
Pénzügyi kimutatások, gyakorlati pénzügyi modellezés



Szerkesztette: Jáki Erika

2018

Pénzügyi kimutatások, gyakorlati pénzügyi modellezés

Szerkesztette: Jáki Erika

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalkozásfejlesztési Intézet
egyetemi adjunktus

Lektorálta: Walter György

Budapesti Corvinus Egyetem
Befektetések és Vállalati Pénzügy tanszék
egyetemi docens, habil

Budapest, 2018

Szerkesztette: Jáki Erika; erika.jaki@uni-corvinus.hu
Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalkozásfejlesztési Intézet
egyetemi adjunktusa

© Jáki Erika, Aranyossy Márta, Madácsi Roland, Baumgartner Ferenc, Kádár Béla, Cziniel Eszter

A mű és annak minden része a szerzői jogok értelmében védett. A kiadvány – anyagi haszonszerzés célját kivéve – változatlan formában és tartalommal szabadon terjeszthető, felhasználható, nyomtatható, sokszorosítható és korlátozás nélkül közzé tehető. A szerzői jogok védelmében felhasználásakor, idézéskor szakszerűen kell hivatkozni a kiadványra és a szerzőkre.

Az esetek kizárólag tudományos és oktatási célokra és vitára készültek.

A könyv ingyenesen letölthető az alábbi helyről:
<http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3860/>

ISBN 978-963-503-718-6

Kiadó: Budapesti Corvinus Egyetem, 2018



Tartalom

Bevezetés	3
1 dr. Madácsi Roland: Miskolc Nyomda – Esettanulmány pénzügyi tervezéshez.....	4
1.1 Esettanulmány.....	7
1.2 Gépek.....	8
1.3 Alapadatok, feltételek a pénzügyi modell elkészítéséhez.....	9
1.4 Pénzügyi modell készítés.....	11
1.5 Irodalomjegyzék	12
2 dr. Jáki Erika: Beruházási terv pénzügyi modellezése <i>Miskolc Nyomda hosszú távú pénzügyi tervezés</i>	14
2.1 Alapadatok.....	16
2.2 Beruházás pénzügyi hatása a mérlegre	20
2.3 Beruházás pénzügyi hatása az Eredménykimutatásra	21
2.4 Beruházás pénzügyi hatása a Cash Flowra	22
2.5 Irodalomjegyzék	25
3 dr. Jáki Erika: Értékesítési tervek és az operatív működés pénzügyi modellezése - <i>Miskolc Nyomda hosszú távú pénzügyi tervezés</i>	26
3.1 Alapadatok.....	28
3.2 Értékesítési tervek és az operatív működés hatása az eredménykimutatásra.....	30
3.3 Értékesítési tervek és az operatív működés hatása a mérlegre	32
3.3.1 Követelésállomány becslése.....	32
3.3.2 Készletállomány becslése.....	37
3.3.3 Szállítóállomány becslése.....	42
3.4 Értékesítési tervek és az operatív működés hatása a Működési CF-ra	48
3.5 Irodalomjegyzék	54
4 dr. Jáki Erika: Finanszírozási elképzelések pénzügyi modellezése <i>Miskolc Nyomda hosszú távú pénzügyi tervezés</i>	55
4.1 Alapadatok.....	57
4.2 Mérleg.....	58
4.3 Eredménykimutatás	61
4.4 Mérleg 2.....	64
4.5 Cash Flow	65
4.6 Mérleg 3. – a Pénzügyi modell lezárása és tesztelése.....	68
4.7 Irodalomjegyzék	73
5 dr. Aranyossy Márta Pénzügyi modellezés - Borászat Kft.....	75
5.1 Általános információk.....	76
5.2 Beruházási politika	77

5.3	Termelési terv	78
5.4	Értékesítési és csomagolási terv	82
5.5	Feladat.....	84
5.6	Irodalomjegyzék	86
6	Cziniel Eszter – Szépségipari stratégiák és az eredménykimutatás Szépség Kft.....	87
6.1	Szépség Kft.	88
6.2	Esettanulmány.....	90
6.2.1	Tömeg Termékek Üzletág	94
6.2.2	Luxus Termékek Üzletág.....	95
6.2.3	Fodrászati Üzletág.....	96
6.2.4	Szenzitív Termékek Üzletág.....	97
6.3	Feladat.....	98
6.4	Elemzés.....	100
6.5	Megoldás.....	102
6.6	Irodalomjegyzék	107
7	Baumgartner Ferenc és Kádár Béla: Kimutatások könyvvizsgáló szemmel	108
7.1	A könyvvizsgálat célja, fogalma.....	109
7.2	Vonatkozó szabály és szemléletrendszer.....	111
7.3	Könyvvizsgálat	114
7.3.1	Megbízás elfogadása és a vizsgálat megtervezése	117
7.3.2	Az évközi (“interim”) vizsgálat.....	119
7.3.3	Év végi vizsgálat.....	120
7.3.4	Könyvvizsgálói jelentések.....	133
7.4	A könyvvizsgáló minőség-ellenőrzése	137
7.5	Sajátos számviteli esetek	140
7.6	Irodalomjegyzék	144
	A könyv szerzői.....	147
	A szerző további könyvei a témában.....	148

Bevezetés

A könyv célja, hogy segítséget nyújtson a vállalkozóknak abban, hogy a kidolgozott üzleti vállalkozás pénzügyi tervét elkészítsék. A könyv szorosan kapcsolódik Jáki Erika: Üzleti terv készítés (2017) könyvhöz, mely az üzleti ötlet kidolgozását, szöveges kifejtését mutatja be, kezdve az üzleti terv részeinek részletes tartalmi bemutatásától a stratégiai tervezésen át a tulajdonosi kontrollon keresztül az etikai, társadalmi felelősségvállalásig. A második könyv Jáki Erika: Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai (2017) a részleteiben kidolgozott üzleti terv első pénzügyi tesztelésének módszereit mutatja be, kezdve a megvalósíthatósági tanulmánnyal, majd a historikus kimutatások elemzésének lehetőségét tárgyalja. Végül a kereskedelmi bankok általános üzleti modellje és a bank szervezetén belül a vállalkozások üzleti tervének elbírálási folyamata került bemutatásra.

A könyv a Miskolc Nyomda esettanulmányon keresztül végigvezeti az olvasót, hogyan tudja az üzleti terv dokumentumban bemutatott vállalkozás működését, vagyoni és pénzügyi helyzetét egymással összekapcsolt mérleg, eredmény és cash flow kimutatásban, azaz egy pénzügyi modellben elkészíteni. Ezt követi a nagyobb komplexitású, részletgazdagabb Borászati esettanulmány, mely a szőlőültetvények és a bortermelési iparág pénzügyi tervezésébe vezeti be az olvasót. A Szépség Kft.-n keresztül a különböző stratégiák eredménykimutatásra gyakorolt hatása kerül bemutatásra. Végül a könyv a könyvvizsgálat célját, módszerét mutatja be. Számos finanszírozó megköveteli, hogy könyvvizsgáló által hitelesített beszámolót nyújtson be a társaság sokszor már a kérelemhez, vagy későbbiekben, mint az adatszolgáltatás része.

dr. Jáki Erika

1 dr. Madácsi Roland: Miskolc Nyomda – Esettanulmány pénzügyi tervezéshez

Minden sikeresen működő vállalat életében eljön az a pillanat, amikor egy jelentős összegű beruházásra szánja el magát – elsősorban azért, mert az általa előállított termékek iránti kereslet megnő, így fejleszteni szükséges az adott vállalat termelői kapacitását is. Mindezen



döntéseket stratégiai tervezés előzi meg. Az információkat stratégiai tervezést támogató modellek segítségével lehet megszerezni, melyről részletesen lásd Jáki (2017a). Annak érdekében, hogy a tulajdonos vagy a vállalat vezetősége meg tudja ítélni az adott beruházás megalapozottságát, mindenképpen célszerű üzleti tervet írni, mely igazolja a piaci igényeknek való megfelelést ágazati elemzéssel és marketing/értékesítési tervvel, valamint részletezi a beruházás lépéseit. Mindezek mellett ki kell térni a szervezetfejlesztési kérdésekre is, milyen új vezetőkre, operatív munkavállalókra van szükség, és hogyan változik meg a termelési folyamat, a vállalat működése, hiszen a beruházás szervezeti fejlesztést, átalakítást is vonhat maga után¹. Az üzleti tervben tett állításokat, feltételezéseket tükröző pénzügyi tervet kell készíteni – ami alátámasztja a kapacitás bővítési beruházás megtérülését. A pénzügyi tervben szereplő számok és alkalmazott feltételezések alátámasztásához elemezni kell a társaság múltbeli eredményét és vagyoni helyzetét, lehetőség szerint benchmark adatokkal, mint főbb versenytársak, vagy iparági adatok is össze kell vetni ezen értékeket. A kimutatások elemzéséről részletesen lásd Jáki (2017c). Az üzleti terv írását megelőző stratégiai és pénzügyi elemzési folyamatok, a jövőről való

¹ Az üzleti terv tartalmi kritériumairól részletesen lásd Jáki (2017b)

elmélkedés során a terv készítői, kigondolói, sokszor maguk a projektgazdák elhivatottá válnak a projekt megvalósítása iránt és figyelmen kívül hagyják az intő jeleket, melyek alapján a projektet el kellene vetni. A racionális beruházási döntéseket torzító kognitív hatásokról, heurisztikákról részletesen lásd Jáki (2008, 2013a, 2013b).

Pénzügyi terv hiányában a cég tulajdonosai, illetve a vállalat vezetősége az adott vállalatot akár csődközeli helyzetbe is juttathatja². Nem megfelelő pénzügyi tervvel előfordulhat, hogy nem tud megfelelő finanszírozást találni, nem tud üzlettársat, bankot vagy más intézményt a befektetésbe bevonni.³ Egy rossz terv eredményezheti, hogy túl nagy adósságszolgálati terhet vállal, miközben ezzel párhuzamosan nem bővül jelentős mértékben az értékesített volumen, az árbevétel és a megtermelt cash-flow sem.

A pénzügyi tervezés során először meg kell határozni az alapadatokat, melyeket igény szerint lehet változtatni és a modell ennek megfelelően automatikusan módosul. Az alapadatok alapján a következő terveket kell elkészítenie a vállalat jövőbeli tevékenységére vonatkozóan:

- eredménykimutatás terv
- mérleg terv
- cash-flow terv⁴

Az eredménykimutatás terv elkészítése során a vállalat – elsősorban értékesítési és pénzügyi – vezetőinek végig kell gondolnia, hogy a jövőben milyen értékesítési volument tudnak realizálni és azt milyen árszint mellett, illetve ehhez a volumenhez milyen – elsősorban anyagjellegű és személyi jellegű – ráfordítások kapcsolódnak.

² A csődelőrejelzés módszertani háttéréről részletesebben lásd Virág és Kristóf (2006, 2009 és 2012).

³ A bankoknak benyújtandó hitelkérelem információs igényéről részletesen lásd Walter (2016), 182. o.

⁴ A cash-flow tervről részletesen lásd Madácsi-Walter (2014)

Emellett érdemes azt is megvizsgálni, hogy az adott cég bevételi vagy költség oldalon szembesülhet-e jelentősebb inflációs hatással⁵.

A mérleg terv elkészítése során a vállalat – elsősorban beszerzési, értékesítési és pénzügyi – vezetőinek meg kell tervezniük, hogy a fenti értékesítési volumen realizálásához milyen beruházásokat kell eszközölnie a vállalatnak, illetve azt milyen leírási kulccsal fogják leírni, azaz mekkora lesz az értékcsökkenés. Másrészt fontos kérdés az is, hogy a beruházásoknak és az értékesítési volumennek milyen hatása van a készletállományra, a jövőben hogyan alakulhat a vállalat vevőkkel, illetve a szállítókkal szembeni alkupozíciója, ugyanis ezek jelentősen befolyásolják a vállalat forgóeszköz szükségletét, és kihat a vállalat likviditására is. A pénzállomány nagyságát⁶ a cash-flow kimutatás megtervezésével tudjuk prognosztizálni. Harmadrészt szintén nem elhanyagolható kérdés, hogy a vállalat milyen forrásokból – saját tőke vagy idegen forrás⁷ – fogja finanszírozni a fenti beruházásokat illetve az esetlegesen megnövekedett forgóeszköz volument. Ezt azonban már a finanszírozási cash-flow részletezi.

A cash-flow terv indirekt módon készíthető el a mérleg és az eredménytervből. A cash-flow (CF) kimutatás alapján tudjuk megállapítani, hogy a normál, operatív működése során a vállalat mennyi cash-flow-t képes előállítani. A Finanszírozási CF alapján megállapítható, hogy milyen forrásokat vont be az időszakban a társaság, illetve milyen adósságszolgálatot (tőketörlesztés és kamatfizetés) kell teljesítenie az időszak alatt, és látszik, hogy fizetett-e osztalékot, vont-e be, vagy csökkentette-e a társaság tőkéjét. A Beruházási CF mutatja meg azt, hogy az időszakban vett-e, vagy adott-e el új befektetett eszközt a társaság. A teljes cash-flow terv összességében megmutatja, hogy a vállalat teljes tevékenysége, mint a működése, beruházási

⁵ Az eredménykimutatásra vonatkozó tervekről részletesen lásd Madácsi (2005)

⁶ A pénzállomány tervezéséről lásd Havran et al. (2015)

⁷ A rendelkezésre álló forrásokról részletesen lásd Madácsi (2014)

tevékenysége (eszköz vétel/eladás), és finanszírozása milyen hatással van a rendelkezésre álló készpénz állományra.

Amennyiben alaposan átgondoljuk a jövőbeni terveket, és ez alapján készítjük el a vállalatra vonatkozó pénzügyi tervezést, akkor az alátámaszthatja egy nagyobb beruházás szükségességét, illetve annak hatásait.

Másrészről azonban a későbbi szakaszban érdemes ezeknek a terveknek a megvalósulását is figyelemmel kísérni – ahol is a pénzügyi kontrollingnak kiemelt szerep jut – és aktualizálni az egyes kimutatásokat, illetve annak hatásait a vállalat cash-flow termelésére vonatkozóan. Ez jelentős információ tartalommal bír majd mind a vállalat vezetősége, mind a tulajdonosok számára.

1.1 Esettanulmány

Első lépésként a Miskolc Nyomda Kft. vásárolna egy 800-1000 m² nagyságú, a szükséges engedélyekkel rendelkező ipari ingatlant. Tekintettel arra, hogy az ingatlanpiaci helyzet a kialakult válság miatt nagyon bizonytalan, nehéz volt megtalálni az árban, méretben és minden más paraméterében megfelelő ingatlant. A kiválasztott ingatlan, melynek megvételére előrehaladott tárgyalásokat folytat a cég, Miskolcon, a Tüzér u. 1/A alatt található. Ipari területen lévő, de önálló utcai fronttal és megközelíthetőséggel rendelkező 1000 m² összterületű ingatlan.

Az épület oszlopos tartószerkezete, illetve belmagassága lehetővé teszi, hogy a földszinten a technológiai sorrendnek megfelelően, a szükséges átalakítások után egy légtérbe kerüljön mind a nyomdai gépterem, mind a kötészeti gépterem.

Az emeleten szintén megfelelő átalakítások után kényelmesen kialakítható a számítógépes grafikai munkahely és a szükséges irodai helyiségek, valamint az öltözők, kommunális helyiségek.

Az épületet a vállalkozás átvizsgáltatta ingatlan értékbecslővel, statikus- és építész szakemberrel. Mindegyikük egybehangzó vélemény az volt, hogy a kérdéses épület alkalmas a fent említett átalakításokra. Az épület és a hozzá tartozó ingatlan kialakított vételára 25 millió Ft + ÁFA. A vizsgálatokat végző ipari építési szakértő előzetes becslése alapján az épület felújítására és az igények szerinti átalakítására nagyságrendileg 25 millió Ft szükséges.

A fentiek alapján az új telephely kialakításának összköltsége 50 millió Ft +ÁFA

1.2 Gépek

A telephely kialakításon felül az alábbi *gépek beszerzése* szükséges a Miskolc Nyomda Kft. növekedéséhez:

- 1 db 4 nyomóműves
HEIDELBERG
SPEEDMASTER ofszet
nyomdagép (6 éves);
25 millió Ft +ÁFA
- Számítógépes munkahelyek,
egyéb irodai infrastruktúra kialakítása, felújítása; 2,5 millió Ft + ÁFA⁸
- Nyomdai és kötészeti biztonságtechnikai elszívó berendezések, klimatizálás;
2,5 millió Ft +ÁFA



⁸ Itt most nem számolunk a technológiai beruházások nyomán esetlegesen keletkező immateriális értékkel – a témakör megismeréséhez javasoljuk Nemeslaki – Aranyossy (2005) áttekintését.

- 1 db komplett kötészeti gépsor: hajtogató, összehordó, varró, kemény táblakészítő stb.; 20 millió Ft +ÁFA

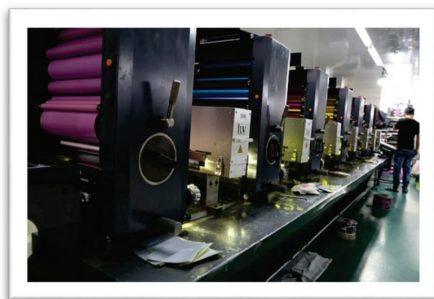
A gébeszerzéshez így összesen 50 millió Ft +ÁFA szükséges.

1.3 Alapadatok, feltételek a pénzügyi modell elkészítéséhez

A pénzügyi modellt az alábbi alapadatok felhasználásával készítse el 2023-ig. Az elkészített pénzügyi modell tükrözze a tervezett fejlesztéseket és a finanszírozási struktúra pénzügyi hatásait.

I. Beruházás:

- Az ingatlanra a jelenleg érvényes 2%-os amortizációs kulcsot alkalmaztuk.
- A vásárolt gépek, felszerelések esetén alkalmazott amortizációs kulcs 14,5%.
- A beruházás és a hitelfelvétel 2018 év végén kerül számvitelileg elszámolásra, de



....már 2018-ban a rendelkezésre álló kapacitást az új berendezések révén **jelentősen megnövelné** a vállalkozás.

II. Értékesítés/operatív alapadatok:

- A tárgyévet követő évben (2018) átlagosan 25%-os termelésnövekedéssel számolunk, de nem éri el a 100%-os kapacitáskihasználtságát, így a további években 5%-os árbevétel növekedéssel számol.
- A termelésnövekedést a „hideghívás”-os (vagyis ismeretség nélkül végzett kapcsolatfelvételen keresztül) marketingnek köszönhetően a nettó árbevétel növekedésével azonos ütemű, így az árbevétel is a fenti arányoknak megfelelően növekszik évente.
- A vállalat vezetősége 2018-ra a személyi költségek egyszeri 50%-os növekedését tervezi, majd további növekedéssel nem tervez!

III. Finanszírozás:

- A beruházási hitel futamideje 5 év, törlesztése egyenletes ütemben történik.
- A vállalkozás 2018-tól kezdve a rövid lejáratú hiteleit csak a nettó forgó tőke (jelen esetben a nettó forgótőke: készlet+vevő-szállító) szükségletére fordíthatja.
- A vállalkozás jogerős bírósági döntés alapján évi 5 millió forint kártérítést kap a társaság a tervezési időszakban.
- A társasági adó mértéke 9 %.
- A Társaság a rövid és a hosszú lejáratú hitelekre is 10%-os kamatot fizet!



1.4 Pénzügyi modell készítés

A pénzügyi modell elkészítését három fő területre bontjuk:

1. Beruházási tervek pénzügyi hatásai
2. Értékesítési tervek és az ehhez kapcsolódó operatív működés pénzügyi hatásai.
3. Finanszírozási elképzelések pénzügyi hatásai.

Első lépésként a beruházás pénzügyi hatásait fogjuk elkészíteni, majd ezt követően a üzleti modell operatív hatásait, és végül a finanszírozást. A pénzügyi modellekben fontos, hogy azon értékek, melyeket a modellben változtatni lehet, egyértelműen megkülönböztessük a többi cellától, melyek az alapadatokra hivatkoznak.

Jelen esetben az alapadatok munkalapon a vastag pirossal kijelölt értékek módosíthatóak. A modell elkészítésével a célunk az, hogy a változtatható értékek módosításával a mérlegegyezőség a pénzügyi modellben megmaradjon, mindamellet az alapadat módosításával járó pénzügyi hatásokat lássuk mind a három kimutatásban (mérleg, eredménykimutatás és Cash Flow).

Az eset megoldásához töltse le [INNEN](#) az excelt.

1.5 Irodalomjegyzék

1. Havran Dániel, Lovas Anita, Berezvai Zombor (2015): Vállalati pénzügy (SPM, SKM): Gondolkodtató és gyakorló feladatok gyűjteménye, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa, Budapest
2. Jáki Erika (2008): Racionalitás és beruházás értékelés, 2008. október in: Bartók István; Simon Judit: 60 éves a Közgazdaságtudományi Egyetem: A Jubileumi Tudományos Konferencia alkalmából készült tanulmányok. Gazdálkodástudományi kar, könyvfejezet, Budapest, AULA, 2008, 39-53. old. ISBN: 978 963 9698 56 7
3. Jáki Erika (2013a): A pozitív és a negatív hírek súlyozása EPS előrejelzések készítésekor - I. rész – Elméleti háttér -; Hitelintézeti szemle, 2013/2. szám. márc., 74-90. old.
4. Jáki Erika (2013b): A pozitív és a negatív hírek súlyozása EPS előrejelzések készítésekor - II. rész – Empirikus vizsgálat -; Hitelintézeti szemle, 2013/3. szám. jún., 154-182. old.
5. Jáki Erika (2017a): Stratégiai elemzés; in: Jáki Erika: Üzleti terv készítés; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 24-42. old.; ISBN 978-615-80642-3-1
6. Jáki Erika (2017b): Üzleti terv dokumentáció; in: Jáki Erika: Üzleti terv készítés; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 6-23. old.; ISBN 978-615-80642-3-1
7. Jáki Erika (2017c): Kimutatások elemzése; in: Jáki Erika: Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 22-65. old.; ISBN 978-615-80642-2-4

8. Kristóf Tamás, Virág Miklós (2012): Data reduction and univariate splitting. Do they together provide better corporate bankruptcy prediction? *Acta Oeconomica*, 62:(2), pp. 205-228.
9. Madácsi Roland és Walter György: A projektfinanszírozás; megjelent: Walter György: Vállalatfinanszírozás a gyakorlatban, 2014, Alinea, ISBN 978-615-5303-59-3; 117-132. oldal
10. Madácsi Roland: A projektfinanszírozás egyedi jellegzetességei; *Vezetéstudomány*, 2014/5. szám 56-63. oldal
11. Madácsi Roland: Projektfinanszírozás; *Vezetéstudomány*, 2005/6. szám 32-41. olda
12. Nemeslaki A, Aranyossy, M (2005): Az információtechnológia vállalati értékteremtésének elméletei, szemléletmódjai és módszerei. *Vezetéstudomány* 36:(7-8) pp. 27-38.
13. Virág Miklós, Kristóf Tamás (2006): Iparági rátákon alapuló csődelőrejelzés sokváltozós statisztikai módszerekkel, *Vezetéstudomány*, 37:(1), pp. 25-35.
14. Virág Miklós, Kristóf Tamás (2009): A többdimenziós skálázás a csődmodellezésben, *Vezetéstudomány*, 40:(1), pp. 50-58.
15. Walter György (2016): Kereskedelmi banki ismeretek. Alinea Kiadó

2 dr. Jáki Erika:

Beruházási terv pénzügyi modellezése

Miskolc Nyomda hosszú távú pénzügyi tervezés

A vállalat stratégiai terveinek megvalósításához meghatározhat beruházási igényeket, beruházási lépéseket. A beruházási döntés a stratégiai tervezés⁹ eredményeként kerül meghatározásra. Számos beruházás kivitelezése időben tovább tart, illetve túlnő a költségkereten, vagy később elmarad a várt bevételnövekedés, vagy éppen a költségek nem csökkennek úgy, ahogy azt a tervezés során prognosztizálták. Hoffer (2018) szerint előnyös helyzetben vannak azok a szervezetek, akik nem csupán megterveztetik, de felügyelik is a kivitelezést, majd az üzemeltetés feladatait is saját hatáskörben valósítják meg, vagy ellenőrzik. Az ipari beruházások jelentős részére ez jellemző. A beruházási döntésekhez kapcsolódó pénzügyi tervek jellemzően optimisták, melynek oka az emberi gondolkodásban keresendő. A beruházási döntések racionalitását vizsgálta Jáki (2008), és tárta fel azokat a kognitív gondolkodásban rejlő tényezőket, melynek következtében az alapos kutatás, és számtalan információ feldolgozása ellenére is szisztematikusan optimista pénzügyi tervet készít a projektgazda.

A magyar számviteli törvény szerint a befektetett eszközöket három csoportba sorolhatjuk:

- *Immateriális javak* (pl. szabadalom, know-how, védjegy, szoftver),
- *Tárgyi eszközök* (pl: ingatlanvásárlás, gépvásárlás)
- *Befektetett pénzügyi eszközök* (pl.: részesedés egy másik társaságban).

⁹ részletesen lásd Jáki (2017c)

A beruházás pénzügyi rendezése időben eltér attól, amikor a beruházás számvitelileg költségként elszámolásra kerülhet (értékcsökkenés). Annak ellenére, hogy a beruházást - ingatlant, gépet, vagy berendezést - pénzügyileg rendezzük, azaz kifizetjük a vonatkozó szerződés előírása szerint (átvételkor, birtokba adáskor, előleggel vagy részletfizetéssel), azt költségként később számolhatjuk el. A számviteli törvénynek megfelelően különböző leírási kulcsokat kell alkalmazni az eszköz értékcsökkentéséhez, melyet a pénzügyi modellben is rögzíteni kell. A leírási kulccsal és az eszköz bekerüléskori értékével határozható meg a mérlegben az eszközök könyv szerinti értéke. Az eredménykimutatásban az értékcsökkenés adóalap csökkentő tétel. Amennyiben sok eszköze van egy társaságnak, vagy a stratégiai elképzelések megvalósítása átfogó, részletes tervezést igényel, akkor érdemes külön munkalapon kiszámolni azok könyv szerinti értékét és összegezni. Fontos figyelembe venni a modell készítése során azt, hogy melyik eszköz kerül teljes mértékben leírásra a tervidőszak alatt, mivel arra az eszközre a teljes leírást követően nem lehet értékcsökkenést elszámolni.

A Miskolc Nyomda esetében egy ingatlan kerül megvásárlásra és néhány gép, melyeknek a bekerülési érték kalkulációját tartalmazó táblázatot, külön számításokat adottnak tekintettünk az eset megoldásához, a modellben a végső bekerülési értékkel számolunk. Az üzleti terv dokumentációban indokolni kell a beruházási költségeket, lehetőség szerint csatolni kell előszerződést, vagy értékbecslést.

A Miskolc nyomdának vannak már meglévő ingatlanai és gépekkel is rendelkezik. A Miskolc Nyomda esetében összköltség típusú eredménykimutatást¹⁰ készítünk.

¹⁰ Az Összköltség és a Forgalmi típusú eredménykimutatásokat részletesen lásd (Jáki, 2017b)

2.1 Alapadatok

A Miskolc Nyomda új ingatlan vásárlását és további gépek beszerzését tervezi, melyekre az alábbi alap adatokat határoztuk meg a tervezéshez. Ezek azok az értékvezérlők, melyek módosítását lehetővé kell tennünk a modellben, pirossal és barackszín háttérrel kerül jelölésre a modellben.

Az ingatlanbeszerzés alapadatainak rögzítéséhez az alábbi információkat használjuk fel:

- Az új telephely kialakításának összköltsége 50 millió Ft +ÁFA¹¹
- Az ingatlanra a jelenleg érvényes 2%-os amortizációs kulcsot alkalmaztuk.
- A beruházás 2018 év végén kerül számvitelileg elszámolásra (azaz aktiválásra), ezért 2018-ban erre nem számolunk el értékcsökkenést.

Első lépés, hogy rögzítjük az alap adatokat, majd ezekre hivatkozva határozzuk meg az új ingatlan után elszámolandó értékcsökkenést (ÉCS) évente és számítjuk ki a tárgyévi könyv szerinti értékét. Fontos, hogy a tárgyévi ÉCS-t vonjuk le az előző évi könyv szerinti értékből.

Ugyanígy járunk el a meglévő ingatlanok esetében is, majd az Ingatlanokra elszámolt összes értékcsökkenést (utolsó előtti sor), és az összes ingatlan könyv szerinti értékét is kiszámoljuk (alsó sor).

A pénzügyi modell elkészítése során ezer Ft-ban fogunk minden értéket beírni a táblázatba, melyre a könyv fejezeteiben a továbbiakban eFt rövidítéssel hivatkozunk.

Az alábbi táblázat kitöltésének lépései:

¹¹ A modellben az áfával nem számolunk.

