3. A minőséggel kapcsolatos költségek vizsgálata	80
3. Az emberierőforrás-gazdálkodás elemzése	84
3.1. A létszám nagyságának és összetételének elemzése	85
3.2. A munkaidő-kihasználás elemzése	92
3.3. Az emberierőforrás-felhasználás és a vállalati teljesítmény kapcsolatának elemzése	98
3.4. Az élőmunka teljesítményének (a munka termelékenységének) elemzése termelő tevékenység esetén	99
3.5. Az emberi erőforrás felhasználásához kapcsolódó költségek elemzése ...	111
3.5.1. A munkaerőköltségek és a személyi jellegű ráfordítások elemzése ...	111
3.5.2. A bér-gazdálkodás átfogó elemzése	115
3.5.3. A bérfelhasználás gazdaságosságának vizsgálata	121
4. A tárgyi eszköz-gazdálkodás kiemelt elemzési feladatai.....	124
4.1. A tárgyi eszköz-állomány összetételének elemzése	124
4.2. A tárgyi eszközök állagának, használhatóságának vizsgálata	126
4.3. A tárgyi eszközök kapacitáskihasználásának vizsgálata	126
4.3.1. A kapacitáskihasználás elemzése termelőtevékenység esetén	127
4.3.1.1. A tárgyi eszközök kihasználásának vizsgálata értékadatok felhasználásával	127
4.3.1.2. A műszaki kapacitáskihasználás értékelése	129
4.3.1.3. A kapacitáskihasználás változásának hatása a vállalkozás költségeire	133
4.3.1.4. A gazdasági kapacitáskihasználás vizsgálata	134
5. Az innovációs tevékenység kiemelt témaköreinek elemzése.....	136
5.1. Fejlesztési döntések előkészítése	139
5.1.1. Elemzési módszerek a fejlesztési döntések előkészítésében	139
5.1.2. Termék- (gyártmány-) fejlesztési döntések előkészítése	149
5.1.3. Gyártásfejlesztési (eljárás-fejlesztési) döntések előkészítése	151
5.1.4. Fejlesztési témák rangsorolása pontozás segítségével	157

5.2. A termék életciklusának (életgörbéjének) elemzése	158
5.3. Fejlesztési tevékenység elemzése a döntések meghozatala után	159
6. A készletgazdálkodás kiemelt elemzési feladatai	162
6.1. A készletgazdálkodás elemzése termelőtevékenység esetén	164
6.1.1. Az anyagellátási tevékenység elemzése	164
6.1.2. Az anyagfelhasználás elemzése	167
6.1.2.1. Az anyagfelhasználás dinamikus elemzése	167
6.1.2.2. Az anyagfelhasználási normáktól való eltérések vizsgálata	168
6.1.3. A készletalakulás vizsgálata	170
6.1.3.1. Készletállományok elemzése a készletnormák figyelembevételével	171
6.1.3.2. A készletstruktúra, készlethatékonyság vizsgálata	174
6.1.3.3. A készletek alakulásának dinamikus elemzése	174
6.1.3.4. A készletgazdálkodási tevékenységre vonatkozó figyelmeztető adatok vizsgálata	178
II. rész	
A kereskedelmi tevékenység elemzése	181
1. A kereskedelmi tevékenység teljesítményének elemzése	183
1.1. Az áruforgalmi tevékenység értelmezése és szakaszai	183
1.2. Az áruforgalom átfogó elemzése	186
1.3. Az értékesítési forgalom alakulásának elemzése	190
1.4. Az értékesítés összetételének elemzése	203
1.5. Sajátosságok a nagykereskedelmi tevékenység elemzésében	205
1.6. A szállodai szolgáltatások és a vendéglátás kiemelt elemzési feladatai	207
1.6.1. A szálláshely-értékesítési tevékenység elemzése	208
1.6.2. A vendéglátási tevékenység kiemelt elemzési kérdései	211
2. A külkereskedelmi tevékenység elemzési sajátosságai.....	212
2.1. A külkereskedelmi áruforgalom elemzése	212
2.1.1. A külkereskedelmi forgalom áruszerkezeti elemzése	213
2.1.2. A külkereskedelmi forgalom viszonylati szerkezetének elemzése	213
2.2. A külkereskedelmi ügyletek elemzése	215
2.2.1. Az előkészítő szakasz elemzése	215
2.2.2. A szerződéskötés szakaszának elemzése – a külkereskedelmi szerződés tartalmának elemzése	218