1. Első lépés, hogy beírjuk a bekerülési értéket (50 000 eFt.) és a 2%-os amortizációs kulcsot.
2. A bekerülési érték és az amortizációs kulcs szorzatából határozzuk meg az éves amortizációt (1 000 eFt), mely minden évben, az eszköz teljes élettartalma alatt változatlan.
3. Az ingatlan könyv szerinti értéke az előző időszaki könyv szerinti érték csökkentve a tárgyidőszakban elszámolt amortizációval. Például a 2021. évre a 47 000 eFt úgy számolható ki, hogy a 48 000 eFt-ből (2020) kivonjuk a 2021. évben elszámolt 1 000 eFt amortizációt.
4. A meglévő ingatlan könyv szerinti értékét 2017. évre kimásoljuk a 2017. évi kimutatásból, azaz a tényadatok alapján határozzuk meg. Az éves amortizáció 200 eFt, mely szintén a korábbi bekerülési érték és az amortizációs kulcs alapján került meghatározásra. Ezen adatokat a kiegészítő mellékletből, vagy a Tárgyi Eszköz analitikából tudhatjuk meg.
5. Az új ingatlannal azonos módon határozzuk meg a régi ingatlan könyv szerinti értékét.
6. Összeadjuk az új és a régi ingatlanra elszámolt értékcsökkenést utolsó előtti sor.
7. Összeadjuk az új és a régi ingatlan könyv szerinti értékét (alsó sor).

	Alapadatok	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Új ingatlan vásárlás + felújítás	50 000	50 000	49 000	48 000	47 000	46 000	45 000
amortizáció	2,00%		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
meglévő ingatlan	9 600	9 400	9 200	9 000	8 800	8 600	8 400
	200	200	200	200	200	200	200
ÉCS		200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Ingatlanok KSZÉ		59 400	58 200	57 000	55 800	54 600	53 400

A gépek berendezések alapadatainak rögzítéséhez az alábbi információkat használjuk fel:

- A gépbeszerzéshez így összesen 50 millió Ft +ÁFA szükséges.
- A vásárolt gépek, felszerelések esetén alkalmazott amortizációs kulcs 14,5%.
- A beruházás 2018 év végén kerül számvitelileg elszámolásra, ezért 2018-ban nem számolunk el értékcsökkenést az új gépekre.

A táblázat kitöltése az ingatlanokéval megegyezik, azonban a meglévő gépek az értékcsökkenéssel 2022-ben teljes mértékben leírásra kerülnek, ezért itt figyelni kell, hogy 2022-ben csupán a 2021. évi könyv szerinti értéket lehet leírni (6 500 eFt), és 2023-ban már nem számolunk el értékcsökkenést¹².

		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Gépek vásárlása	50 000	50 000	42 750	35 500	28 250	21 000	13 750
amortizáció	14,50%		7 250	7 250	7 250	7 250	7 250
meglévő gépek	35 500	28 250	21 000	13 750	6 500	0	0
ÉCS	7 250	7 250	7 250	7 250	7 250	6 500	0
Gépek KSZÉ		78 250	63 750	49 250	34 750	21 000	13 750

Az alapadat fülön a piros számokra kell, hogy hivatkozzon minden további szám, így az excelben a piros számok változásával minden más szám is változni fog.

Mielőtt tovább mennénk, érdemes ellenőrizni, hogy jól dolgoztunk-e. Írjuk át a piros értékeket, és nézzük meg, hogy az értékek megfelelően változnak. Az alábbi táblázatban az ingatlan bekerülési értékét 75 000 eFt-re növeltük, az amortizációt 3%-a. Az új gépek bekerülési értékét 80 000 eFt-ra, míg a régi gépeknél a 2017. évi könyv szerinti értéket 29 000 eFt-ra állítottuk be.

¹² Az ÉCS képletezéséhez HA függvényt alkalmaztunk. Az ÉCS meghatározásához a logikai vizsgálat az alábbi: amennyiben az előző időszaki könyv szerinti érték alacsonyabb, mint az éves értékcsökkenés, úgy a könyv szerinti értékkel azonos a tárgyévi ÉCS.

Ha ezen változtatásokkal 2023-ban az Ingatlan/Gépek könyv szerinti értéke megegyezik a lenti táblázatban láthatóval, akkor jól dolgozott, folytathatjuk a pénzügyi modell készítését.

	Ajap- adatok	Tény 2007	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Új ingatlan vásárlás + felújítás	75 000		75 000	72 750	70 500	68 250	66 000	63 750
amortizáció	3,00%			2 250	2 250	2 250	2 250	2 250
meglévő ingatlan		9 600	9 400	9 200	9 000	8 800	8 600	8 400
		200	200	200	200	200	200	200
ÉCS			200	2 450	2 450	2 450	2 450	2 450
Ingatlanok KSZÉ			84 400	81 950	79 500	77 050	74 600	72 150
			2018	2019	2020	2021	2022	2023
Gépek vásárlása	80 000		80 000	68 400	56 800	45 200	33 600	22 000
amortizáció	14,50%			11 600	11 600	11 600	11 600	11 600
meglévő gépek		29 000	21 750	14 500	7 250	0	0	0
		7 250	7 250	7 250	7 250	7 250	0	0
ÉCS			7 250	18 850	18 850	18 850	11 600	11 600
Gépek KSZÉ			101 750	82 900	64 050	45 200	33 600	22 000

Mielőtt tovább folytatnánk a munkát, írjuk vissza az eredeti adatokat a piros számoknál!

2.2 Beruházás pénzügyi hatása a mérlegre

Az alapadatoknál meghatározásra került az Ingatlanok könyv szerinti értéke, és a gépek berendezések könyv szerinti értéke. A társaságnak nincs I. Immateriális eszköze és III. Befektetett pénzügyi eszköze. A pénzügyi modell működéséhez át kell hivatkozni¹³ az ingatlan és a gépek berendezések könyv szerinti értékét az alapadatok közül a mérleg *1. Ingatlanok*, és a *2. Műszaki berendezések, felszerelések, járművek* sorában, majd összegezni a II. Tárgyi Eszközök sorban az ingatlanok és a műszaki berendezések értékét. Végül a **A. Befektetett eszközök** sor értékét kell kiszámolni az I. Immateriális javak, II. Tárgyi eszközök és a III. Befektetett pénzügyi eszközök összegeként.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. Befektetett eszközök	45 100	137 650	121 950	106 250	90 550	75 600	67 150
I. IMMATERIÁLIS JAVAK	0	0	0	0	0	0	0
II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	45 100	137 650	121 950	106 250	90 550	75 600	67 150
1. Ingatlanok	9 600	59 400	58 200	57 000	55 800	54 600	53 400
2. Műszaki berendezések, felszerelések, járművek	35 500	78 250	63 750	49 250	34 750	21 000	13 750
III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	0	0	0	0	0	0	0

Elkészültünk a mérleg eszköz oldalának a felével, a következő lépés az eredménykimutatásra gyakorolt hatás modellezése.

¹³ Az áthivatkozás az Excelben egy „+”, vagy „=” jel után rá kell kattintani a kívánt cellára, és annak értéke így így megjelenik a cellában, és változik a hivatkozott cellával azonos módon. Rossz megoldás kimásolni az értékeket és beilleszteni a mérleg megfelelő sorába, mert úgy nem fog változni a piros számok módosításával.

2.3 Beruházás pénzügyi hatása az Eredménykimutatásra

A beruházás később kerül költségként elszámolásra a számviteli törvényben meghatározott leírási kulcsnak megfelelően, mint ahogy annak pénzügyi rendezése megtörténik. Az alapadatok fülön kiszámítottuk az új és régi ingatlanok és a gépekre évente elszámolt amortizációt. Ezek összegét kell behivatkozni az eredménykimutatás értékcsökkenés sorába.

Eredménykimutatás	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01. Belföldi értékesítés	360 000						
I. ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	360 000						
II. Egyéb bevétel	0						
III. Anyagjellegű ráfordítások	300 000						
IV. Személy jellegű ráfordítások	10 000						
V. Értékcsökkenés	7 450	7 450	15 700	15 700	15 700	14 950	8 450
VI. Egyéb ráfordítás	0						
A. ÜZEMI SZINTŰ EREDMÉNY	42 550						

2.4 *Beruházás pénzügyi hatása a Cash Flowra*

A beruházást 2018-ban rendezzük pénzügyileg, melyet a Cash Flowban is látnunk kell. A pénzügyi modellezés során indirekt Cash Flow¹⁴-t kell készíteni. Fontos, hogy az indirekt CF-t az eredménykimutatás és a mérlegből készítjük el, a Cash Flow esetében nem hivatkozhatunk az alapadatok fölön található adatokra, hanem az azokra hivatkozó mérleg és eredménykimutatás sorokra kell hivatkozni.

Az indirekt CF készítésénél a mérleg sorok változásából határozzuk meg a pénzeszközök sor változását.

A Beruházási CF eszközoldali tétel, így annak változása - feltételezve azt, hogy kizárólag a pénzeszközök változnak a többi mérlegtétel változatlan, akkor a mérleg úgy marad egyensúlyban (Összes eszköz = Összes forrás), ha ezzel azonos mértékű, de ellentétes pénzeszköz változás következik be. Adott esetben a gépek és az ingatlan vásárlása miatt nőtt az ingatlanok és a gépek könyv szerinti értéke (mérlegben nőtt az értéke 2018-ra), mely növekedés hatására csökken a pénzeszköz állomány (ha minden más mérleg sor változatlan). Összességében a beruházás hatására csökken a pénzeszköz állomány.

Amennyiben csökken a Befektetett eszközök értéke, úgy az olyan, mintha értékesítettünk volna azokat. A Miskolc Nyomda esetében ingatlant, vagy gépet adnánk el, akkor azzal azonos mértékben nőne a pénzállomány.

A Beruházási Cash Flowban a tárgyévi mérlegtételből (pl.: 2018) kivonjuk az előző időszaki értéket (2017) és vesszük a mínusz egyszeresét, hogy a pénzállományra gyakorolt hatást megfelelően mutassa.

¹⁴ Az indirekt Cash Flowt jellemzően akkor készítünk, amikor egy üzleti lehetőséget tesztelünk, sokszor Megvalósíthatósági tanulmánynak hívjuk. Természetesen máskor is készíthetünk indirekt módon, azaz nem a mérlegből és az eredménykimutatásból, kifejezetten a pénzmozgás alapján Cash Flow kimutatást. A megvalósíthatósági tanulmányról részletesen lásd Jáki (2017a).

A beruházási CF elkészítésének első lépése, hogy a mérlegből behivatkozunk az ingatlan és a műszaki berendezés állomány változását. Az alábbi ábra mutatja, hogy a 2018-as I. Ingatlanok értékéből (59 400 eFt) kivonjuk a 2017. évi értéket (9 600 eFt), és mivel eszköz oldali tétel, ezért ellentétesen hatást gyakorol a pénzállományra, ezért vesszük mínusz egyszeresét. Tudjuk, hogy 50 000 eFt-ért vásároltunk Ingatlant 2018-ban, mely nem is került értékcsökkentésre, mégis csupán 49 800 eFt kiadásként jelenik meg a Beruházási CF-ban. Hova lett 200 eFt? Pontosan ez az az összeg, amit a meglévő ingatlanok után értékcsökkenésként elszámoltunk, és az állomány változás számításakor ez az érték pozitív hatásként jelenik meg a pénzállomány változásra, kvázi bevételként.

	2017	2018
A. Befektetett eszközök	45 100	137 650
I. IMMATERIÁLIS JAVAK	0	0
II. TÁRGYI ESZKÖZÖK	45 100	137 650
1. Ingatlanok	9 600	59 400
2. Műszaki berendezések, felszerelések, járművek	35 500	78 250
III. BEFEKTETETT PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	0	0

	2017	2018
Immateriális javak állományváltozása	0	0
Tárgyi eszközök állományváltozása	7 450	-92 550
<i>ingatlan ÁV</i>	200	-49 800
<i>műszaki berendezés ÁV</i>	7 250	-42 750
Befektetett pénzügyi eszközök	0	0
ECS (Eredménykimutatásból)	-7 450	
Beruházási CF	0	-92 550

Az értékcsökkenés hatásának bemutatására a lenti táblázatból szándékosan kihagytuk az értékcsökkenést. Jól látszik, hogy az eredménykimutatásban elszámolt értékcsökkenés korrekciója nélkül, mint pénzbevétel jelenik meg Beruházási CF-ban az értékcsökkenésből fakadó könyv szerinti érték változása az ingatlanok és a gépeknek. 2019-2023-ig bevételként mutatkozik a beruházási CF-ban.

Cash Flow	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Immateriális javak állományváltozása	0	0	0	0	0	0	0
Tárgyi eszközök állományváltozása	7 450	-92 550	15 700	15 700	15 700	14 950	8 450
<i>ingatlan ÁV</i>	200	-49 800	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
<i>műszaki berendezés ÁV</i>	7 250	-42 750	14 500	14 500	14 500	13 750	7 250
Befektetett pénzügyi eszközök	0	0	0	0	0	0	0
ECS (Eredménykimutatásból)	-7 450						
Beruházási CF	0	-92 550	15 700	15 700	15 700	14 950	8 450

Ennek korrigálására kell negatív előjellel behivatkozni az eredménykimutatásban elszámolt értékcsökkenést, ami az összes befektetett eszközre elszámolt értékcsökkenést tartalmazza. A lenti táblázatban most már helyesen jelenik meg a Beruházás pénzeszközökre gyakorolt hatása. 2018-ban 100 000 eFt kerül ingatlanra és gépekre kifizetésre (számvitelileg aktiválásra), és a további években beruházás célú kiadással és bevétellel nem számol a cég, azaz a tárgyi eszköz állományban további változással (beruházás vagy tárgyi eszköz értékesítés) nem számol a cég. .

Cash Flow	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Immateriális javak állományváltozása	0	0	0	0	0	0	0
Tárgyi eszközök állományváltozása	7 450	-92 550	15 700	15 700	15 700	14 950	8 450
<i>ingatlan ÁV</i>	<i>200</i>	<i>-49 800</i>	<i>1 200</i>	<i>1 200</i>	<i>1 200</i>	<i>1 200</i>	<i>1 200</i>
<i>műszaki berendezés ÁV</i>	<i>7 250</i>	<i>-42 750</i>	<i>14 500</i>	<i>14 500</i>	<i>14 500</i>	<i>13 750</i>	<i>7 250</i>
Befektetett pénzügyi eszközök	0	0	0	0	0	0	0
ÉCS (Eredménykimutatásból)	-7 450	-7 450	-15 700	-15 700	-15 700	-14 950	-8 450
Beruházási CF	0	-100 000	0	0	0	0	0

2.5 Irodalomjegyzék

1. Hoffer Ilona (2018): Value engineering and management in a construction project; Diversity of Business Development, Volume II, Lambert Academic Publishing; 2018. 95-110 old.; ISBN 978-613-9-92059-4
2. Jáki Erika (2017a): Üzleti terv és a pénzügyi terv kapcsolata; in: Jáki Erika: Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 6-12. old.; ISBN 978-615-80642-2-4
3. Jáki Erika (2017b): Kimutatások elemzése; in: Jáki Erika: Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 22-65. old.; ISBN 978-615-80642-2-4
4. Jáki Erika (2008): Racionalitás és beruházás értékelés, 2008. október in: Bartók István; Simon Judit: 60 éves a Közgazdaságtudományi Egyetem: A Jubileumi Tudományos Konferencia alkalmából készült tanulmányok. Gazdálkodástudományi kar, könyvfejezet, Budapest, AULA, 2008, 39-53. old. ISBN: 978 963 9698 56 7

3 dr. Jáki Erika: Értékesítési tervek és az operatív működés pénzügyi modellezése - *Miskolc Nyomda hosszú távú pénzügyi tervezés*

A pénzügyi modell elkészítését három fő területre bontjuk:

1. Beruházási tervek pénzügyi hatásai
2. Értékesítési tervek és az ehhez kapcsolódó operatív működés pénzügyi hatásai.
3. Finanszírozási elképzelések pénzügyi hatásai.

Jelen fejezet a pénzügyi modell elkészítésének második lépését, az értékesítés és az operatív működés pénzügyi hatásainak elkészítését mutatja be.

Itt is rögzíteni kell a pénzügyi modell készítés legfontosabb szabályait. A pénzügyi modellekben fontos, hogy azon értékek, melyeket a modellben változtatni lehet, egyértelműen megkülönböztessük a többi cellától, melyek ezen alapadatokra hivatkoznak.

Jelen esetben az alapadatok munkalapon a vastag pirossal kijelölt értékek módosíthatóak. A modell elkészítésével a célunk az, hogy a változtatható értékek módosításával a mérlegegyezőség a pénzügyi modellben megmaradjon, mindamelllett az alapadat módosításával járó pénzügyi hatásokat lássuk mind a három kimutatásban (mérleg, eredménykimutatás és cash flow kimutatás).

Fontos továbbá, hogy a pénzügyi modell és az üzleti terv dokumentáció (az üzleti terv tartalmi elemeiről lásd Jáki (2017a) és azok megvalósítására vonatkozó gyors pénzügyi számítást Jáki (2017b) egymás kiegészítői. Az üzleti terv dokumentációban leírtak számszaki hatását mutatja meg a pénzügyi modell. Az árbevétel¹⁵ alakulására

¹⁵ A devizában jelentkező árbevétel fedezési lehetőségekről és annak pénzügyi következményeiről lásd Dömötör és Havran (2011).

megadott alapadatok alátámasztása kiemelt feladat az üzleti terv dokumentációban. Részletes ágazati elemzéssel, marketingtervvel, termékbemutatóval, célcsoport és versenytárs elemzéssel kell igazolni, hogy a tervezett árbevétel vagy árbevétel növekedés reális, melyeket elemzésekkel, hiteles kutatásokkal kell alátámasztani¹⁶. A finanszírozók alapos elemzésnek vetik alá az árbevétel realitását egyrészt keresleti oldalról, másrészt a társaság operatív működése alapján¹⁷. Megvizsgálják, hogy a tervezett árbevétel realizálásához megfelelő kapacitásokkal bír-e a társaság, a növekvő árbevétel kiszolgálásához szükséges kapacitásbővítéssel megfelelően számolt-e a tervidőszakban. Az üzleti terv dokumentáció Vállalat általános bemutatása rész megfelelően alá kell, hogy támassza a pénzügyi modellben rögzített alap-adatokat. Meg kell győzni az olvasót, ami legtöbbször egy finanszírozó - idegen tőke (banki finanszírozás), vagy saját tőke (kockázati tőke, tulajdonostárs) oldali - arról, hogy az üzleti elképzelés megállja a helyét az iparági versenyben, a fogyasztói igényeket megfelelően és kifizetődően ki tudja szolgálni. A pénzügyi tervek jellemzően optimisták, a terv és a tényadatok között az eltérés az árbevétel esetében nagyobb, míg a költségeknél kisebb. A pénzügyi tervezést jellemző túltervezésének oka, hogy az emberek túlértékelik képességeiket, és a jövő eseményeivel kapcsolatban is pozitívak a várakozásaik. Mindezekről részletesen lásd Jáki (2013).

¹⁶ részletesen lásd Jáki (2017c), továbbá Balaton és Tari (2007).

¹⁷ A finanszírozói szemszögből elvégzett pénzügyi minősítés módszertani háttéréről részletesebben lásd Virág és Kristóf (2006, 2009 és 2012).

3.1 Alapadatok

A pénzügyi modell elkészítéséhez az alábbi alap-adatokat határozta meg a társaság az értékesítés és az operatív működés vonatkozásában:

- A kapacitást az új berendezések **jelentősen megnövelik** már az első évben.
- A hideghívásos marketingnek köszönhetően már 2018-ban átlagosan 25%-os árbevétel növekedéssel számol a társaság 2017-hez képest, a további években 5%-os árbevétel növekedéssel. Az árbevétel meghatározásához jellemzően készül részletes értékesítési terv termékekre, értékesítő munkatársakra, régiókra lebontva, mely alapján végül meghatározásra kerül az árbevétel éves növekedési üteme. Külső tanácsadóként a korábbi évek historikus adataiból és az ágazati elemzésből becsülhetjük a növekedési ütemet. A cég működéséért, az árbevétel tervek realizálásáért felelős személy (pl: Vezérigazgató, Értékesítési Igazgató) számára hasznos részletes bontásban elkészíteni a bevétel tervet, melyek segítik abban, hogy eltérés esetén meg tudják tenni a szükséges intézkedéseket.
- Tekintve, hogy a Miskolc Nyomda rendelésre gyárt főleg marketing anyagokat, ezért a termelésnövekedés a nettó árbevétel növekedésével azonos ütemű. A termelésre is igazak az árbevétel tervnél leírtak. A felelős személy (pl: Termelési Igazgató) számára hasznos egy részletes termelési terv elkészítése termékcsoportonként, régióként, gyáregységenként, stb. A tervezés segíti az előrelátást, és eltérés esetén a lehetséges megoldások ismeretében gyorsabban tudja meghozni a szükséges döntéseket. Termelési területnek meg kell tervezni a beszerzéseket, az áruk rendelését, mely fontos háttértáblája a pénzügyi modellnek. A termelési terv iparáganként, vállalatanként jelentős eltérést mutat. Külön nehézséget jelent termelő

vállalatoknál a különböző mértékegységek és méretek alapján az egységes számítás kialakítása.

- 2018 elejétől az új dolgozók felvétele és béremelések következtében a bértömeg egyszeri 50%-os növekedését tervezi. A személyi állományra is lehet részletes tervet készíteni külön munkalapon, melyben a személyi állomány és a bérek részletesen meg vannak tervezve. A jelen pénzügyi modellnél a „Humán erőforrás” tervet adottnak vesszük, és annak fő megállapításával, hogy egyszeri 50%-os bértömeg növekedéssel tervez a vállalat vezetősége.
- A vállalkozás jogerős bírósági döntés alapján évi 5 millió forint kártérítést kap a tervezési időszakban.

Összességében számos háttértábla szükséges ahhoz, hogy a lenti táblázatban alapadatként rögzített értékeket meghatározzuk és azokat hitelesen alá tudjuk támasztani. A táblázat fontos kiegészítője az üzleti terv dokumentációban leírt Vállalat általános bemutatása rész.

Az alap-adatok között rögzítjük a fentieknek megfelelő értékeket, megengedve azt, hogy azok évente kerüljenek módosításra.

	Alapadatok					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Értékesítés átlagos növekedése	25,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Termelés átlagos növekedése	25,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Személyi költség növekedése	50,0%					
Kapott kártérítés	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000

3.2 Értékesítési tervek és az operatív működés hatása az eredménykimutatásra

A Belföldi értékesítés növekedési üteme a Miskolc Nyomda esetében az Anyagjellegű ráfordításokkal jellemzően azonos ütemű, ezért terv szinten is így járunk el. A modell készítésének lépései:

1. Először a 01. Belföldi értékesítés sor tervezzük meg. Vesszük a tárgyidőszak előtti értéket (pl: 2017) és növeljük az alapadatoknál rögzített %-kal¹⁸. A modell működéséhez figyelni kell arra, hogy hivatkozzuk a növekedési ütemet, hogy annak változásával változzon a 01. Belföldi értékesítés értéke is.
2. Az I. Értékesítés nettó árbevétele egyenlő a 01. Belföldi értékesítés értékével. Olyan társaságoknál, ahol van más típusú bevétel is, ott azokat is figyelembe kell venni az I. Értékesítés nettó árbevétel sor meghatározásánál.
3. II. Egyéb bevétel sor az éves 5 000 eFt kapott kártérítési összeget tartalmazza, melyet az alapadatok közül be kell hivatkozni.
4. A III. Anyagjellegű ráfordítások esetében a 01. Belföldi értékesítés sor számításával azonosan járunk el, azonban itt a termelés növekedési ütemmel számolunk. Az alap-adatoknál megkülönböztettük az árbevétel és a termelés növekedési ütemét, így lehetőség van azok eltérő mértékű változtatására.
5. A IV. Személyi jellegű ráfordításoknál a 01. Belföldi értékesítés és a III. Anyagjellegű ráfordításoknál alkalmazott módszerrel számolunk. A modell lehetőséget ad arra, hogy a későbbiekben is tervezzünk bértömeg növekedést, vagy csökkenést.

¹⁸ 2018. Belföldi értékesítés = 2017 évi Belföldi értékesítés * (1+ alapadatoknál rögzített 2018. évi növekedési ütem)

6. A V. Értékcsökkenést még a beruházásnál behivatkoztuk. Végül ki kell számolni az A. Üzemi szintű eredményt. Egyetlen dologra kell figyelni. Az II. Egyéb bevétel sort nem kivonjuk, hanem hozzáadjuk az I. Értékesítés nettó árbevétele sorhoz, míg a többi tételt levonjuk. Eredménykimutatásnál a sor elnevezéséből lehet tudni, hogy kiadás, vagy bevétel tételről van szó, míg az eredmény soroknál az előjelből tudjuk, hogy a nyereség, vagy veszteség. Tehát vigyázzunk, a költség sorokat le kell vonni, annak ellenére, hogy azoknak nincs negatív előjele!

Eredménykimutatás	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01. Belföldi értékesítés	450 000	472 500	496 125	520 931	546 978	574 327
I. ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	450 000	472 500	496 125	520 931	546 978	574 327
II. Egyéb bevétel	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
III. Anyagjellegű ráfordítások	375 000	393 750	413 438	434 109	455 815	478 606
IV. Személy jellegű ráfordítások	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
V. Értékcsökkenés	7 450	15 700	15 700	15 700	14 950	8 450
VI. Egyéb ráfordítás	0	0	0	0	0	0
A. ÜZEMI SZINTŰ EREDMÉNY	57 550	53 050	56 988	61 122	66 213	77 271

3.3 Értékesítési tervek és az operatív működés hatása a mérlegre

Az árbevétel és az operatív működéssel szoros kapcsolatban vannak a nettó forgótőke elemek. Az eszköz oldalon a forgóeszközök közül a vevőkövetelések (II. KÖVETELÉSEK) és a Készletek (I. KÉSZLETEK), míg forrás oldalon a szállítók (1. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból). A pénzeszközök is ide tartozhatnak. Ebben a modellben azonban a pénzeszközök sor lesz az, amelyik a modellt zárja. A CF kimutatás alapján meghatározzuk a pénzállomány változást, és azt hivatkozunk vissza a mérlegbe, így határozva meg a pénzeszköz állományt. Vállalatértékeléshez készült modelleknél jellemző, hogy a pénzeszközök sor is az értékesítés alapján kerül meghatározásra, például annak egy meghatározott %-ban (pl.: az árbevétel 1%-t tartja a társaság pénzeszközben), és a változó érték lehet az osztalék, így meghatározva, hogy terv szinten mennyi osztalék kifizetésére lehet számítani.

Nehéz kérdés, hogyan tudjuk meghatározni, hogy mennyi lesz a mérlegben a készletek, a követelések és a szállítóállomány mértéke minden év végén, a Miskolc Nyomda esetében tárgyév december 31-én.

3.3.1 Követelésállomány becslése

A vevőkövetelés példáján keresztül a legérthetőbb a követelésállomány mérlegtételre végzett becslési eljárás. Az árbevétel azon része lesz év végén vevőkövetésként a mérlegben, mely számlákat a vevők még nem rendeztek, azaz nem fizettek ki. A számla kiállításakor rögzíteni kell a számla fizetésének határidejét. Sok esetben a termékre/szolgáltatásra kötött megrendeléskor készített szerződésben rögzítik többek között a fizetésre vonatkozó feltételeket, mint a fizetési határidőt. Két módszer közül választhatunk ahhoz, hogy az átlagos fizetési határidőt a társaság vevőre meghatározzuk.

1. Az év végi vevőállomány becsléséhez a legpontosabb módszer az lenne, ha vennénk az összes szerződést, megnéznénk milyen összegre és milyen fizetési határidőre lehet kiállítani, és súlyozott átlaggal meghatároznánk az átlagos beszedési időt napokban. Ez néhány vevővel rendelkező társaság esetében egy jó módszer lehet, azonban sok vevő esetében bonyolult és rendkívül időigényes eljárás lenne. A becslés pontosságát továbbá korlátozza, hogy nem ismerjük a jövőbeni szerződéses partnereket, szerződések paramétereit. További probléma, hogy az árbevétel struktúráját szintén csak becsülni tudjuk, ami a súlyozás alapját jelenti.

Nézzünk erre egy példát. Az alábbi társaságnak öt vevője van, a szerződés alapján az alábbi fizetési határidőben állapodtak meg. Az Éves nettó számlaösszeg oszlop mutatja az adott vevőtől várható éves árbevételt. Meghatározásra került, hogy az árbevétel mekkora százaléka származik az adott vevőtől, mely alapján súlyozott átlagos beszedési időt lehet számolni. Ez alapján átlagosan 22-23 nap után kerülnek a számlák kiegyenlítésre a vevők által.

Vevő	Szerződésben rögzített fizetési határidő	Éves nettó számlaösszeg (eFt)	%-os arány az árbevételben a súlyozáshoz	Súlyozott átlagos beszedési határidő
1. vevő	60	500	9,8%	5,85
2. vevő	15	1 000	19,5%	2,93
3. vevő	10	725	14,1%	1,41
4. vevő	30	2 000	39,0%	11,71
5. vevő	5	900	17,6%	0,88
Összesen		5 125		22,78

2. A másik sokkal egyszerűbb módszer, hogy a historikus adatok alapján megbecsüljük az átlagos beszedési időt, vagy más néven a vevők forgási idejét.

Tekintve, hogy becslésről van szó, fontos, hogy pontosan megértsük a módszer működését és tisztában legyünk a becslés korlátaival. Nézzünk egy példát. Először vesszük a társaság időszaki árbevételét (2015-ben 250 000 eFt) és az adott időszak év végi vevőállományát (2015-ben 30 000 eFt). Megnézzük, hogy az időszaki végi vevőállomány az időszaki árbevétel hány százalékát teszi ki (2015-ben 12%). Az időszak napjainak számával megszorozva ezt a százalékot megkapjuk, hogy hány napi árbevétel nem került rendezésre az időszak végén (2015-ben 43,8 napi árbevétel) és ennek felhasználásával becsüljük a fizetési határidőt. Vegyük észre, hogy a módszer azzal a feltételezéssel él, hogy az időszaki árbevétel egyenletesen, minden nap azonos mértékben kerül realizálásra. Tekintve, hogy becslésről van szó és a cél az, hogy meghatározzuk, hogy a tervidőszakban mennyi lesz időszak végén a vevőállomány, így ezen korlátozások ismeretében használjuk fel az értéket a továbbiak során. Előfordulhat, mivel átlagról van szó és a módszer minden nap azonos árbevétellel számol, hogy egyik vevő sem fizet az így meghatározott fizetési határidővel. A tervezéshez azonban megfelelő.

Eredménykimutatás	2015	2016	2017
01. Belföldi értékesítés	250 000	300 000	360 000
I. ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	250 000	300 000	360 000
Mérleg	2015	2016	2017
B. Forgóeszközök			
<i>II. KÖVETELÉSEK</i>	<i>30 000</i>	<i>40 000</i>	<i>50 000</i>
Vevők forgási ideje	2015	2016	2017
1. vevőállomány aránya az árbevétel %-ban	12%	13%	14%
2. időszak napjainak a száma	365	365	365
Hány napi árbevétel vevőkövetelés (fenti két sor szorzata)	43,8	48,7	50,7

A historikus adatok alapján számolt forgási idők 2015 és 2017 között 43,8 napról 50,7 napra növekedtek. A tervezéshez érdemes végig gondolni, hogy mi okozza a növekedést. Porter öt tényezős modelljét használva (lásd Jáki 2017c) érdemes végig gondolni, hogy nőtt-e a vevők alkupozíciója és ezért tudnak-e hosszabb fizetési haladékot kialakítani. További lehetőség, hogy a vevőstruktúrában azon vevők aránya nőtt meg, akiknek hosszabb fizetési határidőt adott a cég. Természetesen még számos oka lehet a fizetési határidő növekedésének (pl.: év végi jelentősebb megrendelés állomány, amely teljesítésre és kiszámlázásra került az év végén, így ez az egy egyszeri tétel a vevőállományt jelentősen megnöveli), melyeket lehetőség szerint érdemes feltárni. A historikus adatok alapján vehetjük a három év maximumát, minimumát, átlagát. El is térhetünk az így meghatározott forgási időtől a jövőbeni stratégiát figyelembe véve. Például kiskereskedelmi értékesítés bevezetésével nullára csökken a vevők forgási ideje, ez jelentősen csökkentheti a korábbi évek alapján számolt forgási időt, amit a tervidőszakban figyelembe kell venni.

A Miskolc Nyomda esetében a vezetőség a stratégiai elképzelések és az új értékesítések mérlegelése után úgy döntött, hogy 45 napban határozza meg a vevők forgási idejét a becsléshez.

Forgási sebesség	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Vevők / nap	45	45	45	45	45	45

Az időszaki árbevételt már megterveztük, az időszak napjainak számát 365-ben határoztuk meg a becslés során, így a forgási sebesség képlet alapján meg tudjuk határozni a követelésállományt¹⁹ a mérlegben.

Eredménykimutatás	2018	2019	2020	2021	2022	2023
01. Belföldi értékesítés	450 000	472 500	496 125	520 931	546 978	574 327
I. ÉRTÉKESÍTÉS						
NETTÓ	450 000	472 500	496 125	520 931	546 978	574 327
ÁRBEVÉTELE						

Mérleg	2018	2019	2020	2021	2022	2023
B. Forgóeszközök						
II. KÖVETELÉSEK	55 479	58 253	61 166	64 224	67 436	70 807

Felmerül a kérdés, hogy az áfát figyelembe kell-e venni, hiszen az is rajta van a számlán és az is ott van a vevőkövetelésen. Amennyiben a becslési eljárásban is figyelembe vettük az áfát, tehát a forgási sebesség meghatározásánál az árbevételt növeltük az áfával, úgy itt is vegyük figyelembe. Ha nem, akkor itt sem szabad az áfával számolni.

¹⁹ Időszaki árbevétel/365*forgási idővel

3.3.2 Készletállomány becslése

A készletállomány becslésére szintén többféle módszer áll rendelkezésünkre. A készletek számviteli fogalma szerint lehetnek anyagok, befejezetlen termelés és félkész termékek, növendék-, hízó- és egyéb állatok, késztermékek, áruk és készletre adott előlegek. A társaság tevékenysége alapján szükséges a készleteket tovább bontani. A Miskolc Nyomda esetében mi egyszerűen készleteknek nevezzük az alapanyagok, félkésztermékek és késztermékek összességét és nem különböztetjük meg, hogy melyikből mennyi van. Hozzá kell tenni, hogy a Miskolc Nyomda rendelésre gyárt, nincsenek saját termelésű készletei. Hasonlóan a humán erőforrás, beruházás és az értékesítési tervekhez, itt is lehetne részletes termelési tervet készíteni, melyben megbontásra kerülhetne tételesen, hogy melyik alapanyagból mennyire van szükség a folyamatos üzletmenethez. A továbbiakban nem kerül megbontásra, hogy melyik készletből becsüljük a készletnagyságot, hanem az egyszerűsített készletérték megtervezésére fókuszálunk. Alapvetően itt is kétféle módon becsülhetjük a készletértéket. Az egyik a termelési és az értékesítési terv alapján meghatározott készletérték, a másik a követelésekhez hasonlóan a forgási sebesség. Itt ismét kétféle megközelítést alkalmazhatunk a forgási idő meghatározására.

1. Az első esetben az időszak végi készletállományt a tervezett termelési adatok és értékesítési adatok és a jellemző selejtállomány alapján kerül meghatározásra. Az alábbi példában a 600 e Ft készletnagysággal zárja az előző évet (december 31.) a társaság, mely a következő időszak (január 1.) nyitóértéke. Az év során 3 890 e Ft értékben nő a készletek értéke, és a tervezett

2. értékesítés 3 800 e Ft. készletet érint. A szokásos selejtnagyság a termelés során 15%, melyet szintén le kell vonni az év végi készletértékből.

Készletállomány becslése a termelési és értékesítési adatok alapján	Készletállomány nagysága
Nyitóállomány (előző év záróértéke)	600 eFt
+ <i>termelt mennyiség értéke az időszakban</i>	<i>3890 eFt</i>
– <i>értékesített mennyiség értéke az időszakban</i>	<i>-3800 eFt</i>
– <i>selejt mennyiség értéke az időszakban (termelt mennyiség 5%-a)</i>	<i>-194,5 eFt</i>
Záró Készletnagyság (tárgyidőszakban)	495,5 eFt

3. A másik lehetőség, hogy a forgási idő és egy kiválasztott vetítési alap (pl.: árbevétel, vagy anyagköltség) alapján határozzuk meg a készletállományt. A forgási időt szintén kétféle módon lehet becsülni. Az egyik lehetőség, hogy végig gondoljuk a társaság üzleti modelljét, hogyan lesz az alapanyagból késztermék és az hogyan kerül értékesítésre, azaz hány napig tart egy-egy munkafolyamat. Ez alapján meg lehet határozni, hogy a nyersanyagtól a késztermék értékesítéséig hány nap telik el. Ennek megbecsléséhez jól kell ismerni a társaság működését, tevékenységét, külső elemző számára ez a módszer nem járható. Vegyünk egy kabátkészítő műhelyt, mely öt munkafolyamatban áll az alapanyagtól kezdve addig, amíg értékesítésre kerül a készlet kiskereskedő számára és így vevőkövetelés lesz. Az alábbi táblázat alapján 21 nap alatt „fordul meg” a készlet, azaz lesz készletből követelés. Ne feledjük, ez is egy tervezett folyamat, amitől a tényleges működés során számos ok miatt eltérést tapasztalhatunk. A stratégiai tervezés során a működési modellt is át kell gondolni, mely alapján a folyamatok mentén tudjuk meghatározni, hogy mennyi idő kell a készletek feldolgozására.

Munkafolyamat megnevezése	A nyersanyag hány napot áll az adott munkafolyamatban
A nyersanyag hány napot áll az adott munkafolyamatban	3 nap
Szövet kiszabása és átadása a varrodába	5 nap
A nyersanyag hány napot áll az adott munkafolyamatban	3 nap
Gombok, egyéb kiegészítők felvarrása	5 nap
Kiszállítás a kereskedelmi egységbe	5 nap
Összesen	21 nap

Egy külső elemző számára a fenti módszer nem készíthető el, ezért feltétlenül be kell vonni a tervezésbe a társaság vezetőit, hiszen jól kell ismerni a fenti becsléshez a társaság működését, tevékenységét az egyes munkafolyamatok időigényét. A készletek forgási idejét a vevőköveteléshez hasonlóan historikus adatok alapján is érdemes megbecsülni. A készletek esetében fokozottan figyelni kell a becslésből adódó korlátozott felhasználási és értelmezési lehetőségekre. Mindig jó vetítési alap az I. Értékesítés nettó árbevétele. A Miskolc Nyomda²⁰ esetében készletállomány becslésére az éves anyagköltség is jó vetítési alap lehet, hiszen erősen függ a készletnagyság az III. Anyagjellegű ráfordításoktól. Mindkét esetben azonban csupán vetítési alapról beszélünk azzal a céllal, hogy a tervezési időszakban is meg tudjuk határozni a készletnagyságot az időszakok végére. Ebből adódóan eltérés lehet a valós készlet forgási idő és a historikus adatokból becsült érték között. A lenti táblázatban az eredménykimutatásból nemcsak az I. Értékesítés nettó árbevételét, hanem a III. Anyagjellegű ráfordítás sort is látható. A mérlegből a 2015-2017 időszak között készletnagyságok értékére van szükségünk. Ezen értékek benne vannak az éves beszámolóban, külső elemző is el tudja készíteni

²⁰ Kizárólag rendelésre készít reklámanyagokat, promóciós matricákat és matrica gyűjtő füzeteket.

így az alábbi számításokat. Ugyanúgy járunk el, mint a II. Követelés állomány becslésénél. Megnézzük, hogy a választott vetítési alap, legyen az az I. Értékesítés nettó árbevétele, vagy a III. Anyagjellegű ráfordítás, hány százaléka a I. Készlet sor. Vesszük az időszak napjainak számát, és a kettő szorzata kiadna, hogy a becslés alapján hány napi I. Értékesítés nettó árbevételnek, vagy a III. Anyagjellegű ráfordításnak felel meg a készletnagyság.

Eredménykimutatás	2015	2016	2017
01. Belföldi értékesítés	250 000	300 000	360 000
I. ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	250 000	300 000	360 000
.....			
III. Anyagjellegű ráfordítások	200 000	240 000	300 000

Mérleg	2015	2016	2017
B. Forgóeszközök			
<i>I. KÉSZLETEK</i>	<i>10 000</i>	<i>15 000</i>	<i>20 000</i>

Készletek forgási ideje	2015	2016	2017
1. készletek aránya az árbevétel %-ban	4%	5%	6%
2. időszak napjainak a száma	365	365	365
Hány napi árbevételnek felel meg a készletállomány (fenti két sor szorzata)	14,6	18,3	20,3

Készletek forgási ideje anyagköltség alapján	2015	2016	2017
1. készletek aránya az anyagköltség %-ban	5%	6%	7%
2. időszak napjainak a száma	365	365	365
Hány napi anyagköltségnek felel meg a készletállomány (fenti két sor szorzata)	18,3	22,8	24,3

Látjuk, hogy a két becslési eljárás alapján eltérő értéket kapunk, azonban mindkettő alapján belátható, hogy növekszik a készletek forgási ideje 2015-2017 év között. A tervidőszakban a készletek forgási idejének meghatározásához ez esetben is figyelembe kell venni a stratégiai elképzeléseket, ez esetben a készletezésre vonatkozóan (pl: áttér just in time rendszerre, akkor a készletállomány és a készletek forgási ideje is jelentősen lecsökken). A Miskolc Nyomda esetében tudjuk, hogy eddig három különböző telephely adta működési modellt átalakításra kerül, és egy telephelyen fogja a Miskolc Nyomda a tevékenységét végezni, így jelentős időt spórolva a területek közötti árumozgatás megszüntetésével és a területek között a személyes kommunikáció lehetőségének megteremtésével. Például a dizájnért felelős terület azonnal tud egyeztetni a nyomdai terület vezetőjével az elképzelése technikai megvalósításáról. Azt is figyelembe kell venni, hogy kemény táblás könyvkötészet és dizájn szolgáltatás nyújtásával azonban növekedni fog a termelési időszak. A Miskolc Nyomda esetében a modellben az III. Anyagjellegű ráfordítás alapján került a forgási idő becslésre és a stratégiai elképzelések alapján végül 30 napban került meghatározásra. Ezt a számot kell rögzíteni az alapadat fülön.

Forgási sebesség	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Készletek / nap (anyagköltség Alapján)	30	30	30	30	30	30

Az időszaki III. Anyagjellegű ráfordítás már megterveztük, az időszak napjainak számát 365-ben határoztuk meg a becslés során, így a forgási

sebesség képlet alapján meg tudjuk határozni a készletállományt²¹ a mérlegben.

Eredménykimutatás	2018	2019	2020	2021	2022	2023
III. Anyagjellegű ráfordítások	375 000	393 750	413 438	434 109	455 815	478 606

Mérleg	2018	2019	2020	2021	2022	2023
B. Forgóeszközök						
I. KÉSZLETEK	30 822	32 363	33 981	35 680	37 464	39 337

A Befektetett eszközöket megterveztük a beruházások alapján, a I. Készlet és a II. Követelések sort pedig a forgási idő alapján. A mérleg eszköz oldalán már csak a III. Pénzeszközök sor hiányzik, am a Miskolc Nyomda modelljében zárja a modellt, azaz a teljes CF alapján kerül majd meghatározásra.

3.3.3 Szállítóállomány becslése

A szállítókkal szembeni kötelezettség azon része lesz év végén a mérlegben a *I. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból* soron kimutatva, mely számlákat a társaság (Miskolc Nyomda) még nem rendezett, azaz nem fizetett ki. A szállítókkal kötött szerződések esetében a termék/szolgáltatás megrendelésekor rögzíteni kell többek között a fizetésre vonatkozó feltételeket, mint a fizetési határidőt. Hasonlóan a vevők számára kiállított számlákhoz - a szállítók esetében a Miskolc Nyomda részére kiállított számlán - rögzíteni kell annak fizetési határidejét. Itt is két módszer közül választhatunk annak meghatározására, hogy a szállítói számlák kifizetésének mi az

²¹ Időszaki III. Anyagjellegű ráfordítás /365* szállítókra meghatározott forgási idővel

átlagos ideje, azaz azt, hogy hány napig nem fizeti ki a számlát a Miskolc Nyomda. Jó esetben ez nem több, mint a számlán rögzített fizetési határidő. Annál rövidebb lehet, ezt általában kedvezményekkel szorgalmazzák a szállítók, azaz korábbi fizetés esetén kedvezményt adnak.

1. Hasonlóan a vevőkkel szembeni átlagos beszedési időnél, a szállítóállomány év végi becsléséhez a legpontosabb módszer az lenne, ha vennék az összes szerződést, megnéznék milyen összegre és milyen fizetési határidőre lehet kiállítani, és súlyozott átlaggal meghatároznánk az átlagos fizetési időt napokban. Tovább menve, azt is meg lehetne nézni, hogy a szállítói számlákat hány nap elteltével rendezte a Miskolc Nyomda a megelőző időszakban. Hasonlóan a vevőkhöz, itt is hangsúlyozni kell, hogy néhány szállítóval rendelkező társaság esetében jó módszer, azonban sok szállító esetében bonyolult és rendkívül időigényes eljárás. A módszer megválasztásánál végig kell gondolni, hogy a bonyolultabb módszer elkészítésének költsége, ami a többlet időigényből adódik, megéri-e, jobb, pontosabb lesz-e a meghatározott átlagos fizetési idő értéke. A tervezési időszakban az átlagos fizetési időt a szállítók esetében is korigálni kell a stratégiai elképzelések alapján. A beszállítók változásával változhat az átlagos fizetési idő is.

Nézzünk erre is egy példát. Az alábbi társaságnak négy szállítója van, a szerződés alapján az alábbi fizetési határidőben állapodtak meg Az Éves nettó számlaösszeg oszlop mutatja az adott szállítótól a várható éves megrendelési összeget. Meghatározásra került, hogy az megrendelési összeg mekkora százaléka származik az adott szállítótól, mely alapján súlyozott átlagos fizetési határidőt számolunk. Ez alapján átlagosan 12-13 nap után kerülnek a számlák kifizetésre.

Szállító	Szerződésben rögzített fizetési határidő	Éves nettó számlaösszeg (eFt)	%-os arány az szállítói beszerzésekben a súlyozáshoz	Súlyozott átlagos fizetési határidő
1. szállító	20	200	7,3%	1,47
2. szállító	10	600	22,0%	2,20
3. szállító	30	425	15,6%	4,68
4. szállító	8	1 500	55,0%	4,40
	Összesen	2 725		12,75

2. A szállító állományt is a készletekhez és a követelésekhez hasonlóan lehet historikus adatok alapján becsülni. Módszertan tekintetében a készletekhez hasonló. Ez esetben is jó vetítési alap lehet az I. Értékesítés nettó árbevétele, vagy az éves anyagköltség, hiszen az III. Anyagjellegű ráfordítások nagy része szállítóktól megrendelt alapanyag. Mindkét esetben azonban csupán vetítési alapról beszélünk azzal a céllal, hogy a tervezési időszakban is meg tudjuk határozni a szállítóállományt az időszakok végére. A lenti táblázatban a Készletek forgási idejének meghatározásához hasonlóan az eredménykimutatásból az I. Értékesítés nettó árbevétele, hanem a III. Anyagjellegű ráfordítás sor is látható, melyet vetítési alapként használunk. A mérlegből a 2015-2017 időszak 1. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból értékére van szükségünk. Ugyanúgy járunk el, mint a II. Követelés és I. Készletek állomány becslésénél. Megnézzük, hogy a választott vetítési alap, legyen az az I. Értékesítés nettó árbevétele, vagy a III. Anyagjellegű ráfordítás, hány százaléka a 1. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatás értéke. Vesszük az időszak napjainak számát, és a kettő szorzata kiadja, hogy a becslés alapján hány napi nettó árbevételnek, vagy anyagjellegű

ráfordításnak felel meg a 1. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból állomány.

Eredménykimutatás	2015	2016	2017
01. Belföldi értékesítés	250 000	300 000	360 000
I. ÉRTÉKESÍTÉS NETTÓ ÁRBEVÉTELE	250 000	300 000	360 000

III. Anyagjellegű ráfordítások	200 000	240 000	300 000

Mérleg	2015	2016	2017
B. Forgóeszközök			
1. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból	50 000	45 000	40 000

Szállítók forgási ideje	2015	2016	2017
1. Szállítók aránya az árbevétel %-ban	20%	15%	11%
2. időszak napjainak a száma	365	365	365
Hány napi árbevételnek felel meg a Szállítóállomány (fenti két sor szorzata)	73,0	54,8	40,6

Szállítók forgási ideje anyagköltség alapján	2015	2016	2017
1. Szállítók aránya az anyagköltség %-ban	25%	19%	13%
2. időszak napjainak a száma	365	365	365
Hány napi anyagköltségnek felel meg a szállítóállomány (fenti két sor szorzata)	91,3	68,4	48,7

Mindkét becslési eljárás alapján látjuk, hogy csökken az átlagos fizetési idő 2015-2017 év között. A tervidőszakban az átlagos fizetési idő meghatározását a Miskolc Nyomda esetében az III. Anyagjellegű ráfordítás alapján fogjuk meghatározni. A 2015. évi 91 napról 2017-re 48 napra csökkent. Figyelembe

véve a stratégiai elképzeléseket, mint a jövőben a Miskolc Nyomda a korábbi fizetés miatti kedvezményekkel korlátozottan kíván élni, illetve új szállítókkal fog szerződést kötni, az átlagos fizetési idő a végül 60 napban került meghatározásra. Ezt a számot kell rögzíteni az alapadat fülön.

Forgási sebesség	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Szállítók / nap (anyagköltség Alapján)	60	60	60	60	60	60

Az időszaki III. Anyagjellegű ráfordítás már megterveztük, az időszak napjainak számát 365-ben határoztuk meg a becslés során, így az átlagos fizetési idő képlet alapján meg tudjuk határozni²² a szállítói állományt mérlegben.

²² Időszaki III. Anyagjellegű ráfordítás /365*átlagos fizetési idő

Eredménykimutatás	2018	2019	2020	2021	2022	2023
III. Anyagjellegű ráfordítások	375 000	393 750	413 438	434 109	455 815	478 606

Mérleg	2018	2019	2020	2021	2022	2023
F. Kötelezettségek						
1. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból	61 644	64 726	67 962	71 360	74 928	78 675

Ezzel a forrás oldal első értéke is meghatározásra került, a többi tételét a finanszírozási elképzelések alapján tudjuk meghatározni a későbbiekben.

3.4 *Értékesítési tervek és az operatív működés hatása a Működési CF-ra*

Az eredménykimutatásban meghatároztuk az Üzleti üzemi eredményt, melynek az angol megfelelője az EBIT (earnings before interest and taxes), tehát a kamatfizetés és az adófizetés előtti eredmény. CF pénzforgalmi szemléletű (direkt és indirekt esetben is), ezért nem az a fontos, hogy kiállítottuk-e a számlát, ami alapján az árbevétel a számviteli törvénynek megfelelően meghatározásra kerül, hanem az, hogy a számla kifizetésre került-e. Ezért a működési CF-ban korigáljuk az Üzemi eredményt (továbbiakban EBIT) úgy, hogy azt lássuk, mi került az árbevételből és a ráfordításokból pénzügyileg is rendezésre. Első ilyen tétel az elszámolt értékcsökkenés, amit az árbevételből levontunk, így csökkentve az EBIT értékét. Első lépés, hogy az EBIT értékéhez hozzáadjuk a levont értékcsökkenést, hiszen az nem jár pénzmozgással²³. Ezzel a korrekcióval megkapjuk az EBITDA értékét (earnings before interest and taxes and amortization and depreciation). A Működési CF meghatározásához további mérlegtételek állományváltozásával kell korigáljuk az EBITDA értékét. Ezek azon mérlegtételek, melyek a vállalkozás napi működéséhez, az árbevétel termeléshez napi szinten hozzájárulnak. Ezek a nettó forgótőke elemei (vevő, készletek és a szállító), melyeket az előzőekben a forgási időkkal meghatároztunk.

Ismét érdemes a *Követelések* állomány változásával kezdeni, hogy megértsük, hogy a *Követelések* állomány növekedése vagy csökkenése milyen hatást gyakorol a pénzállományra. Mindkét tétel a mérleg eszköz oldalán található. Amennyiben nő a *Követelések*, melynek része a vevőállomány, az azt jelenti, hogy több lett a pénzügyileg még nem rendezett vevői számlák állománya. Több a követelésünk a

²³ A Beruházási CF-nál jól látható volt, hogy a tényleges kifizetés és az elszámolt amortizáció hogyan tér el egymástól.

vevők felé, mint az elmúlt időszak év végén. A tárgyév folyamán az előző év *Követelések* között nyilván tartott vevőkövetelések rendezésre kerülnek és újabbak keletkeznek. Összességében a vevőállomány növekedése a pénzállomány csökkenésével jár minden más tétel változatlansága esetén. Amikor a vevő kifizeti a számlát, akkor csökken a vevőállomány és nő a pénzállomány, illetve fordítva, ha nő a vevőállomány, akkor az ceteris paribus csökkenti a pénzeszköz állományt a CF levezetésben, mivel kvázi pénzeszköz lekötést jelent.

Az alábbi két táblázat erre mutat példát. „A” esetben a *Követelések* növekedtek 50-nel, és a mérlegegyezőség megmaradásához (ceteris paribus, azaz egyik forrás oldali tétel, így a mérlegfőösszeg sem változik) a *Pénzeszközök* 50-nel csökkennek. „B” esetben a *Követelések* csökkennek, és ugyanennyivel nőnek a *Pénzeszközök*.

„A” eset			
Eszközők	Mérleg		
Időszak	Előző év	Tárgy-év	ÁV
Befektetett eszköz	100	100	0
Forgóeszköz	360	360	0
Készletek	80	80	0
<i>Követelések</i>	50	100	+50
<i>Pénzeszközök</i>	230	180	-50
Összes eszköz	460	460	0

„B” eset			
Eszközők	Mérleg		
Időszak	Előző év	Tárgy-év	ÁV
Befektetett eszköz	100	100	0
Forgóeszköz	360	360	0
Készletek	80	80	0
<i>Követelések</i>	50	25	-25
<i>Pénzeszközök</i>	310	335	+25
Összes eszköz	460	460	0

Ezzel azonosan viselkedik a *Készletek* állományváltozása. Több készlet tartásával több pénzt köt le a társaság készletekben. A *Készletek* növekedése további pénzkötést jelent, míg a *Készletek* csökkenése ceteris paribus azt jelenti, hogy azokat

értékesítettük, azaz ismét pénzben tartjuk. „C” esetben a *Készletek* növekedtek 15-nel, és a mérlegegyezőség megmaradásához (ceteris paribus, azaz egyik forrás oldali tétel sem változik) a *Pénzeszközök* 15-nel csökkennek. „D” esetben a *Készletek* csökkennek 30-cal, és ugyanennyivel nőnek a *Pénzeszközök*.

„C” eset			
Eszközök	Mérleg		
Időszak	Előző év	Tárgy-év	ÁV
Befektetett eszköz	100	100	0
Forgóeszköz	360	360	0
<i>Készletek</i>	80	95	+15
Követelések	50	50	0
<i>Pénzeszközök</i>	230	215	-15
Összes eszköz	460	460	0

„D” eset			
Eszközök	Mérleg		
Időszak	Előző év	Tárgy-év	ÁV
Befektetett eszköz	100	100	0
Forgóeszköz	360	360	0
<i>Készletek</i>	80	50	-30
Követelések	50	50	0
<i>Pénzeszközök</i>	230	260	+30
Összes eszköz	460	460	0

A CF számításnál az eszköz oldali tételek pénzállományra gyakorolt hatását az alábbi módon kell számítani:

$$\text{Eszköz oldali állomány változás CF hatása} = (\text{tárgyidőszak} - \text{előző időszak}) \times (-1)$$

Ezzel ellentétben a szállító állomány változása. A *Szállítók*²⁴ tétel forrásoldalon található. Ezek a társaság által fizetendő számlák, melyek még nem kerültek kifizetésre. Amikor kifizeti a társaság a számlát, akkor csökken a *Szállítók* értéke és ezzel együtt csökken a *Pénzeszközök* állománya is, hiszen kifizetésre került egy számla. Ha ceteris paribus vizsgáljuk a *Szállítók* állomány változás *Pénzeszközök* állományára gyakorolt hatását, akkor a *Szállítók* növekedése és *Pénzeszközök*

²⁴ A mérleg F. Kötelezettségeken belül a II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK alsorában, az I. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból sorában található a Szállító állomány.

növekedésével, míg csökkenése a *Pénzeszközök* csökkenésével jár. Ez minden forrás oldali tételre ugyanígy igaz.

Az alábbi példában a mérleg eszköz és forrás oldala is látszik. Az előző és a tárgyév viszonylatában kizárólag a *Szállítók* és a *Pénzeszközök* változhatnak. Tekintve, hogy a mérleg két ellentétes oldalán vannak, így a mérlegegyezőség fenntartásához a változásuk azonos irányú kell, hogy legyen. Ha nő a *Szállítók* állománya, vagy bármely másik forrás oldali tétel, akkor ceteris paribus csak úgy marad meg a mérlegegyezőség, hogyha a *Pénzeszközök* állománya is azonos irányba változik.

Eszköz				Forrás			
Mérleg				Mérleg			
Időszak	Előző év	Tárgy-év	ÁV	Időszak	Előző év	Tárgy-év	ÁV
Befektetett eszköz	100	100	0	Saját Tőke	230	230	0
Forgóeszköz	360	320	-40	Idegen tőke	230	190	-40
Készletek	80	80	0	Hosszú lej. kötelezettség	100	100	0
Követelések	50	50	0	Rövid lej. kötelezettség	70	70	0
<i>Pénzeszközök</i>	230	190	-40	<i>Szállítók</i>	60	20	-40
Összes eszköz	460	420	-40	Összes eszköz	460	420	-40

A CF számításnál a forrás oldali tételek pénzállományra gyakorolt hatását az alábbi módon kell számítani:

$$\text{Forrás oldali állomány változás CF hatása} = (\text{tárgyidőszak} - \text{előző időszak})$$

A fentiek ismeretében készítsük el a Működési CF a Miskolc nyomdára. A Beruházási CF-nál leírtak itt is igazak, azaz az indirekt CF-t az eredménykimutatásból és a mérlegből készítjük el. A Cash Flow elkészítése során nem hivatkozhatunk az

alapadatok fölön található adatokra, hanem az azokra hivatkozó mérleg és eredménykimutatás sorokra kell hivatkozni.