2.2.2.1. A mennyiség meghatározása, a csomagolás és funkciói	218
2.2.2.2. A minőség meghatározása és tanúsítása	219
2.2.2.3. A szállítási határidő vizsgálata	220
2.2.2.4. Az ár rögzítése a szerződésben	220
2.2.2.5. A fizetési feltételek elemzése	222
2.2.2.6. A szállítási feltételek elemzése – az INCOTERMS és az ár kapcsolata	227
2.2.2.7. A külkereskedelmi tevékenység kockázatainak elemzése, a kockázat-kivédés lehetséges módjai	237
2.2.3. A lebonyolítás és kötészárás szakaszának elemzési feladatai	238
2.3. A külkereskedelmi ármunka elemzése	239
2.3.1. A vállalkozás elvi ármunkájának elemzése	240
2.3.2. Az operatív külkereskedelmi ármunka elemzése	241
3. Az emberierőforrás-gazdálkodás elemzése kereskedelmi tevékenység esetén	244
3.1. A létszám nagyságának és összetételének elemzése	244
3.2. Az élőmunka teljesítményének elemzése kereskedelmi tevékenység esetén	246
3.3. A bérgazdálkodás elemzési sajátosságai kereskedelmi tevékenység esetén	255
4. A tárgyieszköz-gazdálkodás kiemelt elemzési feladatai kereskedelmi tevékenység esetén	260
5. A készletgazdálkodás kiemelt elemzési feladatai kereskedelmi tevékenység esetén	269
5.1. Az áruellátás (árubeszerzés) elemzése	269
5.2. A készletgazdálkodás elemzése	277
5.2.1. Az árukészletek és a készletváltozás megfigyelése	277
5.2.2. Az árukészlet és a forgalom viszonyának elemzése	284
5.2.3. Az átlagkészlet változására ható tényezők számszerűsítése	286
5.2.4. A készletrugalmasság vizsgálata	288
Ábrák jegyzéke	293
Táblázatok jegyzéke	293
Irodalomjegyzék	294

Bevezetés

A vállalkozások működésük során különböző **gazdasági tevékenységeket** végeznek, illetve végezhetnek. A tevékenységek beazonosítása, besorolása egységes rendszert követ, amely a hazai – és ezen keresztül az Európai Unió – statisztikai számbavétel gyakorlatára épül. A jelenleg érvényes statisztikai besorolás szerint (TEÁOR '08¹) a gazdasági tevékenységek a következő nemzetgazdasági ágakhoz sorolhatók:

- Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat (A),
- Bányászat, kőfejtés (B),
- Feldolgozóipar (C),
- Villamosenergia-, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás (D),
- Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladékgazdálkodás, szenny-nyeződésmentesítés (E),
- Építőipar (F),
- Kereskedelem, gépjárműjavítás (G),
- Szállítás, raktározás (H),
- Szálláshely-szolgáltatás, vendéglátás (I),
- Információ, kommunikáció (J),
- Pénzügyi, biztosítási tevékenység (K),
- Ingatlanügyletek (L),
- Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység (M),
- Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység (N),
- Közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás (O),
- Oktatás (P),
- Humán-egészségügyi, szociális ellátás (Q),
- Művészet, szórakoztatás, szabadidő (R),
- Egyéb szolgáltatás (S),
- Háztartás munkaadói tevékenysége; termék előállítás, szolgáltatás végzése saját fogyasztásra (T),
- Területen kívüli szervezet (U).

A vállalkozások döntő többségére jellemző, hogy egyidejűleg többféle nemzetgazdasági ághoz tartozó tevékenységet folytatnak. Aszerint, hogy milyen súlyuk van a gazdálkodásban, a vállalkozás az általa végzett tevékenységeket két fő csoportba sorolhatja:²

¹ TEÁOR '08: gazdasági tevékenységek egységes ágazati osztályozási rendszere, amely 2008. január 1-jétől érvényes.

² A fő- és másodlagos tevékenység mellett a vállalkozásoknál megtalálhatók az ún. kiegészítő tevékenységek is, amelyeknek célja a vállalkozás fő- és másodlagos tevékenységének támogatása (a kiegészítő tevékenységek nem kerülnek értékesítésre).

- főtevékenység: amely a végzett tevékenységek közül a legnagyobb mértékben járul hozzá a vállalkozás összes teljesítményéhez³,
- másodlagos tevékenység: a főtevékenység mellett minden más olyan tevékenység, amelynek végterméke külső fél részére értékesített termék vagy szolgáltatás (a másodlagos tevékenység részesedése a vállalati teljesítményből általában kevesebb, mint a főtevékenységé).

A vállalkozások nemzetgazdasági ágakba történő besorolása – a vonatkozó statisztikai előírások szerint – a főtevékenység alapján történik.

³ A teljesítmény kifejezése – a statisztikai számbevétel tekintetében – alapvetően a hozzáadott érték, de ettől eltérően lehet – többek között – például az árbevétel is.