Az alábbi lépésekben készítjük el a Működési CF-t:

1. EBIT értékét behivatkozunk az Eredménykimutatás Üzemi (üzleti) eredmény sorából.
2. Kiszámoljuk az EBITDA értékét, azaz az Eredménykimutatásban elszámolt Értékesítéseszközök értékesítését is behivatkozunk pozitív előjellel, és hozzáadjuk az EBIT értékéhez.
3. Kiszámoljuk a Készletek és a Követelések állomány változását, mely a mérlegben az *I Készletek* és a *II. Követelések* soron található az alábbi képlettel:
Eszköz oldali állomány változás CF hatása = (tárgyidőszak- előző időszak)x(-1)
4. Kiszámoljuk a Szállítók állomány változását, mely a mérlegben az *I. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból* soron található az alábbi képlettel:
Forrás oldali állomány változás CF hatása = (tárgyidőszak- előző időszak)
5. A Társasági nyereségadót még nem tudjuk behivatkozni, ezért azt üresen hagyjuk.
6. Összeadjuk az EBITDA és az alatta található tételeket.

Cash Flow	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EBIT	42 550	57 550	53 050	56 988	61 122	66 213	77 271
Értécsökkenés	7 450	7 450	15 700	15 700	15 700	14 950	8 450
I. EBITDA	50 000	65 000	68 750	72 688	76 822	81 163	85 721
Készletek állományváltozása	-5 000	-10 822	-1 541	-1 618	-1 699	-1 784	-1 873
Követelések állományváltozása	-10 000	-5 479	-2 774	-2 913	-3 058	-3 211	-3 372
Szállítók állományváltozása	-5 000	21 644	3 082	3 236	3 398	3 568	3 746
Társasági nyereségadó	-6 488						
Működési CF	25 012	70 342	67 517	71 393	75 463	79 736	84 223

3.5 Irodalomjegyzék

1. Balaton, K., és Tari, E. (2007). Stratégiai és üzleti tervezés. Aula Kiadó, Budapest.
2. Dömötör Barbara és Havran Dániel (2011). Risk Modeling Of Eur/Huf Exchange Rate Hedging Strategies. In *ECMS* (pp. 269-274).
3. Jáki Erika (2017a): Üzleti terv dokumentáció; in: Jáki Erika: Üzleti terv készítés; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 6-23. old.; ISBN 978-615-80642-3-1
4. Jáki Erika (2017b): Üzleti terv és a pénzügyi terv kapcsolata; in: Jáki Erika: Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 6-12. old.; ISBN 978-615-80642-2-4
5. Jáki Erika (2017c): Stratégiai elemzés; in: Jáki Erika: Üzleti terv készítés; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 24-42. old.; ISBN 978-615-80642-3-1
6. Jáki Erika (2013): Szisztematikus optimizmus a válság idején; *VEZETÉSTUDOMÁNY* 44:(10) 37-49. old. (2013)
7. Kristóf Tamás, Virág Miklós (2012): Data reduction and univariate splitting. Do they together provide better corporate bankruptcy prediction? *Acta Oeconomica*, 62:(2), pp. 205-228.
8. Virág Miklós, Kristóf Tamás (2006): Iparági rátákon alapuló csődelőrejelzés sokváltozós statisztikai módszerekkel, *Vezetéstudomány*, 37:(1), pp. 25-35.
9. Virág Miklós, Kristóf Tamás (2009): A többdimenziós skálázás a csődmodellezésben, *Vezetéstudomány*, 40:(1), pp. 50-58.

4 dr. Jáki Erika:

Finanszírozási elképzelések pénzügyi modellezése

Miskolc Nyomda hosszú távú pénzügyi tervezés

Már az Üzleti terv elkészítése előtt el kell dönteni, hogy kinek, milyen finanszírozónak készítjük az üzleti terv dokumentációt. A befektetési társaságok és a kockázati tőkealap-kezelők befektetési döntési folyamatát részletesen bemutatja Jáki (2018). A pénzügyi modellezésnél is fontos szempont, hogy kinek az érdekeit szem előtt tartva készítjük el a pénzügyi modellt.

Amennyiben banki hitelkérelemhez készítjük, akkor azt kell igazolni, hogy a hitel időszakában biztosított lesz az adószálgólat visszafizetése²⁵. A bankok kedvelt mutatószáma a DSCR (Debt Service Coverage Ratio) mutató, azaz az adószálgólati mutató, mely azt mutatja meg, hogy a szabad CF mekkora fedezetet biztosít a törlesztőrészlet és a kamat kifizetésére. A bank által elvárt minimum értéke 1,2 – 2 között változik²⁶.

Amennyiben tulajdonostárs, azaz saját tőke oldali finanszírozónak készítjük az Üzleti tervet, akkor a vállalat értékének növekedését²⁷ és az osztalékfizetés nagyságát kell bemutatni²⁸. További fontos kérdés, hogy a részesedés vásárlásával az új tulajdonostárs milyen százalékban kap tulajdonosi jogokat. A Ptk. szerint a Jegyzett tőkébe befizetett hozzájárulások aránya határozza meg a tulajdonosi

²⁵ A vállalkozások pénzügyi pozíciójának és várható fizetőképességének minősítésével kapcsolatos módszertani háttérrel részletesebben lásd Virág és Kristóf (2006, 2009 és 2012).

²⁶ Az üzleti terv elbírálásának folyamatáról részletesen lásd Walter (2017).

²⁷ A vállalati érték mérésének egyik, szorzószámokon alapuló modelljéről ld. Aranyossy (2010) munkáját.

²⁸ A magyar kockázati tőkepiac modelljét mutatja be Jáki és Molnár (2017b). Az állami szerepvállalás lendületet adott a kockázati tőkepiac fejlődésének, melyen keresztül a startupok forrásszerzési lehetősége jelentősen javult. Mindezekről részletesen lásd Jáki és Molnár (2017a), valamint Jáki, Molnár és Walter (2017) tanulmányát.

arányokat, mint a szavazati jog, az osztalékfizetés és a társaság értékesítéséből származó bevételekből való részesedés jogát. Számításba kell venni, hogy a tulajdonostárs várhatóan élni fog a tulajdonosi kontroll eszközeivel, melynek alapja különböző adatszolgáltatás alapján készített elemzések a társaság tevékenységéről, pénzügyi teljesítményéről²⁹. Probléma esetén a tulajdonostárs lépéseket tehet, összehívhatja közgyűlést, vagy a taggyűlést.

A pénzügyi modellbe a finanszírozás hatását iteratív módon több lépésben kell meghatározni. Többször vissza kell térni a mérleghez, mire elkészül a modell:

1. Első lépés, hogy a hosszú lejáratú hitel alapadatait (kamat, törlesztési idő és hitelállomány) rögzítjük az alapadat munkalapon, majd kiszámoljuk minden évre a kamatot, törlesztést és hitelnagyságot.
2. Második lépés, hogy a mérlegben meghatározzuk a hosszú lejáratú és a rövid lejáratú hitelek nagyságát.
3. Harmadik lépés, hogy az eredménykimutatásban meghatározzuk a kamatfizetések alapján a Pénzügyi eredményt, majd a társasági adókulcs ismeretében az Adózás utáni eredményt.
4. Negyedik lépés, hogy a mérlegben az adózás utáni eredmény ismeretében meg tudjuk határozni az saját tőke értékét.
5. Ötödik lépés, hogy meghatározzuk a finanszírozási CF-t
6. Hatodik lépés, hogy a mérlegbe behivatkozva a teljes CF-t zárjuk a modellt.
7. Nyolcadik lépés a modell ellenőrzése, tesztelése.

²⁹ Kockázati tőketársaságok döntéshozatali folyamatáról, és így a tulajdonosi joggyakorlás előkészítéséről lásd részletesen Jáki (2018).

4.1 Alapadatok

A Miskolc Nyomda esetében az alábbi finanszírozási struktúrának a pénzügyi hatásait vizsgáljuk:

- Nincs tőkeemelés és tőkeleszállítás.
- A Miskolc Nyomda a beruházások megvalósításához beruházási hitelt vesz fel, melynek futamideje 5 év, törlesztése egyenletes ütemben történik.
- A hitelfelvétel 2018 év végén kerül folyósításra, és minden év végén kell az éves adószolgáltatást teljesíteni.
- A Társaság a rövid és a hosszú lejáratú hitelekre is 10%-os kamatot fizet.
- A vállalkozás 2018-tól kezdve a rövid lejáratú hiteleit csak a nettó forgó tőke szükségletére fordíthatja.
- A társasági adó mértéke 9%.
- A Miskolc Nyomda nem tervez osztalék fizetéssel 2023-ig.

Az alapadatok fölön rögzíteni kell a hitelfelvétel alapadatait, mint a kamatot, a lejáratidőt és a felvett hitelösszeget. A többi cella ezekre hivatkozik az excelben. A hitel után fizetendő kamatot az előző évi hitelállomány és a kamat szorzata alapján határozzuk meg. A törlesztőrészt a felvett hitel és a törlesztési idő hányadosaként. A hitelállományát az időszak végén úgy határozzuk meg, hogy az előző évi hitelállományból kivonjuk a törlesztőrészt, ami bekerül a mérlegben a *1. Beruházási és fejlesztési hitelek* sorba.

<i>Beruházási hitel</i>	Alapadat	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kamat	10%		10 000	8 000	6 000	4 000	2 000
Törlesztés	5		20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Hitel időszak végén	100 000	100 000	80 000	60 000	40 000	20 000	0

A rövid lejáratú hitelekre vonatkozóan nem kell az alapadatok fölön további adatok rögzíteni, tekintve, hogy a beruházási hitel és a rövid lejáratú hitelre is egységesen 10%-os kamatfizetési kötelezettséggel számolunk.

4.2 Mérleg

A mérlegbe a *Hitel időszak végén* sort kell behivatkozni a mérleg *1. Beruházási és fejlesztési hitelek* sorba, majd összegezni a *1. Beruházási és fejlesztési hitelek* és a *2. Hosszú lejáratra kapott kölcsönök* sorokat I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK sorba.

Mérleg Forrás oldal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
....						
I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	100 000	80 000	60 000	40 000	20 000	0
1. Beruházási és fejlesztési hitelek	100 000	80 000	60 000	40 000	20 000	0
2. Hosszú lejáratra kapott kölcsönök	0	0	0	0	0	0

Az Idegen források meghatározása, mely az **F. Kötelezettségek** sorban kerül összegzésre a mérlegben, meg kell határoznunk még a 2. *Rövid lejáratú hitelek* állományát. A társaság stratégiájának értelmében a Miskolc Nyomda 2018-tól kezdve a rövid lejáratú hiteleit csak a nettó forgó tőke szükségletére fordíthatja. Azaz, akkor fog felvenni rövid lejáratú hitelt, ha a 1. *Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból* kevesebb, mint a *Készletek* és a *Követelések* állományának az összege. Ha több, akkor nem vesz fel rövid lejáratú hitelt. Itt egy kis mérlegegyezőségre törekszünk, amit az alábbi táblázat mutat. Az 1. évben 30 egységnyi 2. *Rövid lejáratú hitelek-t* kell a stratégia értelmében felvenni a Miskolc nyomdának, azonban a 2. évben már a 1. *Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból* több (150), mint a *Készletek* és a *Követelések* állományának az összege (110), ezért a 2. *Rövid lejáratú hitelek* állománya nulla.

Eszköz			Mérleg		
Időszak	1. év	2. év			
Forgóeszköz					
Készletek	80	70			
Követelések	50	40			
Összesen	130	110			

Forrás			Mérleg		
Időszak	1. év	2. év			
Rövid lej. kötelezettség					
1. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból	100	150			
2. Rövid lejáratú hitelek	30	0			
Összesen	130	110			

A modellben már meghatároztuk az *I. Készlet* és a *II. Követelések* állományát és a *I. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból* állományt. A fenti módszert az excelben MAX függvény alkalmazásával tudjuk kiszámítani. 2018-as évre a *I. Készlet* (30 822) és a *II. Követelések* (55 479) összeadjuk, és kivonjuk belőle a 1.

Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból állományát (61 644), mely összeg nagyobb, mint nulla, így a 2. Rövid lejáratú hitelek állománya (24 058).

Mérleg Eszköz oldal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
B. Forgóeszközök						
I. KÉSZLETEK	30 822	32 363	33 981	35 680	37 464	39 337
II. KÖVETELÉSEK	55 479	58 253	61 166	64 224	67 436	70 807

Mérleg Forrás oldal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK						
1. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból	61 644	64 726	67 962	71 360	74 928	78 675
2. Rövid lejáratú hitelek	24 658	25 890	27 185	28 544	29 971	31 470

Összeadva a 1. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból és a 2. Rövid lejáratú hitelek sort megkapjuk a II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK összegét, melyet összeadva a I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK sorral megkapjuk az **F. Kötelezettségek** sor összegét.

Mérleg Forrás oldal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
F. Kötelezettségek	186 301	170 616	155 147	139 905	124 900	110 145
I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	100 000	80 000	60 000	40 000	20 000	0
1. Beruházási és fejlesztési hitelek	100 000	80 000	60 000	40 000	20 000	0
2. Hosszú lejáratra kapott kölcsönök	0	0	0	0	0	0

Mérleg Forrás oldal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	86 301	90 616	95 147	99 905	104 900	110 145
1. Kötelezettségek áruszállításból és szolgáltatásból	61 644	64 726	67 962	71 360	74 928	78 675
2. Rövid lejáratú hitelek	24 658	25 890	27 185	28 544	29 971	31 470

Készen vagyunk a mérleg forrásoldalának a felével, már csak a saját tőke értékét kell meghatározni. A saját tőke meghatározásához azonban ismernünk kell az időszaki adózott eredmény értékét.

4.3 Eredménykimutatás

Az értékesítés és az operatív tervezés alapján már megterveztük az Üzemi (üzleti) eredményt, azonban az adózott eredmény kiszámításához meg kell határoznunk a pénzügyi eredményt.

A *1. Beruházási és fejlesztési hitelek* után fizetendő éves kamatot már kiszámoltuk az alapadatok fölön. A Miskolc Nyomda esetében a *2. Rövid lejáratú hitelek* után fizetendő éves kamatot úgy becsüljük, hogy a tárgyévi év végi állományra számolunk kamatot. Természetes ez is csak becslés, hiszen év közben a *2. Rövid lejáratú hitelek* állománya folyamatosan változik, melynek megfelelően a fizetendő kamat összege is. Az éves *2. Rövid lejáratú hitelek* után fizetendő kamat becsléséhez azonban jó eljárás, hogy az év végi állományra az éves kamatot kiszámoljuk.

Az alábbi táblázat mutatja az Eredménykimutatásban a *B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE* kalkulációját. A 2018. évi *VIII. Pénzügyi ráfordítások* sor kiszámítása a 2018. évi *2. Rövid lejáratú hitelek* szorozva 10%-kal, melyet az

alapadat munkalapról kell hivatkozni és hozzáadva az alapadatok munkalapon számított Beruházási hitel után fizetendő kamatot. Tekintve, hogy a hitelt 2018 év végén veszi fel a Miskolc Nyomda, ezért 2018-ban még nem fizet hitelt, ezért az a cella üresen maradt az alapadatoknál. A Miskolc nyomdának nincsen VII. Pénzügyi bevétele. A B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE sort a *VII. Pénzügyi bevételek* sorból levonva a *VIII. Pénzügyi ráfordítások* sor értékét kapjuk meg.

Az E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY-t az A. ÜZEMI SZINTŰ EREDMÉNY és a B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE sorok összegeként határozzuk meg.

F. ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY kiszámításához meg kell határozni a XI. Társasági nyereségadót. Az alapadatokon rögzíteni kell a Társasági adó mértékét, mely 9%. Ez alapján tudjuk kiszámítani a XI. Társasági nyereségadót, mely a társasági adókulcs és az E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY szorzata. Az E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY-ből kivonva a XI. Társasági nyereségadót megkapjuk az F. ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY-t.

ALAPADATOK	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kamat		10 000	8 000	6 000	4 000	2 000
Törlesztés		20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Hitelállomány időszak végén	100 000	80 000	60 000	40 000	20 000	0

Mérleg Forrás oldal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
2. Rövid lejáratú hitelek	24 658	25 890	27 185	28 544	29 971	31 470

Eredménykimutatás	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. ÜZEMI SZINTŰ EREDMÉNY	57 550	53 050	56 988	61 122	66 213	77 271
VII. Pénzügyi bevételek	0	0	0	0	0	0
VIII. Pénzügyi ráfordítások	2 466	12 589	10 718	8 854	6 997	5 147
B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNYE	-2 466	-12 589	-10 718	-8 854	-6 997	-5 147
E. ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	55 084	40 461	46 269	52 267	59 216	72 124
XI. Társasági nyereségadó	4 958	3 641	4 164	4 704	5 329	6 491
F. ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY	50 127	36 819	42 105	47 563	53 886	65 633

Elkészültünk az Eredménykimutatással, meghatároztuk az F. ADÓZÁS UTÁNI EREDMÉNY-t, folytathatjuk a mérleg forrásoldalát, meg tudjuk határozni a saját tőke alakulását a tervidőszakban.

4.4 Mérleg 2.

A Miskolc Nyomda stratégiája értelmében nem tervez tőkeemelést, sem tőketartalék képzést. A I. JEGYZETT TŐKE értéke a törvényi előírásoknak megfelelő 3 000 eFt értéken marad a tervidőszakban. A II. TŐKETARTALÉK-kal, IV. ÉRTÉKELESI TARTALÉK-kal és V. LEKÖTÖTT TARTALÉK-kal sem tervez a Miskolc Nyomda 2023-ig, ezek értéke nulla.

A D. Saját tőke értékére jelentős hatást gyakorol az VI. Adózás utáni eredmény, melyet az Eredménykimutatásból be kell hivatkozni. A III. EREDMÉNYTARTALÉK sor az előző évi III. EREDMÉNYTARTALÉK és az előző évi VI. Adózás utáni eredmény összege. Minden év elején az előző évi eredmény átvezetésre kerül az eredménytartalékba. Osztalékot a tárgyévi eredmény terhére és az III. EREDMÉNYTARTALÉK-ból lehet fizetni. A Miskolc Nyomda nem tervez osztalék fizetéssel 2023-ig. A D. Saját tőke értékét az alatta található sorok összegeként kapjuk meg.

Mérleg Forrás oldal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
D. Saját tőke	137 463	174 282	216 387	263 950	317 837	383 470
I. JEGYZETT TŐKE	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
II. TŐKETARTALÉK	0	0	0	0	0	0
III. EREDMÉNYTART.	84 336	134 463	171 282	213 387	260 950	314 837
IV. ÉRTÉKELESI TART.	0	0	0	0	0	0
V. LEKÖTÖTT TART.	0	0	0	0	0	0
VI. Adózás utáni eredm.	50 127	36 819	42 105	47 563	53 886	65 633
F. Kötelezettségek	186 301	170 616	155 147	139 905	124 900	110 145
FORRÁSOK ÖSSZESEN	323 764	344 899	371 534	403 855	442 737	493 615

A modellben nem számolunk E. Céltartalékok értékével és a G. Passzív időbeli elhatárolások értékével, így a D Saját tőke és az F. Kötelezettségek sorok összegéből meghatározható a Források összesen sor értéke.

A mérleg forrás oldalával is elkészültünk, már csak a *Pénzeszközök* állománya hiányzik az eszköz oldalról, melyet a Teljes CF alapján fogunk meghatározni.

4.5 Cash Flow

A Működési CF-t korrigálnunk kell, be kell hivatkozni az Eredménykimutatásból a XI. Társasági nyereségadót. A Működési CF értéke ezzel csökken, amennyiben a Működési CF képlete nem számolt a Társasági nyereségadóval, úgy a képletet javítani kell.

Cash Flow	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
EBIT	42 550	57 550	53 050	56 988	61 122	66 213	77 271
Értéksökkenés	7 450	7 450	15 700	15 700	15 700	14 950	8 450
I. EBITDA	50 000	65 000	68 750	72 688	76 822	81 163	85 721
Készletek állományváltozása	-5 000	-10 822	-1 541	-1 618	-1 699	-1 784	-1 873
Követelések állományváltozása	-10 000	-5 479	-2 774	-2 913	-3 058	-3 211	-3 372
Szállítók állományváltozása	-5 000	21 644	3 082	3 236	3 398	3 568	3 746
Társasági nyereségadó	-6 488	-4 958	-3 641	-4 164	-4 704	-5 329	-6 491
Működési CF	25 012	65 385	63 876	67 229	70 759	74 406	77 731

A Működési CF és a Beruházási CF összegeként meghatározzuk a Szabad CF-t. A CF utolsó része a Finanszírozási CF, melynél ismét figyelni kell arra, hogy az Eredménykimutatásból és a mérlegtételek állományának változásából állítsuk össze. Az Eredménykimutatásból be kell hivatkozni a B. PÉNZÜGYI MŰVELETEK EREDMÉNY-ét. A mérlegből a 1. Beruházási és fejlesztési hitelek állomány változását és a 2. Rövid lejáratú hitelek állomány változását. Itt is ugyanúgy határozzuk meg, mint a szállítóknál.

Forrás oldali állomány változás CF hatása = (tárgyidőszak- előző időszak)

A Hosszú lejáratú hitel felvételével 2018-ban 100 000 eFt-ot kapott a társaság, ami növelte a pénzeszközöket. Évente 20 000 e Ft törlesztést fizet a Miskolc Nyomda, ami csökkenti a pénzeszközöket 2019–2023 között minden évben. Mindezt a Hosszú lejáratú hitelek állomány változása alapján elkészített Finanszírozási CF szépen mutatja. A Rövid lejáratú hitelek állományát a készletek, követelések és a szállítók állományától függően határoztuk meg, így annak állomány változása nem mutat szabályos képet. Annyit azonban tudunk, hogy a társaság árbevétele évi 5%-kal növekszik, melynek hatására nőnek a nettó forgótőke elemei és melynek hatására a felvett rövid lejáratú hitel nagysága is nő. Ennek megfelelően a CF-ban azt látjuk, hogy évről évre a rövid lejáratú hitelek állományváltozása a pénzeszközállomány növekedését okozza. Osztalékfizetéssel nem számoltunk a tervidőszakban, annak értéke minden évben nulla. További finanszírozási tevékenységről nem tudunk a Miskolc nyomdánál. A Finanszírozási CF értékét a Pénzügyi műveletek eredménye, a Hosszú lejáratú hitel, a Rövid lejáratú hitelek és az Osztalékfizetés összegeként határozzuk meg. Az alábbi táblázatban látjuk, hogy a Miskolc Nyomda finanszírozási tevékenysége miatt 2018-ban erősen megnő a pénzeszköz állomány, majd a további években a finanszírozási tevékenység a pénzeszközök csökkenését okozza.

A Teljes CF-t a Szabad CF és a Finanszírozási CF összegeként határozzuk meg. Azt látjuk, hogy évről évre a pénzeszköz állomány növekszik, 2019-2023 között minden évben pozitív értéket vesz fel.

Cash Flow	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Szabad CF	25 012	-34 615	63 876	67 229	70 759	74 406	77 731

Pénzügyi műveletek eredménye	-3 500	-2 466	-12 589	-10 718	-8 854	-6 997	-5 147
Hosszú lejáratú hitel	-5 000	100 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000	-20 000
Rövid lejáratú hitel	5 000	-5 342	1 233	1 295	1 359	1 427	1 499
Osztalékfizetés		0	0	0	0	0	0

Finanszírozási CF	-3 500	92 192	-31 356	-29 424	-27 495	-25 570	-23 648
Teljes CF (= adott év pénzeszköz ÁV)	21 512	57 577	32 519	37 805	43 263	48 836	54 083

Csakúgy, mint az Eredménykimutatás az adott évi eredményt, a Cash Flow kimutatás is csupán az adott évi pénzállomány változást mutatja meg. A 100.000 eFt tervezett beruházás miatt negatív a szabad CF 2018-ban. Ezt követően azonban már nincs beruházási pénzkidadás, míg a működésből pozitív pénzeszköz változás származik.

Ha a Teljes CF érték negatív, az sem probléma, ha a megelőző időszak pénzeszköz állománya fedezetet nyújt rá. Gond akkor van, ha a mérlegben a pénzeszközök sor negatív értéket vesz fel, mert az azt jelenti, hogy valamely fizetési kötelezettségre nem lesz a társaságnak szabad pénzeszköze, így annak nem tud eleget tenni.

4.6 Mérleg 3. – a Pénzügyi modell lezárása és tesztelése

A Teljes CF értéket hozzáadva a 2017. évi Pénzállományhoz megkapjuk a 2018. évi IV. Pénzeszközöket. Ugyanígy járunk el minden évre, azaz 2019-ben a 2018. év végi Pénzeszköz állományhoz (99 813 eFt) hozzáadjuk a 2019. évi Teljes CF értékét (32 519 eFt), mely alapján 2019. évi IV. Pénzeszközök állománya (132 332 eFt) meghatározásra kerül.

Mérleg Forrás oldal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A. Befektetett eszközök	137 650	121 950	106 250	90 550	75 600	67 150
B. Forgóeszközök	186 114	222 949	265 284	313 305	367 137	426 465
I. KÉSZLETEK	30 822	32 363	33 981	35 680	37 464	39 337
II. KÖVETELÉSEK	55 479	58 253	61 166	64 224	67 436	70 807
III. ÉRTÉKPAPÍROK						
<i>IV. PÉNZESZKÖZÖK</i>	<i>99 813</i>	<i>132 332</i>	<i>170 137</i>	<i>213 400</i>	<i>262 237</i>	<i>316 320</i>
C. Aktív időbeli elhatárolások	0	0	0	0	0	0
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN	323 764	344 899	371 534	403 855	442 737	493 615

Elkészült a pénzügyi modell. Az első teszt az, hogy ellenőrizzük, hogy létrejött-e a mérlegegyezőség.

Mérleg Forrás oldal	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ESZKÖZÖK ÖSSZESEN	323 764	344 899	371 534	403 855	442 737	493 615
<i>eltérés</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
FORRÁSOK ÖSSZESEN	323 764	344 899	371 534	403 855	442 737	493 615

A továbbiakban az egyes tételek változtatásával ellenőrizzük, hogy működik-e a pénzügyi modell. Ha mindenhol közvetve, vagy közvetlenül az alapadatok kerültek behivatkozásra, akkor az alapadatok módosításával a modell minden értéke változik és megmarad a mérlegegyezőség.

Az alapadatok munkalap tetején behivatkozásra került egy ellenőrző sor a Mérlegegyezőség vizsgálatára. Alatta a fontosabb változók kerültek meghatározásra, melyek értékére kíváncsi a pénzügyi modell használója. Fontos, hogy a pénzeszközök állománya nem vehet fel negatív értéket, mert akkor a társaság illikviddé vált, ezt terv szinten újabb források bevonásával kezelni kell. Az árbevétel és az üzemi eredmény növekedése szintén fontos, sokszor grafikusán is megjelenítik az alapadatok munkalapon. A szabad CF szintén fontos változó, hiszen ez mutatja meg, hogy a finanszírozási hatás nélkül hogyan alakulnának a pénzeszközök.

FONTOSABB VÁLTOZÓK	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mérlegegyezőség	0	0	0	0	0	0
Pénzeszközök	99 813	132 332	170 137	213 400	262 237	316 320
Árbevétel	450 000	472 500	496 125	520 931	546 978	574 327
Üzemi eredmény	57 550	53 050	56 988	61 122	66 213	77 271
Szabad CF	-34 615	63 876	67 229	70 759	74 406	77 731

Az alábbi gazdasági események rögzítésével teszteljük a modell működését. Amennyiben 2023-ban a Pénzeszközök értéke a lenti táblázatokban láthatóval azonos a módosítások után, úgy jól működik a pénzügyi modell.

Beruházási alapadatok változása:

1. Az ingatlanberuházás kapcsán apróbb régészeti leleletre bukkantak, így az ingatlanberuházás költsége a duplájára nőtt, 100 000 eFt.-ra.
2. A Vezetőség mérlegelve az új gépek beszerzésére kapott ajánlatokat, végül egy drágább, ám hosszabb élettartalmú gép beszerzése mellett döntött 80 000 eFt értékben, azonban az ÉCS kulcs változatlan, csak a beszerzett gép értéke változik.

Átírva a két értéket a fontosabb változók az alábbi értéket mutatják.

FONTOSABB VÁLTOZÓK	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mérlegegyezőség	0	0	0	0	0	0
Pénzeszközök	19 813	52 814	91 100	134 845	184 163	238 727
Árbevétel	450 000	472 500	496 125	520 931	546 978	574 327
Üzemi eredmény	57 550	47 700	51 638	55 772	60 863	71 921
Szabad CF	-114 615	64 357	67 710	71 240	74 888	78 213

Értékesítési alapadatok változtatása:

3. A bank felkért egy szakértőt, hogy validálja az árbevétel növekedési ütemét az iparág és a versenytársak alapján. A szakértői vélemény alapján a 2018. évi növekedési ütemet 10%-ra kellett csökkenteni, ezzel párhuzamosan a termelést is 10%-ra kell csökkenteni.

4. Az üzleti terv vizsgálata során a szakértők úgy látták, hogy a 2018. évi 50%-os bértömeg növekedés mögött lévő szakember gárda növelés nem elégséges, és további szakemberek felvételét látják szükségesnek az árbevétel realizálásához. A bértömeg növekedést 2018-ban 100%-ra kell növelni.

Tovább változtatva az adatokat az fontosabb változók az alábbi értéket mutatják. Látjuk, hogy jelentősen lecsökkent a Pénzeszköz állomány.

FONTOSABB VÁLTOZÓK	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mérlegegyezőség	0	0	0	0	0	0
Pénzeszközök	7 342	27 476	52 480	82 505	117 646	157 551
Árbevétel	396 000	415 800	436 590	458 420	481 340	505 407
Üzemi eredmény	43 550	33 250	36 715	40 353	44 923	55 435
Szabad CF	-124 423	51 328	54 257	57 341	60 522	63 356

Finanszírozási adatok:

5. A bank a fentiekre való tekintettel csupán 50 000 eFt hitelt folyósít.

Tovább változtatva azonban a Pénzeszközök állománya negatívba fordult, ami azt jelenti, hogy a társaság nem tud eleget tenni fizetési kötelezettségeinek, ami miatt a mutató 2020-2023-as tervek sem fognak megvalósulni. Ha nem tud fizetni a vállalat, akkor a szállítók nem szállítanak, vagy csak azonnali fizetésre. Ha nincs alapanyag a vevői igényeket nem tudják kielégíteni. Összességében számos nehézséggel szembesül a társaság, ami a növekedés útjában áll, ha nem tud fizetni. A nemfizetés miatt csődeljárást is indíthatnak a társaság ellen. Új finanszírozót kell keresni! Hozzá kell tenni, hogy természetesen a bank egy ilyen pénzügyi terv

esetében a csökkentett összegű 50 mió HUF hitel jóváhagyását is alaposabban megfontolná.

FONTOSABB VÁLTOZÓK	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mérlegegyezőség	0	0	0	0	0	0
Pénzeszközök	-42 658	-7 974	30 670	73 425	120 386	171 201
Árbevétel	396 000	415 800	436 590	458 420	481 340	505 407
Üzemi eredmény	43 550	33 250	36 715	40 353	44 923	55 435
Szabad CF	-124 423	50 878	53 897	57 071	60 342	63 266

A jó hír azonban, hogyha a fenti számokat látja a modellben, akkor a pénzügyi modell működik!

Amennyiben a számok nem egyeznek, akkor a megoklás összevetve keressük meg benne a hibát. Letölthető INNEN.

4.7 Irodalomjegyzék

1. Aranyossy Márta (2010): Szorzószámos értékelés információtechnológiai iparágakban. *Vezetéstudomány* 41:(11) pp. 44-56.
2. Jáki Erika (2018a): A befektetési társaságok döntéshozatali folyamatai in: Jáki Erika: Szemelvények a vállalatfinanszírozás témaköréből I.; Budapesti Corvinus Egyetem, 42-72. o., ISBN: 978-963-503-748-3
3. Jáki Erika és Molnár Endre Mihály (2017a): Állami és uniós szerepvállalás a magvető életszakaszban lévő vállalkozások kockázati-ke-
finanszírozásában; In: Farkas Beáta, Pelle Anita (szerk.) *Várakozások és gazdasági interakciók.* 340 old. Szeged: JATEPress Kiadó, 2017. 97-110. old. (ISBN:978-963-315-348-2)
4. Jáki Erika és Molnár Endre Mihály (2017b): Model of the State and EU Involvement in the Venture Capital Market. in: Zoltay-Paprika, Z. et al. (eds): *ECMS 2017: 31st European Conference on Modelling and Simulation;* Nottingham: ECMS-European Council for Modelling and Simulation, pp. 120-126.
5. Jáki Erika, Molnár Endre Mihály és Walter György (2017) Government Sponsored Venture Capital: Blessing Or Curse?; *MANAGEMENT (SLOVENIA)* 2017, 12:(4) 317-331. old.
6. Kristóf Tamás, Virág Miklós (2012): Data reduction and univariate splitting. Do they together provide better corporate bankruptcy prediction? *Acta Oeconomica*, 62:(2), pp. 205-228.
7. Virág Miklós, Kristóf Tamás (2006): Iparági rátákon alapuló csődelőrejelzés sokváltozós statisztikai módszerekkel, *Vezetéstudomány*, 37:(1), pp. 25-35.

8. Virág Miklós, Kristóf Tamás (2009): A többdimenziós skálázás a csődmodellezésben, *Vezetéstudomány*, 40:(1), pp. 50-58.
9. Walter György (2017): Üzleti tervek a kereskedelmi bankok életében; in: Jáki Erika: *Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai*; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 115-127. old.; ISBN 978-615-80642-2-4

5 dr. Aranyossy Márta Pénzügyi modellezés - Borászat Kft.³⁰

Borászatunk Magyarországon, egy tradicionális bortermelő vidék szívében helyezkedik el. A környék és családunk régi hagyományait igyekeztünk feleleveníteni, amikor 2018 januárjában megalapítottuk borászatunkat és kialakítottuk a minőségi borok termeléséhez szükséges



infrastruktúrát. A pince és a szőlőültetvény kiválasztását az iparág és a környéken található versenytársak alapos elemzése előzte meg (elméleti háttérként lásd Jáki, 2017a), melyet követően elképzeléseinket a befektetők tájékoztatására készült üzleti terv dokumentációban rögzítettük, melynek tartalmi felépítését részletesen lásd Jáki (2017b). Először direkt CF számítással megvalósíthatósági tanulmányt készítettünk, mely az üzleti terv dokumentációban rögzített elképzelések első pénzügyi tesztelésére szolgált (elméleti háttérhez részletesen lásd Jáki 2017c).

A pince megvásárlását a megfelelő szőlőültetvények kiválasztása és bérbé vétele követte, majd a szőlészeti és borászati technológia beszerzése. A nagy beruházások és a szőlőtelepítések befejeztével 2019-ben tervezzük elkészíteni az első igazi borunkat. Most azonban a befektetői kéréseknek eleget téve, el kell készítenünk a 2019-re vonatkozó rövid távú, illetve a hét évre vonatkozó hosszú távú pénzügyi tervünket.

³⁰ Külön köszönet Dr. Radó Márknak az értékes tapasztalatokért

5.1 *Általános információk*

A tervezés éve 2019, és a hosszú távú terv pedig 2025-ig készül. A viszonylag hosszú, 7 éves tervezés oka a borászati tevékenység hosszú megtérülési ideje és az (időjárás faktoroktól függő bizonytalanabb szőlőterméstől eltekintve) viszonylag stabil működési körülmények. Részben ugyanezen okoknál fogva a hosszú és a rövid távú tervezést egymással párhuzamosan, együtt, azonos struktúrában végezzük. A tervezéshez néhány előre elkészített sémájú táblázat áll rendelkezésre, amely tartalmazza a 2018 évi tényadatokat is. A tervezés általában ezer forintban történik (kivéve ahol külön másként jelezzük).

Néhány fontosabb alapfeltételezés:

- A középtávú inflációs előrejelzés 3%, ezt használjuk a teljes tervezési időszakra.
- A gazdasági társaságok eredményét 9% társasági adó terheli.
- Az ÁFA kulcs 27%, ám az ÁFA fizetés és visszaigénylés forgási ciklusát a tervben figyelmen kívül hagyjuk.

A következőkben bemutatjuk a tervezés alapját képező beruházási és finanszírozási politika kivonatát, illetve a termelési és értékesítési terv fontosabb sarokpontjait.

5.2 Beruházási politika

A beruházás – és általában a szőlészet/borászati működés – egyik fontos és speciális területe az ültetvények telepítése. Így ezek tervezésével kiemelten foglalkozunk a beruházási terven belül. Négy ültetvény van egyenként 10, 20, 5 és 5 hektár területen. A telepítések teljes költsége a talajviszonyokat és szőlőfajtákat figyelembe véve ültetvényenként változó (sorban 9 300 – 9 750 – 10 050 – 9 900 eFt hektáronként). A költségek időbeli eloszlása 5% - 50% - 20% - 20% - 5% öt egymást követő éven keresztül, az ültetvényeket az ötödik év végén (december 31-én) „helyezik üzembe”. A 3. és a 4. (5-5 hektáros) ültetvények telepítése jelenleg még nem fejeződött be: a 3. ültetvényen már csak az utolsó évi végső simítások vannak hátra 2019-ben, míg a 4. ültetvényen a telepítés csak 2019-ben kezdődik. Az ültetvény-beruházásokra vonatkozó múltbeli adatok a vonatkozó táblázatokban olvashatók. Az ültetvények maradványérték nélkül, évi 3%-os lineáris leírás szerint amortizálódnak.



A működéshez szükséges borászati berendezések többségét már beszerezték és üzembe helyezték. A jövőben még a következő bővítő és pótló beruházásokat tervezik:

- Borászati tartályok beszerzése a következő 3 évben 75 000 – 37 500 – 37 500 eFt értékben
- Fahordók folyamatos beszerzése évi 30 000 eFt (2019-es) értéken
- 2024-től kezdődően a borászati és mezőgazdasági gépek pótlása/felújítása azok 2018-as értékének évi 2,5%-a mértékében

- 2024-től kezdődően az egyéb gépek pótlása/felújítása azok 2018-as értékének évi 15%-a mértékében
- Kis értékű tárgyi eszközök beszerzése évi 600 eFt (2019-es) értéken

A társaságnál használt értékcsökkenési kulcsok a következők:

- Ingatlanok: 2%
- Műszaki gépek és egyéb gépek: 14,5%
- Egyéb kis értékű tárgyi eszközök: 100%
- Az ingatlanok és a műszaki gépek, berendezések esetében 30%-os maradványértékre számíthatunk.

5.3 Termelési terv

Borászatunk alapvető tevékenysége a szőlőbor készítése, amelynek alapját minden évben a megtermelt *szőlő* mennyisége és minősége képezi. A szőlőből a szüret után fahordókban és tartályokban először szőlőfajtánként külön-külön alapborokat érlelnek. Majd az *alapborok* egy részének társításából a borászok néhány cuvée bort is előállítanak, így az elkészült *folyóborok* már lehetnek egyetlen fajtából készülők vagy cuvéeek is. Ezt követi a *palackozás*, borászatunknál alapvetően az *értékesítés* ütemében.



A különböző ültetvényeken a következő szőlőket termesztik:

- 1. ültetvény: 100% sauvignon blanc

- 2. ültetvény: 50% pinot blanc, 50% merlot
- 3. ültetvény: 100% pinot noir
- 4. ültetvény: 100% merlot

A frissen telepített szőlők a telepítés 4. évében fordulnak termőre (pl. az 1. ültetvény esetében 2017-ben), ám ebben az évben még csak a teljes várható termés 25%-át adják, ami a következő évben 50%-ra nő, végül az 6. évre eléri a 100%-ot (pl. az 1. ültetvény esetében 2019-ben). Éppen ezért az első borok készítésére csak 2019-ben kerül majd sor – a 2018-ban termelt szőlőt eladjuk más borászatoknak. A szőlőtermés természetesen nagy részben függ az adott évi időjárási kondícióktól, azonban a szőlészeti tapasztalatok alapján, a különböző szőlőfajták és telepítési távolságok figyelembevételével, meghatározhatóak a szokásos termésátlagok. Így a várható termésátlag a fehér szőlőknél (sauvignon blanc, pinot blanc) évi 9500 kg/ha, a kék szőlőknél (merlot, pinot noir) 8000 kg/ha.

A préselési veszteség mindegyik szőlőnél átlagosan 4%, miközben a szőlők borkihozatala (azaz, hogy 1 kg szőlőből hány liter bor lesz) szőlőfajtánként változik:

- sauvignon blanc: 0,70 l/kg
- pinot blanc: 0,67 l/kg
- merlot és pinot noir: 0,65 l/kg

Az ültetvényeket a cég bérlő, fekvéstől függően különböző hektár alapú díj fejében. Az ültetvények művelését külső szolgáltató (de saját gépekkel) végzi, fajtánként és telepítési sűrűség alapján különböző hektár alapú díjazás fejében. Mindkét szolgáltatási szerződésben a 2019. évi díjak és azok inflációs indexálása szerepel. Az ültetvényekhez kapcsolódó szolgáltatások díja tehát az ültetvények aktiválásától kezdve (a telepítési beruházások értékcsökkenésén felül) a következők szerint alakul:

Ültetvény	Terület hektár	Bérleti díj eFt/hektár/év	Művelési költség eFt/hektár/év
1. ültetvény	10	1 125	1 125
2. ültetvény	20	1 260	1 650
3. ültetvény	5	1 440	2 100
4. ültetvény	5	1 335	1 950

A művelési költségeket cégünk a telepítés aktiválásáig (azaz a beruházás kezdetétől az ötödik év végéig) beruházásnak tekinti, és a beruházások között tartja nyilván, részeként a beruházási tervben tervezett összegnek – azaz eddig nem terheli ráfordításként az adott ültetvényen termelt szőlőre.

Az ültetvényenkénti ráfordítások és a várható bormennyiség alapján meghatározhatjuk az alapborok (kezelésen és vegyítésen még át nem esett borok) literenkénti önköltségét.

Az egy-egy szőlőfajtából készülő borokon kívül a borász még kétféle bort készít – ezek összetételét és tervezett mennyiségét a következő táblázat mutatja:

Bor	Összetétel		Tervezett folyóbor mennyiség (liter)				
	1	2	2019	2020	2021	2022	2023-25
Cuvée 1	30% sauvignon blanc	70% pinot blanc	30 000	40 000	50 000	60 000	60 000
Cuvée 2	20% pinot noir	80% merlot	20 000	25 000	30 000	40 000	50 000

A pincészetben 3 borász dolgozik, akik átlagos éves bérköltsége fejenként (járulékokkal együtt) 8,1 millió forint, ami inflációkövető. A borászati tevékenység literenkénti fajlagos önköltsége a borászok bérköltségének és a borászati eszközök (összes műszaki gépek, felszerelések) értékcsökkenésének

literre való felosztásából, és a literenkénti átlagosan 5 Ft segédanyag költségéből adódik. Így a különböző folyóborok önköltsége az alapborok önköltségéből és a borászat önköltségéből tevődik össze.

Az igazgatási költségek között fölmerül még havi 150 eFt irodaszer és 750 eFt rezsiköltség. Ezen túl az önköltségben figyelembe nem vett értékcsökkenési ráfordítással (ingatlan, egyéb gépek és kis értékű tárgyi eszközök esetében) is számolni kell. A borászat ügyvezető igazgatójának bérköltsége havi 1 200 eFt járulékokkal együtt.

Anyagkészletre csupán borászati segédanyagokból van szükség, a folyamatos működés biztosításához háromhavi adagra, (egyenletes évközi fogyást feltételezve). Szállítóinak a borászat átlagosan 30 napra fizet.

5.4 Értékesítési és csomagolási terv

Az év friss borát részben még a szüret évében, részben a következő évben palackozzuk, 0,7 literes palackokba, bor fajtánként a következő arányokban:

Bor	Szüret éve	Következő év
Sauvignon blanc	100%	
Pinot blanc	100%	
Cuvée 1	90%	10%
Pinot noir	30%	70%
Merlot	30%	70%
Cuvée 2	30%	70%

A palackozott mennyiséget még azon évben értékesíteni is tervezzük. (Így késztermék készlete a borászatnak év végén nincs, ám félkész termék készlettel – folyóbor formájában, hordókbán és tartályokban – természetesen rendelkezik.) A csomagolás költsége átlagosan 195 Ft/palack (beleértve az üveget, címkét, dugót stb., 2019 évi értéken).



Az értékesített palackok arányában a borászat jövedéki adót nem fizet (a csendes bor adókulcsa 0%), de a borosüvegek után termékdíjat kell fizetni, 19 Ft/kg mértékben. (Feltételezzük, hogy ez a tervezési időszak során nem változik, illetve, hogy egy palack kb. 0,6 kg üvegből készül.) Az értékesítéshez kapcsolódó költségek és a palackozott borok önköltsége alapján kiszámítható az értékesítés közvetlen önköltsége.

Cégünk egyetlen nagykereskedőn keresztül értékesít, aki átlagosan 50%-os felárral adja tovább a borainkat.

A borászat a nagykereskedővel a pincészet első, 2019-es boraira a következő átadási árakban állapodott meg:

Bor	2019-es árak (Ft)	Érlelési felár
Sauvignon blanc	880	5%
Pinot blanc	975	5%
Cuvée 1	1 000	10%
Pinot noir	1 470	20%
Merlot	1 335	20%
Cuvée 2	1 950	35%

A táblázat utolsó oszlopa tartalmazza azt a felárat, amennyivel az adott évi borok egy évi érlelése után, a második évben készült és értékesített borok ára magasabb. Ezen felül a felek megegyeztek, hogy az árak inflációkövetőek. (Például a 2019-ben szüretelt, de 2020-ban palackozott merlot ára a 2019-es árhoz képest 20%-kal magasabb az érlelés miatt és további 3%-kal az infláció miatt.)

Az értékesítési keretszerződés értelmében a nagykereskedő 60 napra fizet, illetve az értékesítéshez kapcsolódóan a borászatnak meg kell térítenie a nagykereskedő felé a havonta két szállítmány teherfuvarozási költségének egy részét – ez alkalmanként 120 eFt terhet jelent. Értékesítési ügyintézőként cégünk egy főt foglalkoztat, havi 600 eFt járulékokkal együtt számított bérköltségen.

5.5 Feladat

A rendelkezésre álló adatokat alapul véve és a tervezési táblázat sémákat használva készítse el a Borászat Kft. pénzügyi tervének következő részeit, alapvetően a színes háttérrel jelzett részek kiegészítésével:

- Fejezze be a beruházási és értékcsökkenés terveket! (1. melléklet)
- A termelés logikáját megértve készítse el a termelési terveket szőlő, alapbor és folyóbor szinteken a hozzájuk kapcsolódó önköltség tervezéssel együtt! (2. melléklet)
- Készítse el a 2019-es palackozási és értékesítési tervet fizikai mennyiségben (liter, illetve palack számban mérve) és pénzértéken is! (3. melléklet)
- Végül készítse el a társaság eredménykimutatás-tervét is! (4. melléklet) (Amennyiben a teljes, 2025-ig terjedő időszakra szeretné elkészíteni az eredménytervet, akkor a 3. melléklet első és utolsó táblázatának kitöltését ismétlje meg a 2020, 2021, 2022, 2023, 2024 és 2025 évi szüretből származó borokra is!)

Javasoljuk, hogy a tervezéshez használja a mellékelt Excel táblázatot, amely követi a borászati üzleti modell fent bemutatott tervezési logikáját, és a kiinduló adatok szerepeltetésével megkönnyíti a tervezési munkát!

A feladat excelben való megoldásához töltse le [INNEN](#) az excel fület.

A tervezés végeztével az eredmények összevethetők a megoldásokat is tartalmazó Excel fájljal, melyet INNEN tud letölteni. Természetesen bizonyos tervezési pontok gyakorlati megvalósításához alternatív megközelítések is alkalmasak lehetnek, ám a nagyobb mértékű eltérések esetén az Excel táblák képletezése és a mellettük gyakran szövegdobozban szerepeltetett magyarázatok eligazíthatják az olvasót az általunk követett tervezési logika megértésében.

5.6 Irodalomjegyzék

1. Jáki Erika (2017a): Stratégiai elemzés; In: Jáki Erika (szerk.): Üzleti terv készítés. 75 p. Budapest: Befektetések és Vállalati Pénzügyi Tanszék Alapítványa, 2017. pp. 23-40. (ISBN:978-615-80642-3-1)
2. Jáki Erika (2017b): Üzleti terv dokumentáció; in: Jáki Erika: Üzleti terv készítés; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 6-23. old.; ISBN 978-615-80642-3-1
3. Jáki Erika (2017c): Üzleti terv és a pénzügyi terv kapcsolata; In: Jáki Erika (szerk.): Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai. 98 p. Budapest: Befektetések és Vállalati Pénzügyi Tanszék Alapítványa, 2017. pp. 6-12. (ISBN: 978-615-80642-2-4)

6 Cziniel Eszter – Szépségipari stratégiák és az eredménykimutatás Szépség Kft.

Üzleti tervet külső szakmai partnerek (pl. bank, befektetők, részvényesek, etc.) számára, vagy belső felhasználásra készít egy vállalkozás³¹. Az üzleti terv egy adott időpontban mutatja be a vállalkozás működésére vonatkozó jövőbeni elképzeléseket. Belső használatra jellemzően olyan társaságok készítenek üzleti tervet, melyek hosszútávon, stabilan és átláthatóan kívánnak működni. A belső használatra készült üzleti tervek időhorizontja különböző lehet, a leggyakoribb a 3-5 éves előretekintés, valamint az éves terv, amely pedig részletesen kidolgozza a vállalat adott évre vonatkozó célkitűzéseit. A belső használatú üzleti terv felépítésében lényegesen egyszerűbb, mint az, amely a külső partnereknek készül. Mellőzi mindazokat az elemeket, amelyek nem tartalmazznak új információt a belső felhasználók számára, mint pl. cég bemutatását, vezetők szakmai életrajza. Részletesen taglalja azonban a pénzügyi tervet alátámasztó, a vállalat külső és belső környezetében bekövetkezett változásokat és az azokra adott, vagy a jövőben adandó válaszokat. Az elmúlt évek kimutatásainak elemzése jó támpontot ad a tervezéshez³². Központi eleme a pénzügyi terv, amely a mérleget, az eredménykimutatást és a cash-flow-t tartalmazza.

Azok a cégek, cégcsoportok, amelyek hosszútávon kívánnak a piac szereplői maradni, az üzleti tervet marketingeszközként is használják. Egy adott fórumon (pl. sajtókonferencia, egyetemi előadás, etc.) elhangzó előadás felépítése követi a külső szakmai partnerek számára készült üzleti tervet:

³¹ Az üzleti terv felépítéséről és tartalmáról lásd Jáki (2017a), valamint a stratégiai elemzés eszköztáráról és céljáról Jáki (2017b). További művek a témában Varsányi (1996) és Balaton és Tari (2007).

³² A pénzügyi kimutatások elemzését részletesen bemutatja Jáki (2017c).

bemutatja a piacot, amelyen a cég tevékenykedik, a piac változásának – növekedésének vagy szűkülésének - lehetséges irányait, a változást befolyásoló tényezőket (demográfia, szociológia, éghajlat, szociális és társadalmi környezet, jogi szabályozás, technológiai háttér, versenytársak, fogyasztói igények és elvárások változása, stb.). A missziómegfogalmazásával a cég önmagát definiálja a piacon. Ezt követően bemutatja, hogy a megfogalmazott missziót milyen stratégiával kívánja elérni. A siker egyik kulcsa, hogy a stratégia olyan releváns tényezőkre koncentráljon, amely értékvezérlőként működnek a cég életében.

6.1 Szépség Kft.

Jelen esettanulmány az eredménykimutatást vizsgálja, egy vezető kozmetikai vállalat, a Szépség Kft. példáján keresztül.



A cég az FMCG, azaz a Fast-moving Consumer Goods szektorban tevékenykedik, vagyis gyorsan forgó - a

végző fogyasztók által gyakran, évente több alkalommal vásárolt - termékeket állít elő, majd azokat többszörös értékesítési hálózaton keresztül adja el.

Stratégiai célja, hogy a szépségápolási piacon hosszú távon meghatározó piacvezető legyen, amit az alábbiak tényezők mentén megvalósuló növekedési politikával kíván elérni:

- minden évben gyorsabban nőni, mint az a piac, ahol jelen van,
- önmagához mérve évről évre növelni az értékesítés árbevételét,
- folyamatosan növekvő profitabilitás biztosítása mellett

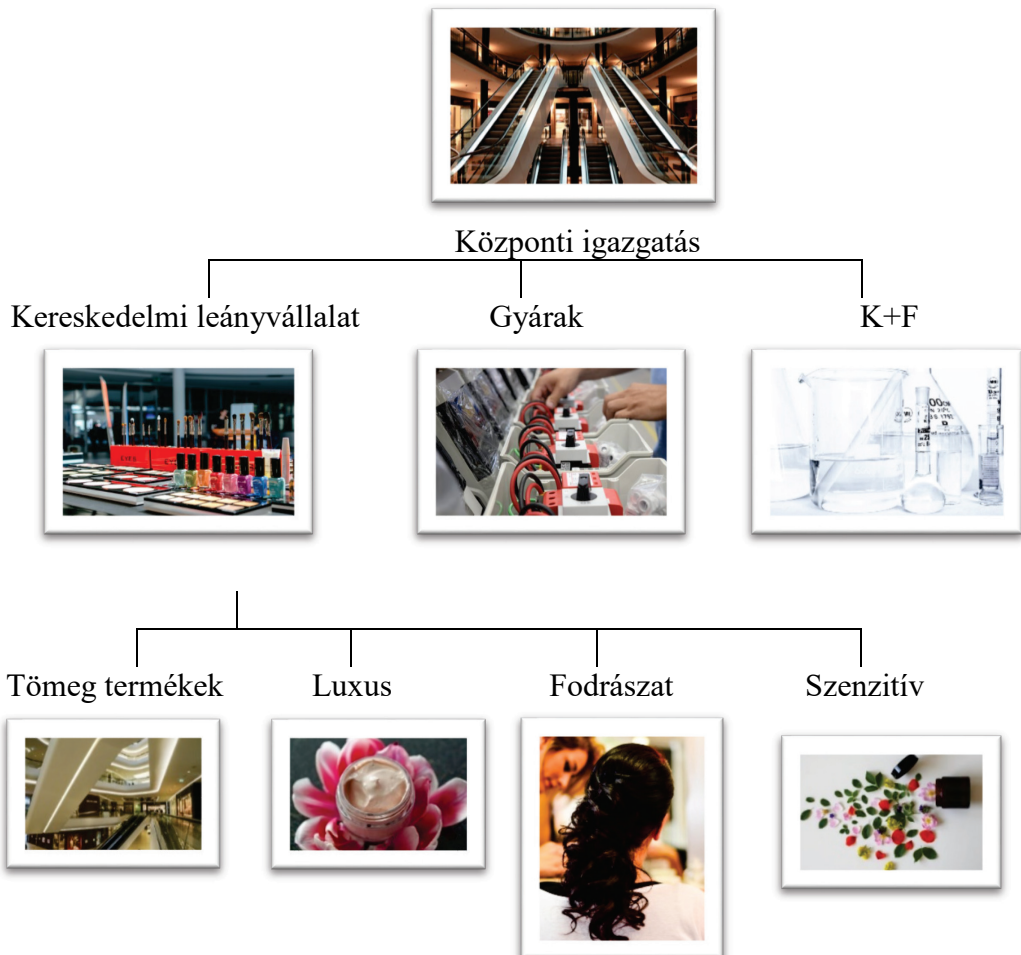
A növekedés és a terjeszkedés az alábbi módon valósul meg:

- földrajzi terjeszkedés: a vállalat több évtizede egy globális cégcsoportként működik, a 2010-es évek második felében pedig már 150 országban van jelen.
- állandóan bővülő és megújuló termékportfólióval rendelkezik.
- értékesítési csatornákat folyamatosan fejleszti.
- fenntartható növekedés feltételeinek való megfelelés.

Az alábbi példában azt fogjuk megvizsgálni, hogy a fenti stratégiai célokat milyen módon valósítja meg a Szépség Kft. és ehhez milyen döntéseket kell meghoznia.

6.2 Esettanulmány

Vállalati struktúrának egyik lényeges eleme, hogy értékesítési tevékenységét kereskedelmi leányvállalatok végzik. A vállalati struktúra további elemei még a gyárak, a K+F központok, és a központi igazgatás.



A kereskedelmi leányvállalatok által forgalmazott termékeket 4 üzletágba sorolja be, azonban lényeges, hogy a 4 üzletág a közös vállalati stratégiai célok megvalósításán dolgozik, a megvalósítás módja, az értékesítési és marketing politika az, ami eltérő.

Az üzletágak szegmentációja az alábbi jellemzők alapján történik:

- értékesítési csatornák,
- értékesítési hely,
- termékportfólió,
- kereskedelmi- és marketingpolitika.

A 4 üzletág a következő:

- Tömeg Termékek Üzletág
- Luxus Termékek Üzletág
- Fodrászati Üzletág
- Szenzitív Termékek Üzletág

A vállalati vezetőség stratégiai célja, hogy a 4 üzletág a 4 szegmentációs tényező mentén - értékesítési csatornák, értékesítési helyek, termékportfólió, kereskedelmi- és marketingpolitika - tekintve eltérő módon, mégis nagyságrendileg megegyező profitabilitással működjön.

Értékesítési csatornák:

A többcsatornás értékesítési hálózat fokozatosan került kiépítésre a vállalat megalapítása óta, egyrészt válaszolva a fogyasztói igények változására, másrészt felhasználva a technológia fejlődés eredményeit. A hagyományos, több



évtizedes nagykereskedelmi tevékenység mellett a 2000-es évek elején jelentek meg a saját üzemeltetésű kiskereskedelmi üzletek, majd a 2010-es évek hozták be az internetes értékesítési lehetőséget a vállalat életébe.

A cégcsoport által használt többszintű értékesítési hálózat elemei fajtájukat tekintve a következők:

- nagykereskedők
- saját üzemeltetésű kiskereskedelmi üzletek
- internet.

Értékesítési helyek:

A vállalat termékeit az alábbi 7 értékesítési helyen érik el a végső fogyasztók:

- hyper-és szupermarketek
- gyógyszertárak
- fodrász szalonok
- parfümériák, drogériák
- márka szaküzlet
- repterek
- e-kereskedelem.

Termékportfólió:

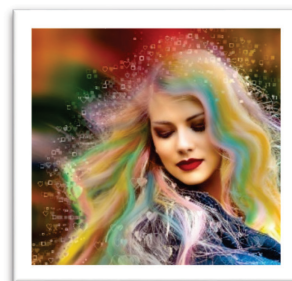
A vállalat 5 termékkategóriával van jelen a kozmetikai piacon, melyek az alábbiak:



Dekorkozmetika



Bőrápolás

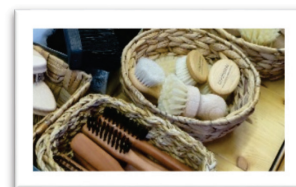


Hajfesték



Parfümök

Termék- kategóriák



Hajápolás

Kereskedelmi- és marketingpolitika:

- eladási árban adott kedvezmény mértékét a vevők alkupoziója határozza meg, és többek között az értékesítendő mennyiségtől is függ.
- relatív, az árbevételhez képest alacsony vs. magas marketingköltség. El kell dönteni, hogy az adott üzletág esetében az alacsonyabb ár, vagy az intenzívebb marketingtevékenység a fontos. Lényegében két opció közül választhat egy adott üzletág: vagy alacsony áron értékesít, vagy a magas árak kitermelik egy magas marketingköltség fedezetét.
- eladáshelyi marketing alkalmazása

- szelektivitás: vevői hűségprogramok, ajándékok adása
- termékpozicionálás – polctervek
- fogyasztói igények/érték elemzése során vizsgált tényezők:
 - a vásárlási döntést befolyásoló jellemzők és szempontok
 - fogyasztók véleménye: mik a döntés igazi tényezői?
 - saját és versenytársak összevetése: milyen vásárlói igényt elégítenek ki?
 - van-e lehetőség új típusú termék bevezetésére – esetleg más profilban.

6.2.1 Tömeg Termékek Üzletág

Széles fogyasztói rétegeket céloz meg, amelynek mind az 5 termékkategóriába (hajfestés, hajápolás, bőrápolás, dekorkozmetika, parfümök) tartozó termékeket kínál. A széles termékpaletta



mellett az is lényeges, hogy termékei vásárlóit a napi rutinbevásárlások alkalmával is elérje, ezért alapvető disztribúciós csatornája a Tömeg Termék (drog és food) üzletláncok, ami egy centralizált (kevés számú), de sok eladási hellyel bíró disztribúciót jelent. Továbbá lényeges eleme az üzletág stratégiájának, hogy nagy volumenben (eladott termékdarab) relatív alacsony áron értékesíti termékeit. A eladás motorja tehát az alacsony ár, egy egyszerűbb marketinggel megtámogatva, másképp mondva az árakba investál és kevésbé a marketingbe.

A fenti döntések hatása az üzletág eredménykimutatására:

- nagy árkedvezmény nyújt a partnereinek,
- az alacsony nettó ár miatt relatív magas az ELÁBÉ → alacsony az elsődleges fedezeti szint (Bruttó profit)
- centralizált disztribúció → alacsony fizikai disztribúciós költségek
- relatív alacsony marketingköltség
- „egyszerű” marketing: marketing eszköztárából a médiára koncentrálnak,
- a médiaköltség viszont a legmagasabb a négy üzletág közül

6.2.2 Luxus Termékek Üzletág

Prémium termékeket értékesít. Termékpalettáján a dekorkozmetikai, bőrápolási termékek és parfümök találhatók. Értékesítési struktúráját a relatív kis volumen (eladott termékdarab) és a magas ár jellemzi.



Marketingköltségei magasak, a Tömeg Termék Üzletággal összehasonlítva a marketingbe investál és nem az árakba. A rendelkezésére álló magas marketing költségkeret lehetővé teszi számára, hogy összetett – többfajta marketingeszközt alkalmazó – marketingtevékenysége legyen. Összetételét tekintve a média (TV, sajtó, plakát, digital) és a tanácsadás hangsúlyos. A prémium termékek a szelektív illatszer üzletláncokban találhatók meg, ami egy centralizált, relatív kevés eladási hellyel bíró disztribúciót jelent. Az eladási

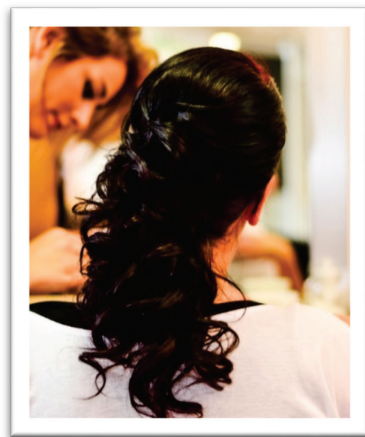
helyeken a szépségtanácsadók jelenléte fontos marketing eszköz, így biztosítva a személyre szabott kommunikációt a fogyasztóval.

A fenti döntések hatása az üzletág eredménykimutatására:

- relatív alacsony árkedvezmény a partnerei felé,
- magas az elsődleges fedezeti szint (Bruttó profit)
- centralizált disztribúció → alacsony fizikai disztribúciós költségek
- magas marketingköltség
- a marketing széles eszköztárát használja, ezek közül a média és a tanácsadás hangsúlyos

6.2.3 Fodrászati Üzletág

Termékeit, amelyek a hajfestés és hajápolás termékkategóriákból kerülnek ki, professzionális felhasználók, a fodrászok használják. Hozzájuk vagy fodrászati nagykereskedőkön keresztül, vagy közvetlen értékesítéssel juttatja el termékeit. Disztribúciója decentralizált, nagyon sok partnerrel. A 4 üzletág közül ez az üzletág relatív keveset költ marketingre, azon belül a



használt marketing eszközök leghangsúlyosabb eleme a tanácsadás. A termékek felhasználása speciális szakismeretet kíván, illetve az üzletág számára az teremti meg a fizetőképes nagyszámú partnert, ha sok fodrász tud sikeres vállalkozóként működni, ezért a fodrászok számára oktatja a termékek felhasználását, technikai ismereteket, valamint az üzleti modellt, azaz az

értékesítés módját. A marketingen belül média költségei a 4 üzletág közül a legalacsonyabbak, hiszen a fodrászokat nem a médiumokban megjelenő reklámokkal, hanem a személyes tanácsadással győzi meg. A nagyszámú partnerrel a rendszeres kapcsolattartást egy nagyszámú kereskedelmi képviselői csapat biztosítja.

A fenti döntések hatása az üzletág eredménykimutatására:

- relatív alacsony árkedvezmény a partnerek felé és ezen keresztül a végső fogyasztóknak,
- az elsődleges fedezeti szintje (Bruttó profit) jelentős, de nem a legmagasabb
- decentralizált disztribúció → magas fizikai disztribúciós költségek
- a marketing költségei között a tanácsadás a leghangsúlyosabb
- marketingen belül alacsony médiaköltés
- relatív nagy kereskedelmi csapat → %-osan magas működési fix költségek

6.2.4 Szenzitív Termékek Üzletág

Termékeit, amelyek a bőrápolás és dekorkozmetika termékkategóriákba tartoznak, gyógyszertárakban, illetve drugstore-okban (ez utóbbi Magyarországon nem létezik) értékesíti,



gyógyszer nagykereskedőkön keresztül, valamint a nagy forgalmú

gyógyszertáraknak közvetlenül. Disztribúciójára inkább a decentralizáltság jellemző, jelentős számú partnerrel. A 4 üzletág közül ennek az üzletágnak a marketing költségei magasak, azon belül marketing eszköztárában a médiumokban való megjelenés a hangsúlyos. Alkalmaz ún. orvoslátogatókat, amelyek tanácsadó szerepet töltenek be az üzletág működésében.

A fenti döntések hatása az üzletág eredménykimutatására:

- relatív alacsony árkedvezmény a partnerek felé,
- az elsődleges fedezeti szintje (Bruttó profit) jelentős, de nem a legmagasabb
- jellemzően inkább decentralizált disztribúció → fizikai disztribúciós költségei magasak, bár nem kiugróak.
- jelentős Bruttó profit → magas marketingköltség
- a marketing költségei között a média a leghangsúlyosabb
- marketingen belül a tanácsadás jelentős, de nem kiugró

6.3 Feladat

Az eredménykimutatás a Szépség Kft. vezető kozmetikai cég négy üzletágát (DIV1-DIV4) mutatja be. A számok %-ban szerepelnek: a nettó árbevétel felett a Bruttó (engedmények nélküli) árbevétel %-ában, nettó árbevétel alatt pedig a Nettó (engedményekkel csökkentett) árbevétel %-ában.

- a) Azonosítsa be a 4 üzletágot!
- b) Döntését indokolja, írja le, milyen kereskedelmi és marketing stratégia jellemzi az egyes üzletágakat!
- c) Hogyan jelenik meg mindez az eredménykimutatásban?

Eredménykimutatás

<i>értékek %-ban</i>	
Bruttó (engedmények nélküli) árbevétel	
Számlában adott engedmények	
Számlázott árbevétel	
Számlán kívüli engedmények	
Engedmények összesen	
NETTÓ ÁRBEVÉTEL a Bruttó árbevétel %-ban	
NETTÓ ÁRBEVÉTEL	
ELÁBÉ	
Fizikai disztribúció ktg.	
Értékesítés költségei összesen	
ELSŐDLEGES FEDEZETI SZINT (Bruttó Profit)	
Média	
Eladáshelyi marketing ktg.	
Fejlesztés ktg. (Tanácsadó, Orvoslátogató)	
Marketing költség összesen	
MARKETING FEDEZETI SZINT	
Kereskedelmi, Általános és Adminisztrációs költségek	
Üzemi Eredmény (fedezeti ügyletek nélkül)	
Fedezeti ügyletek ktg.	
ÜZEMI EREDMÉNY	
Pénzügyi eredmény	
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	

Tömeg	Szenzitív	Luxus	Fodrász
DIV1	DIV2	DIV3	DIV4
100	100	100	100
-33	-22	-20	-27
67	78	80	73
-10	-4	-2	-1
-43	-26	-22	-28
57	74	78	72
100	100	100	100
-38	-28	-26	-26
-3	-4	-3	-6
-41	-32	-29	-32
59	68	71	68
-24	-20	-19	-12
-4	-7	-6	-7
	-10	-15	-16
-28	-37	-40	-35
31	31	31	33
-14	-14	-14	-16
17	17	17	17
-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
16,7	16,7	16,7	16,7
0,2	0,2	0,2	0,2
16,9	16,9	16,9	16,9

6.4 Elemzés

Az alábbi táblázat a Szépség Kft. vezető kozmetikai vállalat négy üzletágának forgalmi típusú eredménykimutatását szemlélteti. Struktúrája leképezi a vállalatcsoport kereskedelmi leányvállalatainak, azon belül a négy üzletágának működését. A számok %-ában szerepelnek: a nettó árbevétel felett a Bruttó értékesítés %-ban, a nettó árbevétel alatt pedig a Nettó árbevétel %-ában láthatjuk az értékeket. Pirossal jelöltük azokat a számokat, amelyek a megoldás szempontjából kiemelt fontosságúak.

Az egyes üzletágak eredménykimutatásait elemezve és összehasonlítva az alábbi lényeges eltéréseket tapasztaljuk:

- Árbevétel struktúrája: a partnereknek (viszonteladóknak) adott árkedvezmény attól függően lesz relatív magas, vagy alacsony, hogy a partnereknek adott ár, és ezen keresztül a végső fogyasztói ár az eladási forgalom lényeges meghatározója-e. Magas árkedvezmény: Tömeg Termék Üzletág. Szelektív termékek (pl. parfüm), alacsony árkedvezmény: Luxus Termékek Üzletág.
- Ha az árbevétel motorja a mennyiség, vagyis relatív alacsony áron nagy mennyiség értékesítése a cél, akkor magas lesz a bekerülési költség a nettó árbevétel %-ban: Tömeg Termék Üzletág.
- A fizikai disztribúció költségsor (készletezéstől a partnernek történt kiszállítással bezárólag) akkor lesz magas, ha a disztribúciós csatorna jellemzője a magas partnerszám: Fodrászati Üzletág, (Szenzitív Termékek Üzletág).

- Médiát, ami a végfogyasztóhoz szól, az az üzletág használja a legkevésbé, mint marketing eszközt, amelyeknek a termékei nem tág fogyasztói kört céloznak meg, másképp megfogalmazva speciális technikai termékeket értékesít: Fodrászati Üzletág. Annak az üzletágnak a legmagasabb az árbevétel arányos média költsége, amelyik a legtágabb fogyasztói körhöz szól és/vagy az összes marketing költségének szerkezete egyszerű, média hangsúlyos: Tömeg Termék Üzletág.
- Az az üzletág használja a legtöbb személyes tanácsadót, amelyik szelektív és/vagy speciális terméket forgalmaz: Fodrászati Üzletág, Luxus Termékek Üzletág.
- A teljes marketing költségort vizsgálva van egy üzletág, amelyik árbevétel arányosan kiugróan sokat költ, mivel a különböző marketingeszközök alkalmazásával szeretné meggyőzni a fogyasztót: Luxus Termékek Üzletág. Árbevétel arányosan pedig az az üzletág költ a legkevesebbet marketingre, amelyik már „előzőleg” elköltötte a pénzét, vagyis az árakba "invesztált": Tömeg Termék Üzletág.
- Az általános költségek egy üzletág esetében magasabbak, amelyiknek nagy értékesítési csapata van, mivel nagyszámú partnerrel dolgozik. A disztribúciós csatornákat vizsgálva ez a Fodrászati Üzletág.

6.5 Megoldás

DIV1

Tömeg Termék

- a) stratégia:
 - a. széles fogyasztói rétegeket céloz meg
 - b. nagy volumen (eladott termékdarab) relatív alacsony áron
 - c. az eladás motorja az alacsony ár egy egyszerűbb marketinggel megtámogatva, másképp mondva az árakba investál és kevésbé a marketingbe
 - d. a disztribúciós csatorna a Tömeg Termék (drog és food) üzletláncok, ami egy centralizált, de sok eladási hellyel bíró disztribúciót jelent
- b) hatás az eredménykimutatásra:
 - a. nagy árkedvezmény nyújt a partnereinek,
 - b. az alacsony nettó ár miatt relatív magas az ELÁBÉ → alacsony az elsődleges fedezeti szint (Bruttó profit)
 - c. centralizált disztribúció → alacsony fizikai disztribúciós költségek
 - d. relatív alacsony marketingköltség
 - e. „egyszerű” marketing: marketing eszköztárából a médiára koncentrálnak,
 - f. a médiaköltség viszont a legmagasabb a négy üzletág közül

DIV2

Szenzitív termék Üzletág

- a) stratégia:
 - a. értékesítési helye a gyógyszertár, ami jelentős számú partnert jelent
 - b. összetett – többfajta eszközt alkalmazó - marketing stratégia
 - c. marketingje média hangsúlyos
 - d. alkalmaz ún. orvoslátogatókat
- b) hatás az eredménykimutatásra:
 - a. relatíve alacsony árkedvezmény a partnerek felé,
 - b. az elsődleges fedezeti szintje (Bruttó profit) jelentős, de nem a legmagasabb
 - c. jellemzően inkább decentralizált disztribúció → fizikai disztribúciós költségei magasak, bár nem kiugróak.
 - d. jelentős Bruttó profit → magas marketingköltség
 - e. a marketing költségei között a média a leghangsúlyosabb
 - f. marketingen belül a tanácsadás jelentős, de nem kiugró

DIV3

Luxus Üzletág

- a) stratégia:
 - a. prémium termékek
 - b. relatíve kis volumen (eladott termékdarab) magas áron
 - c. magas marketingköltség, (marketingbe investál és nem az árakba)
 - d. összetett – többfajta eszközt alkalmazó - marketing stratégia
 - e. a disztribúciós csatorna a szelektív illatszer üzletláncok, ami egy centralizált, és relatíve kevés eladási helyel bíró disztribúciót jelent
- b) hatás az eredménykimutatásra:
 - a. relatív alacsony árkedvezmény a partnerei felé,
 - b. magas az elsődleges fedezeti szint (Bruttó profit)
 - c. centralizált disztribúció → alacsony fizikai disztribúciós költségek
 - d. magas marketingköltség
 - e. a marketing széles eszköztárát használja, ezek közül a média és a tanácsadás hangsúlyos

DIV4

Fodrászati üzletág -

- a) stratégia:
 - a. professzionális fogyasztók, a fodrászok a partnerei
 - b. jelentős magas marketingköltség (marketingbe investál és nem az árakba)
 - c. összetett – többfajta eszközt alkalmazó - marketing stratégia
 - d. a disztribúciós csatorna a fodrászatok és a fodrászati nagykerék, ami összességében nagyon sok partnert jelent
- b) hatás az eredménykimutatásra:
 - a. relatív alacsony árkedvezmény a partnerek felé,
 - b. az elsődleges fedezeti szintje (Bruttó profit) jelentős, de nem a legmagasabb
 - c. decentralizált disztribúció → magas fizikai disztribúciós költségek
 - d. a marketing költségei között a tanácsadás a leghangsúlyosabb
 - e. marketingen belül alacsony médiaköltség
 - f. relatív nagy kereskedelmi csapat → %-osan magas működési fix költségek

Eredménykimutatás

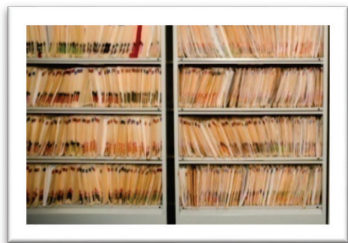
<i>értékek %-ban</i>	
Bruttó (engedmények nélküli) árbevétel	
Számlában adott engedmények	
Számlázott árbevétel	
Számlán kívüli engedmények	
Engedmények összesen	
NETTÓ ÁRBEVÉTEL a Bruttó árbevétel %-ban	
NETTÓ ÁRBEVÉTEL	
ELÁBÉ	
Fizikai disztribúció ktg.	
Értékesítés költségei összesen	
ELSŐDLEGES FEDEZETI SZINT (Bruttó Profit)	
Média	
Eladáshelyi marketing ktg.	
Fejlesztés ktg. (Tanácsadó, Orvoslátogató)	
Marketing költség összesen	
MARKETING FEDEZETI SZINT	
Kereskedelmi, Általános és Adminisztrációs költségek	
Üzemi Eredmény (fedezeti ügyletek nélkül)	
Fedezeti ügyletek ktg.	
ÜZEMI EREDMÉNY	
Pénzügyi eredmény	
ADÓZÁS ELŐTTI EREDMÉNY	

Tömeg	Szenzitív	Luxus	Fodrász
DIV1	DIV2	DIV3	DIV4
100	100	100	100
-33	-22	-20	-27
67	78	80	73
-10	-4	-2	-1
-43	-26	-22	-28
57	74	78	72
100	100	100	100
-38	-28	-26	-26
-3	-4	-3	-6
-41	-32	-29	-32
59	68	71	68
-24	-20	-19	-12
-4	-7	-6	-7
	-10	-15	-16
-28	-37	-40	-35
31	31	31	33
-14	-14	-14	-16
17	17	17	17
-0,3	-0,3	-0,3	-0,3
16,7	16,7	16,7	16,7
0,2	0,2	0,2	0,2
16,9	16,9	16,9	16,9

6.6 Irodalomjegyzék

1. Balaton, Károly és Tari Ernő (2007). Stratégiai és üzleti tervezés. Aula Kiadó, Budapest.
2. Jáki Erika (2017a): Üzleti terv dokumentáció; in: Jáki Erika: Üzleti terv készítés; 2017, Budapest, Befektetések és Vállalati Pénzügy Tanszék Alapítványa; 6-23. old.; ISBN 978-615-80642-3-1
3. Jáki Erika (2017b): Stratégiai elemzés; In: Jáki Erika (szerk.): Üzleti terv készítés. 75 p. Budapest: Befektetések és Vállalati Pénzügyi Tanszék Alapítványa, 2017. pp. 23-40. (ISBN:978-615-80642-3-1)
4. Jáki Erika (2017c): Kimutatások elemzése; In: Jáki Erika (szerk.): Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai. 98 p.; Budapest: Befektetések és Vállalati Pénzügyi Tanszék Alapítványa, 2017. pp. 22-65., (ISBN:978-615-80642-2-4)
5. Varsányi Judit (1996): Üzleti stratégia-Üzleti tervezés, Nemzeti Tankönyvkiadó. (1996).

7 Baumgartner Ferenc és Kádár Béla: Kimutatások könyvvizsgáló szemmel



A könyvvizsgálat alapvető feladata, hogy meghatározott vizsgálati lépésekkel, dokumentációval alátámasztva véleményt formáljon arról, hogy egy adott vállalkozás pénzügyi beszámolója (mérleg, eredmény és üzleti jelentés) megbízható, pontos és valós képet ad-e a vállalkozás vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetéről.

A könyvvizsgálat olyan hivatás, amely elősegíti a piaci bizalom, hitelesség kialakulását, megőrzését, önkéntes jogkövetésre ösztönzi a vállalkozásokat. Maga a könyvvizsgálat, azaz az éves kontroll visszatartó erőt jelenthet a visszaélések, csalások elkövetésében. Ebből következően stabilitást jelent az államnak, költségvetésnek, mivel a könyvvizsgálati tevékenység hozzájárul a számviteli, adózási törvények betartatásához. A vállalkozások számára azért is lehet hasznos, mert a könyvvizsgáló észreveheti és jelezheti az esetleges jogszabályokkal ellentétes döntéseket vagy tévedésből vétett könyvelési hibákat, melyeket súlyosabb következmények nélkül korrigálhat a vállalat vezetősége. A beszámolóba vetett bizalom fenntartásával a hitelezők és befektetők érdekeit is védelmezi a könyvvizsgálati munka.

A fejezet célja, hogy lényegre törő, elméleti betekintést adjon a könyvvizsgálat jelentőségéről, alapelveiről, lépéseiről³³.

³³ Az erkölcsi kockázattal szemben nem csak monitoring rendszerekkel, de gondos szerződéstervezéssel is lehet védekezni lásd Berlinger, Juhász és Lovas (2015) és Berlinger vagy Váradi (2015).

7.1 A könyvvizsgálat célja, fogalma

A könyvvizsgálat fogalmának meghatározására többfajta definíciót is találhatunk olykor eltérő nézőpontból meghatározva. Az alábbi definíció átfogóan határozza meg a könyvvizsgálatot:



„A könyvvizsgálat egy olyan speciális, komplex ellenőrzési folyamat, amikor egy független szakértő (vagy szervezet) a tulajdonosok megbízásából elvégzi egy vállalkozás számviteli rendszerének felülvizsgálatát, ellenőrzési a vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetéről közzétett adatok valóságát, meggyőződik azok megbízhatóságáról, értékeli az összegyűjtött bizonyítékokat és ezek alapján következtetéseket von le, objektív ítéletet alkot, véleményt nyilvánít a vállalat egészéről.” (Lukács, 2013; 116.o)

A pénzügyi kimutatások vizsgálatának célja az, hogy képessé tegye a könyvvizsgálót arra vonatkozó véleménye kialakításában, hogy a pénzügyi kimutatások minden lényeges szempontból valósan lettek-e bemutatva, illetve megbízható képet adnak-e a keretelvekkel összhangban (ISA 200. standard 3. bekezdése alapján).

A vállalat külső érintettjei a vállalat pénzügyi, jövedelmi, vagyoni helyzetéről, a számviteli beszámolókból tájékozódhatnak. A könyvvizsgálói jelentés alapján látják, hogy az információk megbízható és valós képet mutatnak-e a vállalatról. Külső finanszírozók, bank, kockázati tőkebefektetők, pályázati források kihelyezéséről a vállalat előző évi beszámolóit elemezve születnek döntések³⁴. A kimutatások elemzéséről részletesen lásd Jáki (2017c).

³⁴ A befektetési, illetve a kockázati tőkebefektetési folyamatban a kimutatások fontosságáról lásd Lovas (2015)

Egy jól működő piacgazdaságban, transzparensen gazdálkodó vállalatok esetében fontos szempont az évenkénti közétett beszámolóba vetett bizalom kialakulása és fenntartása. Nyilvánosság számára közétett beszámolók nem tartalmazhatnak jelentős hibákat, hiszen a téves adatok, valótlan állítások miatt meghozott hibás döntések súlyos következményekkel járhatnak.

Az állítások olyan vezetői kijelentések - direkt módon vagy egyéb módon kifejezve - amelyek a pénzügyi kimutatásokban öltenek testet. A pénzügyi kimutatások vizsgálata során az alábbi szempontok szerint kell vizsgálni a beszámolóban tett állításokat: (ISA 500. standard 8. oldal alapján)

- **Teljesség – Completeness (C)** A pénzügyi kimutatásokban szerepel-e minden olyan tétel, amelyek az adott, megtörtént gazdasági események alapján indokolt kimutatni, nincsenek közzé nem tett tételek.
- **Pontosság – Accuracy (A):** A gazdálkodó a gazdasági eseményeket valósan, helyes összegben és a megfelelő számviteli időszakban rögzíti.
- **Létezés – Existence (E):** A kimutatott eszközök és kötelezettségek léteznek az adott pillanatban.
- **Jogok és kötelezettségek:** A kimutatott eszközök felett lévő jogot a gazdálkodó birtokolja vagy ellenőrzi, illetve a kimutatott kötelezettségek jogszerűek, a gazdálkodó kötelmei.
- **Értékelés – Valuation (V)** A kimutatott eszközök és források megfelelő összegben szerepelnek a könyvekben, azok értékelése megfelelően alátámasztott és rögzített.
- **Bemutató és közzététel – Presentation (P)** A pénzügyi kimutatásokban szerepel az összes olyan közzététel, amelyet a

vonatkozó számviteli törvényi előír, illetve a besorolásuk azoknak megfelelő és világosan fogalmazzák meg.

7.2 Vonatkozó szabály és szemléletrendszer

A könyvvizsgálati tevékenységet, szerepét, feladatát, elveit jelenleg számos törvény és rendelet szabályozza, amelyek hivatkoznak egymásra. Egyes törvények, rendeletek, jogszabályok nem egységesen szabályozzák a beszámoló tartalmára és formájára vonatkozó előírásokat, erre vonatkozóan az ISA 250-es standard nyújt iránymutatást.

Könyvvizgálatra vonatkozó legfontosabb törvények, jogszabályok az alábbiak:

- Magyar Nemzeti Könyvvizsgálati Standardok
- A számvitelről szóló 2000. évi C. tv.
- A Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról, a könyvvizsgálói tevékenységről, valamint a könyvvizsgálói közfelügyeletről szóló 2007. évi LXXV. tv.
- IFAC Etikai Kódex
- Hatályos adó jogszabályok
- Nemzetközi számviteli, illetve beszámoló készítési standardok (IAS, IFRS)

A **számvitelről szóló 2000. évi C. törvény** rendelkezik a beszámoló készítési és a könyvvizsgálati kötelezettségről is. A törvény 155. § 2. bekezdése alapján kötelező a könyvvizgálat minden kettős könyvvitelt vezető vállalatnál, kivéve a 3. bekezdésben foglaltak együttes teljesülése esetén, amelyek az alábbiak:

- az üzleti évet megelőző két üzleti év átlagában a vállalkozó éves (éves szintre átszámított) nettó árbevétele nem haladta meg a 300 millió forintot, és
- az üzleti évet megelőző két üzleti év átlagában a vállalkozó által átlagosan foglalkoztatottak száma nem haladta meg az 50 főt.

A törvény továbbá kimondja, amennyiben kötelező a könyvvizsgálat, akkor a vállalkozó legfőbb szerve az üzleti évről készített éves beszámoló, egyszerűsített éves beszámoló felülvizsgálatára, az abban foglalt valóságának és jogszabályszerűségének ellenőrzésére köteles bejegyzett könyvvizsgálót, könyvvizsgáló céget választani.

A Magyar Könyvvizsgálói Kamaráról, a könyvvizsgálati tevékenységről, valamint a könyvvizsgálói közfelügyeletről szóló 2007. évi LXXV. törvény, amelyben az Országgyűlés elismeri a könyvvizsgálók jogát a szakmai Önkormányzathoz, illetve lehetővé teszi, hogy maguk által választott szakmai testület és tisztségviselők önállóan lássák el szakmai ügyeiket. A törvény kiemelten kezeli

- Kamara feladatait, szervezetét és működését,
- kamarai tagság feltételeit, annak folyamatát, tagok jogait, kötelességeit,
- könyvvizsgálói tevékenységet,
- minőségellenőrzésének rendszerét, fegyelmi szabályozást.

A Nemzetközi Könyvvizsgálati Standardok alapján a kamara szakértői létrehozták a **Magyar Nemzeti Könyvvizsgálati Standardokat**, amely kötelezően alkalmazandó iránymutatásokon keresztül a könyvvizsgálati szakmai munka fejlesztését és egységesítését kívánja elérni. A Standardok

keretet szabnak a könyvvizsgálói munkának, kötelező alkalmazására a Számviteli törvény is hivatkozik.

Az IFAC (Könyvvizsgálók Nemzetközi Szövetsége) által készített **etikai kódex** elősegíti a könyvvizsgálók magatartási szabályainak nemzetközi harmonizációját, ezzel kapcsolatban összefoglalja a könyvvizsgálók általános alapelveit, amelyek röviden az alábbiak:

- **Tisztesség:** befolyásolhatatlanság, őszinteség, helyes értékrend és értékítéletet kell követnie a könyvvizsgálónak a szakmai és üzleti kapcsolataiban. Legnagyobb értéke a tekintélye, jó hírneve, hitelessége.
- **Objektivitás:** előítélet és részrehajlás mentesség, pártatlanság, semlegesség jellemzi a könyvvizsgálót az ügyfelével szemben. Minden olyan tevékenységet, körülményt kerülnie kell, amely befolyásolhatja a könyvvizsgáló szakmai ítélő képességét.
- **Szakmai hozzáértés és megfelelő gondosság:** törvényi és szabályi változások folyamatos nyomon követése szükséges, munkája során az alaposág elengedhetetlen, amelyek szükségesek ahhoz, hogy az ügyfél hozzáértő szakmai szolgáltatást kapjon.
- **Titoktartás:** ügyféltől szerzett bizalmas információk megtartása, megbízó érdekeinek megsértésének elkerülése végett, amely vonatkozik a könyvvizsgálati munkafolyamat alatti és az azt követő időszakra is.
- **Függetlenség:** pénzügyi érdekeltsége nem lehet a vizsgált vállalkozásnál, közeli ill. családi kapcsolat kizáró ok, kölcsön és nagy értékű ajándék az ügyféltől nem megengedett. Továbbá szakmai

szkepticizmus gyakorlása is szükséges, azaz kritikusan értékelni a megszerzett könyvvizsgálati bizonyítékok relevanciáját.

- **Hivatáshoz méltó magatartás:** megbízhatóság, biztos tárgyi tudás alkalmazása munkájuk során. Nem szabad olyan magatartást folytatni, tevékenységet végezni, ami rontja a szakma hírnevét, rontja a könyvvizsgálókba vetett bizalmat.

Könyvvizsgálók számára a **pénzmosás és a terrorizmus finanszírozása megelőzéséről és megakadályozásáról** szóló 2007. évi CXXXVI. törvény is tartalmaz előírásokat, ezeknek célja, hogy a könyvvizsgáló is bevonásra kerül a pénzmosás elleni küzdelembe. Törvény többek között kimondja, hogy a könyvvizsgáló köteles haladéktalanul bejelentést tenni a pénzmosásra vagy terrorizmus finanszírozására utaló jel, információ esetén.



7.3 *Könyvvizsgálat*

A könyvvizsgálati feladat ellátását az egyes társaságok esetében vagy választott állandó könyvvizsgáló vagy egy-egy speciális célú, vagy korlátozott átvilágítást eseti megbízással rendelkező könyvvizsgáló láthatja el. A könyvvizsgálati megbízás történhet jogszabályi kötelezettség eredményeként vagy tulajdonosi döntés alapján:

- Magyar számviteli törvény szerinti éves könyvvizsgálat
- Nemzetközi vállalkozások magyar leányvállalatainak adatszolgáltatásai (group reporting)
- IFRS beszámolók felülvizsgálata

- Speciális célú vizsgálatok
- Korlátozott pénzügyi és adó átvilágítások
- Szervezeti forma változáshoz kapcsolódó vizsgálatok (átalakulások)

A könyvvizsgálói megbízások eloszlása az egyes könyvvizsgáló cégek vonatkozásában jelentősen eltérhet. Jellemzően a nagyobb könyvvizsgálói cégek esetében a megbízások 70-80%-a magyar sztenderdek alapján végzett kötelező könyvvizsgálat. Az IFRS alapján készített beszámoló vizsgálat jellemzően tőzsdei cégek, hitelintézetek, szövetkezeti hitelintézetek esetében fordul elő, illetve, ahol az anyavállalat a konszolidált beszámolóját IFRS alapján készíti el³⁵. Nemzetközi vállalatok, jellemzően amerikai anyavállalattal rendelkező cégek esetében US-GAAP alapján készített beszámoló vizsgálat szükséges. Minden olyan vállalatnak, amely jelen van az Egyesült Államok tőzsdéjén, a 2000-es évek elején létrehozott SOX³⁶ törvény rendelkezéseinek kell megfelelni, így a rájuk vonatkozó könyvvizsgálattal kapcsolatos előírások is szigorodtak.

A tulajdonos megbízásából **speciális célú**, a beszámoló szűkebb területét érintő vizsgálatok is előfordulnak, amelyek pl.: csak a saját tőke meglétének elemzésére, szállító és vevő állomány vizsgálatára, vagy banki kérés alapján a banki hitelszerződésbe foglalt kovenánsok meglétének vizsgálatára vonatkoznak. Korlátozott adó és pénzügyi átvilágítások jellemzően befektetési tranzakciók támogatásához (M&A tranzakciók előtti átvilágítások) kapcsolódnak a vevő kérésére.

³⁵ A pénzügyi instrumentumok IFRS értékvesztés számítását megalapozó várható veszteség modellezésről részletesebben lásd Kristóf és Virág (2017).

³⁶ SOX törvény kialakulását, és annak hatását a vállalati irányítási rendszerre lásd bővebben: Lukács (2017)

A könyvvizsgálati érdemi munka megkezdése előtt számos egyéb feladatot, teendőt kell elvégeznie. Az audit munka fázisait, egymás követő lépéseit az alábbiak, az egyes lépések konkrét tartalma a következő fejezetekben kerülnek bemutatásra.

1. Megbízás elfogadása

- Kapcsolatfelvétel
- A leendő ügyfél megismerése és minősítése
- Ajánlat elkészítése
- Audit csapat összeállítása és felkészültségének megítélése

2. Előkészítés

- Elfogadó Nyilatkozat aláírása
- Szerződés kötés
- Könyvvizsgálati stratégia kialakítása
- Munkafolyamatok megtervezése

3. Évközi audit

- Belső ellenőrzési folyamatok felmérése és értékelése
- A tervezési dokumentum és a munkaprogram frissítése
- Tesztek végzése

4. Év végi audit

- Az audit standardok szerinti elvégzése
- Különböző könyvvizsgálati módszerek és eljárások alkalmazása

5. Véglegesítés

- Kiegészítő melléklet ellenőrzése

- Üzleti jelentés ellenőrzése
- Vélemény kialakítása
- Könyvvizsgálói jelentés kibocsátása

7.3.1 Megbízás elfogadása és a vizsgálat megtervezése

A **legelső, kezdeti szakaszban a megbízás elfogadásáig** bezárólag kapcsolatfelvétel történik a megbízó részéről. A megbízó jellemzően felhívás, hirdetés, pályázat útján hirdeti meg a könyvvizsgálati tevékenységre



vonatkozó igényét, de a megkeresés történhet személyes, vagy üzleti kapcsolatain keresztül is. A kapcsolat felvételét elméletileg a megbízó, vagy maga a könyvvizsgáló is kezdeményezheti. A kezdeti szakaszban a könyvvizsgálónak meg kell ismernie a leendő ügyfele tevékenységét, igényeit. A könyvvizsgálónak meg kell ítélnie, hogy a szakmai felkészültsége, eddig szerzett tapasztalata megfelelő-e a vizsgálat elvégzéséhez, továbbá a könyvvizsgálat jellege, végső határideje teljesíthető-e, nem sérül-e a függetlenség és összeférhetetlenség elve stb. Amennyiben nincs kizáró ok és a könyvvizsgáló ajánlattételét a leendő ügyfele elfogadta, a szerződéskötést követően megkezdődik a könyvvizsgálói munka előkészítő szakasza.

Az **előkészítés szakaszában** történik a könyvvizsgáló hivatalos megválasztása, a társaság legfőbb szerve közgyűlési vagy taggyűlési határozattal. A könyvvizsgáló úgynevezett elfogadó nyilatkozat kibocsátásával fogadja el a megbízást, majd a szándékot megbízási szerződés formájában rögzítik. Ezt követően a könyvvizsgáló kialakítja a

könyvvizsgálati stratégiát és megtervezi a könyvvizsgálati munkafolyamatokat.

„A könyvvizsgálónak olyan átfogó könyvvizsgálati stratégiát kell kialakítania, amely meghatározza a könyvvizsgálat hatókörét, ütemezését és irányítását, valamint iránymutatást nyújt a könyvvizsgálati terv kidolgozásához.” (ISA 300. standard 7. bekezdése alapján)

A könyvvizsgálati tervnek továbbá magában kell foglalnia az alábbiakat is az ISA 300. standard 9. bekezdésével összhangban:

- a tervezett kockázatbecslési eljárások jellege, ütemezése és terjedelme,
- az állítások szintjén tervezett további könyvvizsgálati eljárások jellege, ütemezése és terjedelme,
- az egyéb olyan tervezett könyvvizsgálati eljárások, amelyeket azért szükséges végrehajtani, hogy a megbízás összhangban legyen a nemzetközi könyvvizsgálati standardokkal.

A fentieket áttekintve egy átfogó könyvvizsgálati terv dokumentumnak az alábbiakat kell tartalmaznia (Bary, Bíró, Boros, Feketéné, Kresalek, Lukács, Nagy, Nyikos, 2005):

1. **Üzleti tevékenység ismerete:** az ügyfél, a gazdálkodó szervezet megismerése szükséges, azaz milyen az üzleti tevékenységet befolyásoló általános és ágazati környezet, illetve milyen piaci feltételek mellett folyik a gazdálkodás. Ebben a szakaszban az ügyfelek nagy része nyitott és együttműködő.
2. **Számviteli és belső ellenőrzési rendszer ismerete:** Az alkalmazott számviteli politika és abban bekövetkező változások megismerése. A belső számviteli rendszerek felmérése, és annak megállapítása, hogy a könyvvizsgálat tud-e ezekre támaszkodni.

3. **Kockázatok és a lényegesség meghatározása:** Lényegesség meghatározása fontos lépés a könyvvizsgálati munka során. Ez alapján kerül sor annak eldöntésére, hogy a beszámolóban található hibák mekkora értékhatár esetén számítanak lényeges hibának. Amennyiben a feltárt hibák a lényeges értékhatár alatt vannak, akkor adható ki a hitelesítő záradék. A könyvvizsgálati kockázatok szempontjából olyan könyvvizsgálati eljárásokat kell alkalmazni, amelyek segítségével a lényeges hibák kiszűrhetőek.
4. **Az eljárások jellege, ütemezése és terjedelme:** az audit során alkalmazott könyvvizsgálói eljárások kerülnek meghatározásra. Kiemelt figyelemmel a különleges könyvvizsgálati területeket érintő eljárásokra, mint például az alkalmazandó számítógépes módszerek bemutatása, vagy a belső ellenőrök szerepe a könyvvizsgálati eljárásra stb.
5. **Koordinálás, irányítás, felügyelet:** A könyvvizsgálati munka munkaerőigényének meghatározása. Szükség esetén más könyvvizsgálók, szakértők bevonása.
6. **Egyéb tényezők:** A vállalkozás folytatására (“going concern”) vonatkozó információk áttekintése, és annak megállapítása, hogy a vizsgálat pillanatát követő 12 hónapban a vállalkozás tevékenységét képes-e és akarja-e a vállalat folytatni.

7.3.2 Az évközi (“interim”) vizsgálat

Az év végi könyvvizsgálatot megelőzi az évközi (“interim”) munka, mely az elvégzendő munkamennyiség meghatározásához szükséges. Ennek során a belső folyamatok kerülnek felmérésre, értékelésre és ellenőrzésre. Először a fő

tranzakció típusok azonosítása történik meg, majd ezt követően a folyamatok, beleértve a belső szabályzatokban meghatározott ellenőrzési pontok kerülnek felmérésre. Mindez segíti a könyvvizsgálót a társaság működésének megértésében. A folyamatok felmérését követően történik az ellenőrzési pontok azonosítása („walk through” tesztek), majd a kontroll pontok hatékonyságának ellenőrzése („test of controls”).

Amennyiben a könyvvizsgálat a belső folyamatok és ellenőrzési rendszerek tesztelésére támaszkodik, akkor szükséges elvégezni erre vonatkozóan egy tesztet. Ennek során véletlenszerűen kiválasztott bizonylatok, tranzakciók kerülnek vizsgálatra abból a szempontból, hogy a belső ellenőrzési rendszerekben meghatározott ellenőrzéseket valóban végrehajtották-e. Ilyen ellenőrzési pontok lehetnek pl.: adott számla aláírással jóváhagyásra került-e, analitikák egyeztetése megtörtént-e, szállítólevél alátámasztja-e a kiszámlázott mennyiséget stb. Amennyiben a tesztek a kontrollpontok működési megbízhatóságát alátámasztják, a könyvvizsgáló a könyvvizsgálati munka során támaszkodhat rájuk, és kevesebb tételes vizsgálatra lesz szükség.

7.3.3 Év végi vizsgálat

Az **év végi vizsgálat** során túlnyomórészt helyszíni vizsgálat történik. Mérleg, eredménykimutatás, kiegészítő melléklet, üzleti jelentés ellenőrzése, áttekintése. Különböző könyvvizsgálati módszerek, eljárások alkalmazhatóak a mérleg, eredménykimutatás, kiegészítő melléklet és az üzleti jelentés esetében.

A **mérleg** ellenőrzése során a könyvvizsgálónak meg kell győződnie arról, hogy az egyes vagyონrészek, vagyonelemek ténylegesen léteznek-e. A vállalkozás vagyona megfelelően van-e csoportosítva, értékelve és teljes körűen került-e bemutatásra. A mérleg elemzését a vizsgálat során mindig

tételenként kell elemezni. Össze kell hasonlítani az előző évi mérleg soraival, jelentős eltérés esetén magyarázatot kell kérni az ügyféltől. Érdemes különös figyelmet fordítani a szokatlan, rendkívüli tételekre, illetve az egyes mérlegtételek során a könyvvizsgálónak meg kell győződnie az alábbiakról (Lásd bővebben Bary et al, 2005.):

- egyes vagyონrészek fizikai létezéséről,
- az adott vagyónrész feletti rendelkezési jogról,
- az egyes vagyónrészek mozgását, változását bemutató gazdasági tranzakciók helyességéről,
- vagyónrészek teljességének bemutatásáról és változásainak összességéről,
- az egyes vagyonelemek helyes besorolásáról és bemutatásáról.

Az **eredménykimutatás** vizsgálata során alapvetően arról kell meggyőződni, hogy a tárgyévben felmerült összes gazdasági tranzakció eredményhatása helyesen és megfelelő időszakban került-e bemutatásra³⁷. A bevételeket és ráfordításokat először érdemes összehasonlítani az előző évi vagy a tervben szereplő számokkal, jelentős eltérés esetén ügyfél megkérdezése szükséges. Külön vizsgálatot kell folytatni a mérleg fordulónap körüli tételekről is, hogy számvitelileg a megfelelő időszakra került-e könyvelésre.

Könyvvizsgálati kockázat a bevételek esetében, hogy olyan tételek is elszámolásra kerülnek, amelyek ténylegesen nem történtek meg vagy számviteli teljesítésük más időpontban történt. Jellemző könyvvizsgálati

³⁷ Ahogy az üzleti elképzelések alapján elkészíti a vállalkozó az elképzeléseinek pénzügyi hatásait, (részletesen lásd Jáki, 2017b), úgy a könyvvizsgálat során az kerül vizsgálatra, hogy a tény eredménykimutatás tükrözi-e a társaság valós működését, azaz az árbevétel és a költségek alapján a vállalkozás működésének jövedelemtermelő képességének megítélése valós képet adhat-e.

ellenőrzési módszer a mintavételes tesztelés és az elemzői eljárás. Az egyes bevételi és ráfordítás kategóriák jellegéből eredően eltérőek lehetnek, külön módszerrel kell megvizsgálni az egyedi és a rendszeresen (havi, negyedéves) megjelenő, teljesítésű tételeket is.

Bevételek esetében meg kell vizsgálni, hogy a lekönyvelt tételeket alátámasztja-e szerződés vagy megrendelés, számla, illetve a teljesítés elismerése megtörtént-e. A könyvvizsgálat kiterjed arra is, hogy az egyes elszámolt bevételek helyes kategóriában kerültek-e elszámolásra.

A **ráfordítások** ellenőrzése során a könyvvizsgálónak arról kell meggyőződnie, hogy a költségek megfelelő költségnemenként és megfelelő mértékben és időszakban kerültek-e bemutatásra. A ráfordítások ellenőrzése során nagy szerepe van az elemzői eljárásoknak, illetve bizonyos rendszeresen előforduló esetekben az adott költség újrakalkulálásának (pl.: bérleti díjak). Az elemzői eljárásokat a költségnemek jelentős részénél lehet alkalmazni, ezek jellemzően:

- havi szintű bérelszámolás alakulása, változása
- anyag jellegű ráfordítások alakulása a termelés vonatkozásában
- igénybevett szolgáltatások esetében a rendszeresen megjelenő költségek újrakalkulálása
- tárgyévi elhatárolások összevetése az előző évi elhatárolásokkal
- egyes adónemek újrakalkulálása

A számviteli törvény alapján az éves beszámoló kötelezően elkészítendő részeként szerepel a **kiegészítő melléklet** is. A kiegészítő melléklet összeállításának és közzétételének célja, hogy számszerű adatok és szöveges magyarázatok bemutatásával a mérleg és eredménykimutatás adatait további olyan információkkal kiegészítse, amelyek hozzájárulnak ahhoz, hogy a

vállalkozó vagyoni, pénzügyi, jövedelmi helyzetének és a megbízható, valós kép bemutatása teljesüljön.

A kiegészítő melléklet olyan további kiegészítő információkat tartalmaz, amelyek nem olvashatóak ki az éves beszámoló többi részéből, mint pl.: tevékenységi kör bemutatása, alkalmazott számviteli politika rövid ismertetése, mérleg és eredménykimutatás rövid szöveges ismertetése stb.

A könyvvizsgálónak a kiegészítő melléklet ellenőrzése során figyelnie kell:

- a számviteli törvény alapján előírt kötelező elemekre
- a számviteli politika meghatározó elemeire és azok változására
- felépítésre, formára, szerkezetre
- állítások valóságtartalmára, az adatok teljes körűségére és arra, hogy a kiegészítő mellékletben közöltek összhangban állnak-e a beszámoló többi elemével.

Üzleti jelentést is készítenie kell minden olyan vállalkozásnak, amelyek kötelezettek éves beszámoló készítésére. Az üzleti jelentés nem része a beszámolónak, viszont a beszámolóval együtt kell összeállítani. Az üzleti jelentés célja, hogy az üzletmenet értékelésével egy jövőképet mutasson be a vállalat vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről. Jellemző témakörök az üzletmenet értékelése során: várható fejlődésre vonatkozó információk, jövőbeli termékcsalád, kutatás és kísérleti fejlesztés várható jövőbeli hatása, környezetvédelmi felelősség stb. Könyvvizsgálat feladata annak megállapítása, hogy az üzleti jelentésben tett kijelentések összhangban vannak-e a beszámoló többi elemével. A tételes vizsgálat nem jellemző a

könyvvizsgálat során, mivel döntően jövőbeli, bizonytalan kimenetelű jövőkép bemutatása történik meg³⁸.

7.3.3.1 Kockázatok és lényegesség meghatározása (ISA 320)

A könyvvizsgálat alapfeladata, hogy megállapítást tegyen az adott vállalat beszámolójával kapcsolatban, hogy nem tartalmaz-e *lényegesen* hibás állításokat. A lényegesség fogalma és meghatározása kiemelkedően fontos témakör a könyvvizsgálati munka elvégzése során. A lényegesség meghatározása alapvetően arra vonatkozik, hogy a könyvvizsgálónak milyen mértékű pontosságra kell törekednie a beszámoló auditálása során, milyen mélységben (meghatározott értékhatár alapján) vizsgálja az egyes tételeket.

A Magyar Nemzeti Könyvvizsgálat Standard 320/2 alapján „*A könyvvizsgálónak a könyvvizsgálat lefolytatása során figyelembe kell vennie a lényegességet és annak a könyvvizsgálati kockázattal való összefüggését.*”

Lényegesnek minősül a beszámoló szempontjából minden olyan információ, amelynek elhagyása vagy hibás bemutatása befolyásolja a beszámoló adatait felhasználók döntéseit.

A lényegesség meghatározása számszerűen történik, hiszen a mérleg-, és eredménykimutatás adatai is számszaki adatok. Ez a lényegességi küszöbérték formájában kerül megállapításra. A **lényegességi küszöbérték** egy olyan értékhatár, amely felett a beszámolóban szereplő, feltárt hibás állítások lényegesnek (más szóval: „materiális”-nak) minősülnek. A lényegesség fogalmából az is következik, hogy amennyiben az elvégzett audit munka során, kisebb, nem lényeges („nem materiális”) hibák fordultak elő, a hitelesítő

³⁸ Az üzleti jelentés elkészítéséhez szükséges a vállalat vezetősége részéről tisztázni a stratégiai elképzeléseket a vállalat helyzetéről a versenytársakhoz képest, figyelembe véve a vevői és szállítói kapcsolatokat, és feltárni a társaság erősségeit és gyengeségeit (SWOT). A stratégiai tervezéshez alkalmazható modellekről és a lépésekről lásd részletesen Jáki (2017a).

(„tisztá”) záradék kiadása lehetséges. Amennyiben a könyvvizsgáló lényeges hibát, eltérést talál, akkor korlátozott vagy elutasító záradékot tud kiadni.

A lényegesség fogalma *relatív és nem abszolút* kategória. Az adott nagyságrendű hiba lényeges lehet egy kisvállalkozásnál, viszont lényegtelen („marginális”) lehet egy tőzsdei nagyvállalkozás esetében. Mivel a lényegesség egy relatív fogalom, meghatározása során mindig szükségünk van egy viszonyítási alapra, mint pl.: mérlegfőösszeg, befektetett eszközök aránya, adózás előtti nyereség stb. Lényeges hiba kritériumai lehetnek például az alábbiak, amennyiben az eléri az adott összeghatárt:

- Értékesítés nettó árbevétele 0,5 – 1 %-a
- Adózás előtti eredmény 3 – 10 %-a
- Mérlegfőösszeg 1 – 2 %-a
- Összes bevétel 0,5 – 2 %-a

A pénzügyi kimutatások esetében a lényegességi küszöb négy szinten kerül meghatározásra, amelyek célja:

- **a beszámoló egészére vonatkozó lényegesség:** maximális összegű hiba, ami még a beszámolóban elfogadható,
- **a releváns, sajátos ügyletcsoportokra, számlaegyenlegekre vagy közzétételekre vonatkozó lényegesség:** vizsgálandó ügyletcsoportok, kritikus területek kiválasztása a lényegességi küszöbérték alapján,
- **a végrehajtási lényegesség:** hogy felbecsülje a lényeges hibás állítás kockázatait, és meghatározza a további könyvvizsgálati eljárások jellegét, ütemezését és terjedelmét.
- **az elfogadható hibára vonatkozó lényegességi szint:** az egyértelműen elhanyagolható hiba küszöbértékének meghatározása,

Olyan ügyletekhez kapcsolódnak, amelyek – akár önmagukban, akár együttes hatásukat tekintve, és bármilyen nagyságbeli, jellegbeli körülményekre vonatkozó kritérium szerint ítélik is meg azokat, egyértelműen jelentéktelenek.

A könyvvizsgáló a jelentésében pozitív bizonyossággal állítja azt, hogy a beszámoló lényeges hibától mentes. A jelentésben foglalt bizonyosság magas fokú, de abszolút bizonyosság nem érhető el.

Belátható, hogy abszolút bizonyosság az adatok teljes körének tesztelésével sem érhető el, hiszen ebben az esetben is fennáll annak kockázata, hogy a vezetés bizonyos információkat szándékosan, vagy anélkül visszatartott.

További korlátjai a könyvvizsgálói jelentésnek:

- a szakmai megítélés alkalmazásának szükségessége, mely a szubjektivitás jelenlétét testesíti meg;
- a számviteli és belső ellenőrzési rendszer esetleges hiányosságai;
- a megszerzett bizonyítékok esetében összefüggések, következtetések feltárásából eredő hibák.

A kockázati faktor alatt annak a kockázatát értjük, hogy a könyvvizsgáló nem megfelelő véleményt ad, miközben a pénzügyi kimutatások lényeges hibás állítást tartalmaznak. A könyvvizsgálói kockázatot alapvetően három egymástól független kockázati tényezőre bonthatjuk fel, amelyeknek szorzata kiadja a könyvvizsgálói kockázatot:

$$AR=IR*CR*DR$$

Eredendő kockázat (Inherent Risk; IR): Számlák és gazdasági események hibás állításokra vonatkozó fogékonysága, azzal a feltételezéssel élve, hogy a

belső ellenőrzési rendszerek működésével nem számolunk. A könyvvizsgáló nem tehet semmit az eredendő kockázat mértékének befolyásolására vagy megváltoztatására. Kiemelt feladat az alábbiakban részletezett tényezők felbecsülése, amelyek befolyással vannak ezen kockázatra.

Ilyen tényezők lehetnek: (Bary; 2005; 176.old)

- Ügyfél üzleti tevékenységének a jellege: elfekvő készletek egy kereskedő cég esetében, lejárt vevői állomány.
- Vezetés integritása: abban az esetben jelentős, ha a vállalat vezetésében egy vagy csak néhány személy vesz részt, tisztességes és becsületes tevékenységük kétségbe vonható.
- Ügyfél lehetséges motivációi: akkor valószínű, ha a vezetésnek előnye származhat a pénzügyi kimutatások manipulálásából, pl.: bankhitel feltételeinek, pénzügyi kovenánsok³⁹ teljesítéséhez.
- Előző évi könyvvizsgálat megállapításai: Vannak olyan típusú hibák, amelyek gyakran ismétlődnek (pl.: valamilyen rendszerszintű hibából ered, amelynek kiküszöbölése lassú folyamat), így az előző években a könyvvizsgálat során feltárt hibák magasabb valószínűséggel ismétlődhetnek.
- Kapcsolt vállalkozásokkal folytatott tranzakció: fiktív értékesítés, teljesítések elszámolása
- Szubjektív megítélésű tételek: késelemben lévő vevői követelések behajthatóságának a megítélése; elfekvő készletek szakértői minősítése; céltartalék képzése a jövőben felmerülő garanciális kötelezettségekre.

³⁹ A kovenánsok a hitelszerződésben szereplő kötelezettségvállalások. A kovenánsok definíciójához, csoportjaihoz, szerepükhöz részletesen lásd Walter (2016) 57.o.

- Csalás, hamisítás gyanúja: készletek, pénzeszközök, értékpapírok nem megfelelő őrzése.

Ellenőrzési kockázat (Control Risk; CR): Annak a kockázata, hogy a számviteli és belső ellenőrzési rendszer által egy hibás állítás megfelelő módon nem kerül megelőzésre vagy feltárássra és kijavításra. Az ellenőrzési kockázat becsüléséhez szükséges a belső ellenőrzési rendszerek azonosítása, megismerése és azok tesztelése. Az eredendő kockázattól alapvetően abban tér el, hogy az ellenőrzési kockázat mértéke befolyásolható, a belső ellenőrzési rendszerek hatékonyságának fejlesztésével az ellenőrzési kockázat csökkenthető.

Feltárási kockázat (Detection Risk; DR): A könyvvizsgáló nem képes feltárni a lényeges hibát. A feltárási kockázat mértéke befolyásolható a könyvvizsgálati munka során elvégzett tesztek jellegével és mértékével. A kockázati faktorok közül a feltárási kockázatot tudja a könyvvizsgáló változtatni és kontroll alatt tartani, amelyet alapvetően az eredendő és ellenőrzési kockázatok alapján határoz meg. A feltárási kockázat szintje fordítottan arányos az elvégzendő vizsgálati tesztek mennyiségével.

7.3.3.2 Alapvető könyvvizsgálói eljárások

Az alapvető vizsgálati eljárások (Substantive Audit Procedures) célja, hogy a beszámolóban szereplő adatok, egyenlegek valódiságának, teljességének és pontosságának vizsgálata teljesüljön. Olyan tesztek, amelyek elvégzése útján könyvvizsgálati bizonyítékot lehet szerezni a pénzügyi kimutatásokban található lényeges hibás állítások feltárása céljából. (*ISA 500. standard alapján*)

Az alapvető vizsgálati tesztek alábbi két típusát különböztethetjük meg:

1. Adatok, tranzakciók és az egyenlegek részleteinek tesztelése (Other Substantive Procedures - OSPs)

Az adatok tesztelése a gyakorlatban egy-egy gazdasági esemény teljes folyamatának végigkövetését, ellenőrzését jelenti. A gazdasági események és az egyenlegek tesztelése során alkalmazható eszközök (szemrevételezés, megfigyelés, információk bekérése, számítás, megerősítés, összehasonlítás) segítségével végigkövethetjük ezeket a folyamatokat. Ilyen tesztelések lehetnek az adott gazdasági eseményhez kapcsolódó alapbizonylatok, dokumentumok megvizsgálása; eszközök ellenőrzése és személyes jelenlét a leltározásuk során; ügyfél által végzett számítások ismételt elvégzése (pl.: adókalkuláció); független, harmadik fél által történő megerősítés (pl.: egyenlegközlő, köröztető).

2. Elemző eljárások (Analytical Procedures -): lényeges gazdasági mutatók, tendenciák elemzése

Az elemző eljárások lényege, hogy a könyvvizsgáló valamilyen vizsgálati módszer alkalmazásával próbál következtetéseket levonni a beszámoló valamely állításának helytállóságára, azáltal, hogy a pénzügyi

információk és számviteli adatok közötti kapcsolatok elemzését hajtja végre. Az elemző eljárások alkalmasak arra, hogy lényeges hibás állításokat jelezzenek, de meg kell jegyezni azt is, hogy önmagukban nem képesek a konkrét hibák feltárására. Az elemző eljárások a beszámolóban szereplő egyenlegeknek becsléssel, észszerűségi tesztekkel, előrejelzések (trendszámítások) készítésével, arányelemzéssel való alátámasztását jelenti.

Elemzői eljárások (Analytical Procedure – AP) lehetnek:

- tárgyévi pénzügyi adatok összehasonlítása az előző évi, hasonló időszakra vonatkozó adatokkal,
- pénzügyi adatok összehasonlítása a vizsgált cég által megadott tervadatokkal,
- pénzügyi adatok összehasonlítása a könyvvizsgáló által becsült, kalkulált adatokkal,
- pénzügyi adatok összehasonlítása a hasonló iparágban szereplő, tevékenységi körrel rendelkező vállalkozások adataival.

7.3.3.3 Alapvető könyvvizsgálói bizonyítékok

Könyvvizsgálati bizonyítéknak nevezzük azt az információt, amelyet a könyvvizsgáló felhasznál azoknak a következtetéseknek a kialakításához, amelyekre a könyvvizsgálói véleményét alapozza. A könyvvizsgálat



egyik legfontosabb feltétele, hogy a könyvvizsgáló csak akkor mondhat véleményt a beszámolóról, ha bizonyos idő alatt és elfogadható költségkereten belül *megfelelő számú és megbízható bizonyítékot gyűjt*. ISA 500 alapján *„Könyvvizsgálati bizonyíték a könyvvizsgáló által megszerzett mindazon információ, amely alapul szolgál a könyvvizsgálói záradékkal (véleménnyel) kapcsolatos következtetések levonásához.”*

A könyvvizsgálati bizonyítékok szükséges mennyiségét a lényeges hibás állítás kockázatainak könyvvizsgáló általi becslése, valamint ezen könyvvizsgálati bizonyítékok minősége befolyásolja.

A megszerzett könyvvizsgálati bizonyíték megbízhatóságát befolyásolja annak forrása és jellege, valamint azok létrejöttének körülményei is. A különböző könyvvizsgálati bizonyítékok megbízhatóságával kapcsolatban levonhatók általános következtetések, azok megbízhatóságát és minőségét alábbi szempontok alapján csoportosíthatjuk:

Erősebb bizonyíték	Gyengébb bizonyíték
- Írásos	- Szóbeli
- Kívülről	- Belülről
- Eredeti	- Másolat
- A könyvvizsgáló készítette	- Más készítette
- Több forrásból megerősítve	- Egy forrásból megerősítve
- Erős ellenőrzési környezetből	- Gyenge ellenőrzési környezetből

A könyvvizsgálati bizonyítékok megszerzését szolgáló *könyvvizsgálati eljárások* az alábbiak lehetnek (*ISA 500. standard alapján*):

- **Szemrevételezés:** bizonyos dokumentumok, bizonylatok nyilvántartások vagy különféle vagyontárgyak meglétének vizsgálata szemrevételezéssel. Jellemzően a létezés (existence) szempont vizsgálata történik ezáltal.
- **Megfigyelés:** mások által végzett folyamat, tevékenység meg szemlélése, ill. meggyőződés arról, hogy a vizsgált folyamat megtörtént. Ez a leltározási folyamatra jellemző eljárás.
- **Információkérés:** információ gyűjtése a gazdálkodón belüli vagy kívüli személytől, információkérés történhet formális, azaz írott formában vagy szóbeli, informális formában is.
- **Visszaigazolás:** olyan írásos információkérési folyamat, amely során az információ, megerősítés közvetlenül egy harmadik, gazdálkodótól független féltől érkezik. Jellemzően ilyenek a banki egyenlegközlők, vevő-szállító köröztetők⁴⁰.
- **Számítás:** dokumentum vagy nyilvántartás által mutatott adat matematikai pontosságának az ellenőrzését szolgálja. Jellemzően ilyen pl.: főkönyv és analitika egyeztetése.

⁴⁰ Az év végén kimutatott szállító-vevő állomány ellenőrzése érdekében a vizsgált cég megkéri az auditorok által kiválasztott szállítóit és vevőit, hogy küldjék el postán/emailben az általuk nyilvántartott kötelezettséget (vevők) vagy követelésük összegét (szállítók esetében) közvetlenül az auditoroknak. A könyvvizsgálók ezt a „visszaigazolt” összeget hasonlítják össze a vizsgált cég nyilvántartásával. Ha bármilyen eltérés van, meg kell győződni, hogy a kimutatott számlák léteznek és jó időszakra kerültek-e könyvelésre, illetve magyarázatot kell kérni az ügyféltől az eltérés okaira.

- **Újbóli végrehajtás:** a gazdálkodó által már végrehajtott ellenőrzés vagy folyamat újbóli megismétlése és annak eredményének összehasonlítása, ellenőrzése.
- **Elemző eljárások:** pénzügyi és nem pénzügyi adatok közötti kapcsolatok tanulmányozása, és azok értékelése, ezáltal közvetett úton történő bizonyíték szerzése.

7.3.4 Könyvvizsgálói jelentések

A könyvvizsgálat célja, hogy a könyvvizsgálat alapján véleményt formáljon az éves beszámoló megbízhatóságáról, arról, hogy az valós képet mutat-e a vállalkozás vagyoni, jövedelmi helyzetéről. A véleményt könyvvizsgálói jelentésben rögzíti. A vállalat érdekhordozói, döntéshozói a könyvvizsgálói jelentés alapján alkotnak véleményt a beszámolóban található információk megbízhatóságáról.

A könyvvizsgálói jelentéseket csoportosíthatjuk tartalmuk alapján. Megkülönböztetjük a tiszta könyvvizsgálói jelentést a minősített könyvvizsgálói jelentéstől.

Tiszta, azaz minősítés nélküli jelentés lényege, hogy a könyvvizsgáló a könyvvizsgálati eljárások elvégzése, begyűjtött szükséges bizonyítékok alapján arra a következtetésre jutott, hogy az általa vizsgált pénzügyi beszámoló megfelel az előírásoknak, materiális (lényeges) hibától mentes, illetve alkalmas arra, hogy a döntéshozók, tulajdonosok annak alapján hozzák meg döntéseiket. Fontos megjegyezni, hogy a könyvvizsgáló által kiadott tiszta vélemény nem jelenti azt, hogy a vállalkozás beszámolója minden hibától mentes, hanem azt, hogy lényeges hibát nem tartalmaz.

Ezzel szemben a *minősített könyvvizsgálói jelentés* akkor kerül kiadásra, ha jelentős hiba, eltérés található a beszámolóban. Ilyenkor tiszta vélemény nem adható ki, így a vállalat érdekhordozói csak korlátozottan vagy egyáltalán nem támaszkodhatnak a pénzügyi kimutatásokban szerepelő információkra. A *ISA 705* standard alapján a könyvvizsgálónak az alábbi esetekben kell minősítenie a véleményt:

- a megszerzett könyvvizsgálati bizonyítékok alapján arra a következtetésre jutott, hogy a pénzügyi beszámoló teljes egészében nem mentes lényeges hibától,
- a könyvvizsgáló nem képes elegendő és megfelelő könyvvizsgálati bizonyítékot gyűjteni annak megállapítása érdekében, hogy a pénzügyi beszámoló teljes egészében mentes lényeges hibás állítástól.

A *ISA 705. standard alapján* minősített vélemény típusát az alábbi két szempont determinálja:

- a *minősítést előidéző kérdés jellege*, vagyis az, hogy a pénzügyi kimutatások tartalmazznak-e lényeges hibás állítást vagy tartalmazhatnak-e lényeges hibás állítást, mivel a könyvvizsgáló képtelen volt elegendő és megfelelő könyvvizsgálati bizonyíték szerzésére,
- a könyvvizsgáló megítélése arra vonatkozóan, hogy *mennyire átfogóak* a kérdésnek a pénzügyi kimutatásokra gyakorolt hatásai vagy lehetséges hatásai.

A fogalomban említett pénzügyi beszámolókra gyakorolt átfogó hatások azok, amelyek az azonosítását követően a könyvvizsgáló megítélése szerint a következők (ISA-Glosszárium; 4.old):

- *nem korlátozódnak a pénzügyi beszámolók konkrét elemeire, számláira vagy tételeire,*
- *ha mégis ilyenekre korlátozódnak, a pénzügyi beszámolók jelentős részét képviselik vagy képviselhetik, vagy*
- *a közzétételek vonatkozásában alapvetőek a pénzügyi beszámolóknak a felhasználók általi megértése szempontjából.*

A minősítést előidéző kérdés jellege	A könyvvizsgáló arra vonatkozó megítélése, hogy átfogóak-e a pénzügyi kimutatásokra gyakorolt hatások vagy lehetséges hatások	
	Lényeges, de nem átfogó	Lényeges és átfogó
A pénzügyi kimutatások lényeges hibás állítást tartalmaznak	Korlátozott vélemény	Ellenvélemény
Az elegendő és megfelelő könyvvizsgálati bizonyíték szerzésére való képtelenség	Korlátozott vélemény	Véleménynyilvánítás visszautasítása

Korlátozott vélemény: Az *ISA 705. standard alapján* könyvvizsgálónak korlátozott véleményt kell kiadnia az alábbi esetekben:

- (a) *„elegendő és megfelelő könyvvizsgálati bizonyítékot szerzett, arra a következtetésre jut, hogy a hibás állítások önmagukban vagy összességükben lényegesek, de nem átfogó hatásúak a pénzügyi kimutatások szempontjából, vagy*

(b) nem képes elegendő és megfelelő könyvvizsgálati bizonyítékot szerezni a vélemény megalapozásához, de azt a következtetést vonja le, hogy a fel nem tárt esetleges hibás állítások pénzügyi kimutatásokra gyakorolt lehetséges hatásai lényegesek lehetnek, de nem lehetnek átfogóak.”

Gyakorlatban a korlátozott vélemény azt jelenti, hogy a vizsgált pénzügyi beszámoló csak egy bizonyos része nem ad valós, hiteles képet az adott területről, viszont a beszámoló többi része megbízható, valós képet mutat a vállalatról. Korlátozott vélemény adása esetén a könyvvizsgálónak be kell mutatnia a korlátozást kiváltó okokat és azoknak a beszámolóra gyakorolt hatásukat is.

Ellenvélemény: A könyvvizsgálónak ellenvéleményt kell kibocsátania, miután elegendő és megfelelő könyvvizsgálati bizonyítékot szerzett, és arra a következtetésre jutott, hogy a hibás állítások önmagukban vagy összességükben lényegesek, valamint átfogó hatásúak a pénzügyi kimutatások szempontjából.

Ellenvélemény kiadása gyakorlatban akkor fordul elő, amennyiben akkora mértékű véleményeltérés alakult ki a könyvvizsgáló és a vállalkozás vezetői között, amely átfogó hatású lenne a beszámoló (eredménykimutatás, mérleg, kiegészítő melléklet, üzleti jelentés) szempontjából.

Véleménynyilvánítás visszautasítása: A könyvvizsgálónak vissza kell utasítania a véleménynyilvánítást, amennyiben a könyvvizsgálati eljárásai során nem tud elegendő és megfelelő könyvvizsgálati bizonyítékot szerezni a vélemény megalapozásához, és ebből eredően azt állapítja meg, hogy a fel nem tárt esetleges hibás állítások pénzügyi kimutatásokra gyakorolt lehetséges hatásai lényegesek és egyben átfogóak lehetnek.

A véleménynyilvánítás visszautasítása abban az esetben is megvalósulhat, amennyiben a könyvvizsgálói hatókör korlátozása történik. Ebben az esetben

a könyvvizsgáló nem tud elegendő információt gyűjteni, a szükséges dokumentumokat megszerezni, amelyek alapján meggyőződhetne a beszámolóban szereplő állítások valódiságáról.

7.4 A könyvvizsgáló minőség-ellenőrzése

A könyvvizsgálati munka megfelelő minősége kiemelten fontos kérdés az auditált beszámolóba vetett bizalom fenntartása szempontjából is. Az auditált beszámoló összes felhasználója abban érdekelt, hogy megfelelő, valós képet kapjon a vállalat vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről. A minőség-ellenőrzés a könyvvizsgálói szakma érdekeit is szolgálja. Hatására magasabb színvonalon és mélyebben elvégzett könyvvizsgálati munka (kellőképpen megfelelő lényegességi küszöbérték mellett, megfelelő könyvvizgálat eljárással, és megfelelő számú könyvvizsgálati bizonyítékok mellett) magasabb bizonyosságot jelent arra, hogy a könyvvizsgált beszámoló mentes bármilyen materiális hibától.

A nemzetközi joggyakorlatban alapvetően két egymástól eltérő minőségellenőrzési eljárást különböztethetünk meg: *belső* és *külső minőség-ellenőrzést*.

Első lépcsőfokként megjelenik a **belső minőség-ellenőrzés**, amelynek alapvető célkitűzése, hogy a könyvvizsgáló társaság alakítson ki egy saját maga által alkalmazott belső minőségellenőrzési rendszert. A belső minőségellenőrzési rendszerek működésére alapvetően két nemzetközileg alkalmazott könyvvizsgálati standard nyújt iránymutatást: az IFAC által megalkotott ISQC1⁴¹ és ISA 220.

⁴¹ ISQC: International Standards on Quality Control - Minőségellenőrzés a pénzügyi kimutatások könyvvizgálatával és átvilágításával, valamint az egyéb bizonyosságot nyújtó és kapcsolódó szolgáltatási megbízások végrehajtásával foglalkozó társaságok esetében

ISQC 1 nemzetközi minőségellenőrzési standard alapján „*a társaság célja olyan minőségellenőrzési rendszer létrehozása és fenntartása, amely kellő bizonyosságot nyújt számára arra, hogy: a társaság és a munkatársak megfelelnek a szakmai standardoknak és a vonatkozó jogi és szabályozási követelményeknek, továbbá a társaság vagy a megbízásért felelős partner által kiadott jelentések az adott körülmények között megfelelőek.*”

A standard kimondja, hogy a társaságoknak olyan belső minőségellenőrzési rendszert kell létrehozniuk, amelyekben megfogalmazza:

- a vezetés minőségért való felelősségét a társaságon belül,
- releváns etikai, függetlenségi követelményeknek való megfelelést minden munkavállaló esetében,
- ügyfélkapcsolatok és konkrét megbízások elfogadása és annak megtartása előtti mérlegelést, hogy a társaság rendelkezik-e a szükséges kompetenciákkal,
- annak vizsgálatát, hogy a társaság elegendő emberi erőforrással rendelkezik a megbízás teljesítéséhez,
- a megbízás teljesítéséhez elegendő bizonyosság szükségességét,
- és a rendszer működését folyamatosan figyelemmel kísérését és értékelési kötelezettségét.

A pénzügyi kimutatások könyvvizsgálatának minőségellenőrzése c. ISA 220 standard legfőképpen a megbízásokhoz kapcsolódó minőségellenőrzésre vonatkozik, az ISQC-hez hasonlóan kiemelten kezeli a vezetésnek a minőséghez kapcsolódó felelősségét, illetve külön hangsúlyozza a megbízásért felelős partnerek, illetve a megbízáshoz kapcsolódó minőségellenőrzési felelősségeit, feladatait.

A **külső minőségellenőrzési rendszer** esetében egy megfelelő szakismeretekkel rendelkező külső szakmai szervezet végzi el a vizsgálatot, amelynek legfőbb célja, hogy a könyvvizsgálati munka minősége megfeleljen az elvárásoknak, és az egységes standardok betartásra kerüljenek. A külső minőségellenőrzési rendszernek a gyakorlatban az alábbi három típusát különböztetjük meg, a magyar külső minőségellenőrzési rendszer a vegyes rendszeren alapszik:

- **Monitoring rendszer:** az adott ország szakmai szervezetének főállású alkalmazottjai felelnek a minőségellenőrzési vizsgálatáért, akik főállású ellenőrként végzik el a feladatukat.
- **Társvizsgálati rendszer:** a minőségvizsgálók azonos szinten lévő, gyakorló könyvvizsgálók.
- **Vegyes rendszer:** a minőségellenőrök gyakorlott könyvvizsgálók, akiket a külső szakmai rendszer rendel a könyvvizsgáló társaságokhoz.

A Magyar Könyvvizsgálói Kamara Minőségellenőrzési Eljárási Szabályzata alapján a Minőségellenőrzési Bizottság feladata az előre meghatározott kiválasztási szempontok alapján, hogy mely könyvvizsgálónál, könyvvizsgáló cégnél, mikor és melyik minőségellenőr hajtson végre minőségellenőrzést. A Bizottságnak minőségellenőrzési eljárást úgy kell megszervezni, hogy a kamarai tag könyvvizsgálónál, könyvvizsgáló cégnél hat évente legalább egyszer sor kerüljön minőségellenőrzésre.

7.5 Sajátos számviteli esetek

- **Immateriális javak aktiválásakor/ Befektetett eszközök**

K+F vagy befejezetlen beruházás elszámolása adhat mozgásteret a menedzsment számára az eredmény rövidtávú javítására, amennyiben az egyes felmerült költségeket aktiválják a befektetett eszközök között. (Aktiválást követően éves amortizáció kerül leírásra szemben a teljes összegben lekönyvelt költséggel, így rövid távon kevésbé csökkenti az eredményt.) Amennyiben a menedzsment célja az alacsonyabb eredmény kimutatása, úgy akár költségek között is kimutathatja az adott tételeket. (Ilyen immateriális javak keletkezhetnek például sikeres információtechnológiai beruházások (Aranyossy et al., 2015) nyomán – ennek értékeléséről ld. Nemeslaki – Aranyossy, 2005 és Aranyossy – Nemeslaki, 2005). A könyvvizsgáló feladata annak ellenőrzése, hogy az elszámolás a számviteli törvényeknek megfelelően történt-e. Ilyen esetekben a menedzsment és a könyvvizsgáló véleménye ütközhet, különbözhet egymástól, a könyvvizsgáló csak megfelelően alátámasztott, indokolt esetben fogadhatja el a menedzsment érvelését.

<i>Eszközök</i>			<i>Források</i>		
A.	Befektetett eszközök		D.	Saját tőke	X
I.	IMMATERIÁLIS JAVAK	X	I.	JEGYZETT TŐKE	
				EREDMÉNY+TŐKE+LEKÖT.	
II.	TÁRGYI ESZKÖZÖK		II.	TARTALÉK	
	BEF. PÉNZÜGYI				
III.	ESZKÖZÖK		III.	ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK	
B.	Forgóeszközök		IV.	ADÓZOTT EREDMÉNY	
I.	KÉSZLETEK		E.	Céltartalékok	
II.	KÖVETELÉSEK		F.	Kötelezettségek	
				HOSSZÚ LEJÁRATÚ	
III.	ÉRTÉKPAPÍROK		I.	KÖTELEZETTSÉGEK	
				RÖVID LEJÁRATÚ	
IV.	PÉNZESZKÖZÖK		II.	KÖTELEZETTSÉGEK	
C.	Aktív időbeli elhatárlások		G.	Passzív időbeli elhatárolások	

• **Követelések értékállósága**

A késelemben lévő követelések minősítése, és azokkal szemben értékvesztés elszámolása becslésen alapulnak, egy belső döntési folyamat keretein belül. A tárgyévi eredmény az értékvesztés elszámolásával/visszairásával csökkenthető/növelhető. A könyvvizsgáló feladata annak ellenőrzése, hogy az értékvesztés számítás a számviteli törvényeknek és az adott vállalat belső szabályzatának megfelelően történt-e.

<i>Eszközök</i>		<i>Források</i>		
A.	Befektetett eszközök		D. Saját tőke	X
I.	IMMATERIÁLIS JAVAK		I. JEGYZETT TŐKE	
II.	TÁRGYI ESZKÖZÖK		II. EREDMÉNY+TŐKE+LEKÖT. TARTALÉK	
III.	BEF. PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK		III. ÉRTÉKELÉSI TARTALÉK	
B.	Forgóeszközök		IV. ADÓZOTT EREDMÉNY	
I.	KÉSZLETEK		E. Céltartalékok	
II.	KÖVETELÉSEK	X	F. Kötelezettségek	
III.	ÉRTÉKPAPÍROK		I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	
IV.	PÉNZESZKÖZÖK		II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	
C.	Aktív időbeli elhatárlások		G. Passzív időbeli elhatárolások	

• **Elhatárolások**

Az eredménybefolyásolás klasszikus formája az aktív/passzív elhatárolások képzése. Az eredmény javítása érdekében a menedzsment esetleg érdekelt lehet abban, hogy a következő évi teljesítésekhez (értékesítéshez) kapcsolódó bevételt a tárgyévben számolja el, vagy a tárgyévhez kapcsolódó költségeket a következő pénzügyi évre határolja el

(aktív időbeli elhatárolás), de ugyanez igaz lehet épp ellenkező esetben is (passzív időbeli elhatárolás, tárgyévi eredmény csökkentése érdekében). A könyvvizsgáló feladata az elhatárolások tételes vizsgálata, amely tételek esetében meg kell győződni az elhatárolást alátámasztó dokumentumok helyességéről.

<i>Eszközök</i>		<i>Források</i>	
A.	Befektetett eszközök	D.	Saját tőke
I.	IMMATERIÁLIS JAVAK	I.	JEGYZETT TŐKE
II.	TÁRGYI ESZKÖZÖK	II.	EREDMÉNY+TŐKE+LEKÖT. TARTALÉK
III.	BEF. PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK	III.	ÉRTÉKELESI TARTALÉK
B.	Forgóeszközök	IV.	ADÓZOTT EREDMÉNY
I.	KÉSZLETEK	E.	Céltartalékok
II.	KÖVETELÉSEK	F.	Kötelezettségek
III.	ÉRTÉKPAPÍROK	I.	HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK
IV.	PÉNZESZKÖZÖK	II.	RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK
C.	Aktív időbeli elhatárlások	X	G. Passzív időbeli elhatárolások
			X

- Saját tőke vs. Eladósodottság

Minimális tőkeigény, megfelelő tőke és adósságszerkezeti mutatók kialakítása mesterségesen, mivel a mérlegszerkezet befolyásolható a saját tőke és kötelezettségek közötti átmenettel. Hosszú lejáratú hitelek felvételével (jelenlegi alacsony kamatkörnyezet mellett) a vállalat növekedését alacsony forrásköltség mellett lehet finanszírozni. A kamatkörnyezet jelentős változásával lehet-e fenntartani a kialakított tőkeáttételt.

<i>Eszközök</i>		<i>Források</i>		
A.	Befektetett eszközök		D. Saját tőke	X
I.	IMMATERIÁLIS JAVAK		I. JEGYZETT TŐKE	
II.	TÁRGYI ESZKÖZÖK		II. EREDMÉNY+TŐKE+LEKÖT. TARTALÉK	
III.	BEF. PÉNZÜGYI ESZKÖZÖK		III. ÉRTÉKELESI TARTALÉK	
B.	Forgóeszközök		IV. ADÓZOTT EREDMÉNY	
I.	KÉSZLETEK		E. Céltartalékok	
II.	KÖVETELÉSEK		F. Kötelezettségek	X
III.	ÉRTÉKPAPÍROK		I. HOSSZÚ LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	
IV.	PÉNZESZKÖZÖK		II. RÖVID LEJÁRATÚ KÖTELEZETTSÉGEK	
C.	Aktív időbeli elhatárlások		G. Passzív időbeli elhatárolások	

- **Mérlegen kívüli tételek**

A mérlegen kívüli tétel olyan, szerződés alapján fennálló mérlegen kívüli függő, vagy biztos (jövőbeni) kötelezettség, illetve követelés, amely pénzeszköz vagy egyéb eszköz átadására, illetve átvételére vonatkozik, a mérleg fordulónapján már fennáll, de mérlegtételenkénti szerepeltetése egy jövőbeni esemény bekövetkezésétől vagy a szerződés teljesítésétől függ. Ilyenek pl.: kezességgel, garanciavállalással kapcsolatban fennálló kötelezettségek; váltókezesi függő kötelezettségek; le nem zárt peres ügyekkel kapcsolatos kötelezettségek; opciós ügyletekkel kapcsolatos kötelezettségek. A könyvvizsgálati ellenőrzés során fontos lépés ezen mérlegen kívüli tételek figyelembe vétele, illetve lehetséges hatásainak becslésének ellenőrzése.

7.6 Irodalomjegyzék

1. Aranyossy Márta, Blaskovics Bálint, Horváth Ákos Ardzsuna (2015): Információtechnológiai projektek sikere és kudarca. *Vezetéstudomány* 46:(5) pp. 66-78.
2. Aranyossy Márta, Nemeslaki, András (2005): Információtechnológiai beruházások megtérülésének modellezése: Problémák és megoldások egy vállalati portál példáján. *Vezetéstudomány* 36:(9) pp. 24-36.
3. Bary László, Bíró Tibor, Boros Judit, Fekete Imréné, Kresalek Péter, Lukács János, Nagy Imre, Nyikos László oec. habil. (2005): Könyvvizsgálat és ellenőrzés I. kötet, Magyar Könyvvizsgálói Kamara, Budapest 2005
4. Berlinger Edina, Juhász Péter, Lovas Anita (2015): Az állami támogatás hatása a projektfinanszírozásra erkölcsi kockázat és pozitív externáliák mellett: Szerződéselméleti megközelítés. *Közgazdasági Szemle*, 62:(2) pp. 139-171.
5. Berlinger Edina, Váradi Kata (2015): Kockázati étvágy. *Pénzügyi Szemle*, 60:(1) pp. 45-62.
6. ISA-Glosszárium
letöltve MKVK weboldala:
https://www.mkvk.hu/letolthetoanyagok/international/IFAC/Glossary_of_terms_HU_ABCben.docx
7. ISQC1: Minőségellenőrzés a pénzügyi kimutatások könyvvizsgálatával és átvilágításával, valamint az egyéb bizonyosságot nyújtó és kapcsolódó szolgáltatási megbízások végrehajtásával foglalkozó társaságok esetében. MKVK.hu:
<https://www.mkvk.hu/letolthetoanyagok/dokumentumok/standardok/2016/ISQC1.pdf>
8. Jáki Erika (2017a): Stratégiai elemzés; In: Jáki Erika (szerk.): Üzleti terv készítés. 75 p. Budapest: Befektetések és Vállalati Pénzügyi Tanszék Alapítványa, 2017. pp. 23-40. (ISBN:978-615-80642-3-1)

9. Jáki Erika (2017b): Üzleti terv és a pénzügyi terv kapcsolata; In: Jáki Erika (szerk.): Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai. 98 p. Budapest: Befektetések és Vállalati Pénzügyi Tanszék Alapítványa, 2017. pp. 6-12. (ISBN: 978-615-80642-2-4)
10. Jáki Erika (2017c): Kimutatások elemzése; In: Jáki Erika (szerk.): Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai. 98 p.; Budapest: Befektetések és Vállalati Pénzügyi Tanszék Alapítványa, 2017. pp. 22-65., (ISBN:978-615-80642-2-4)
11. Kristóf Tamás, Virág Miklós (2017): Lifetime probability of default modelling for Hungarian corporate debt instruments. In: Zoltayné Paprika Zita et al. (eds.): ECMS 2017 Proceedings 31st European Conference on Modelling and Simulation 23-26 May 2017 Budapest. European Council for Modelling and Simulation, Nottingham, pp. 41-45.
12. Lukács János (2013): Ellenőrzés és könyvvizsgálat alapjai, Budapesti Corvinus Egyetem Pénzügyi Számvitel Tanszék, 2013
13. Lukács János (2017): Könyvvizsgálat rendszere, Magyar Könyvvizsgálói Kamara Oktatási Központ Kft., Budapest, 2017
14. IFAC-Etikai Kódex:
<https://www.mkvk.hu/szervezet/bizottsagok/fegyelmibizottsag/IFACetikaikodex>
15. Nemeslaki A, Aranyossy, M (2005): Az információtechnológia vállalati értékteremtésének elméletei, szemléletmódjai és módszerei. Vezetéstudomány 36:(7-8) pp. 27-38.
16. Nemzetközi Könyvvizsgálati Standardok (ISA): MKVK.hu:
https://www.mkvk.hu/tudastar/standardok/konyvvizgalati_standardok
 - [ISA](https://www.mkvk.hu/letolthetoanyagok/dokumentumok/standardok_2016/ISA_220.pdf) 220:
 - [ISA](https://www.mkvk.hu/letolthetoanyagok/dokumentumok/standardok_2016/ISA_250.pdf) 250:

- ISA 300:
https://www.mkvk.hu/letolthetoanyagok/dokumentumok/standardok_2016/ISA_300.pdf
- ISA 320:
https://www.mkvk.hu/letolthetoanyagok/dokumentumok/standardok_2016/ISA_320.pdf
- ISA 500:
https://www.mkvk.hu/letolthetoanyagok/dokumentumok/standardok_2016/ISA_500.pdf
- ISA 705:
https://www.mkvk.hu/letolthetoanyagok/dokumentumok/standardok_2016/ISA_705_Revised.pdf
- ISA *Glosszárium:*
https://www.mkvk.hu/letolthetoanyagok/international/IFAC/Glossary_of_terms_HU_ABCben.docx

17. Lovas Anita (2015): A kontraszelekció veszélye és kezelése a kockázati tőkebefektetések folyamatában: A hazai befektetők tapasztalatai, *Gazdaság és Pénzügy* 2:(2) pp. 186-200. (2015)

18. MKVK.hu: *Minőségellenőrzési Eljárási Szabályzat:*
https://www.mkvk.hu/letolthetoanyagok/Bizottsagok/minell/kezikonyv_2017/Minell_eljarasi_szab_2017.doc

19. Walter György (2016): *Kereskedelmi banki ismeretek.* Alinea Kiadó

A könyv szerzői

Dr. Aranyossy Márta a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézetének egyetemi adjunktusa és az egyetem Vállalati Kapcsolatok és Alumni Igazgatója. Kutatásai során elsősorban az információtechnológia üzleti értékteremtésével foglalkozik, legyen az egyedi IT projekt értékelés, e-kereskedelmi értékteremtés, IT cégek értékelése vagy e-kormányzati kezdeményezések sikere és értékteremtése. Oktatóként elsősorban pénzügyi elemzést és az IT menedzsment kérdéseire fókuszáló tárgyakat tanít, tanácsadóként pedig szakterülete a vállalatértékelés, a pénzügyi elemzés, a pénzügyi tervezés és a belső ellenőrzés.

Cziniel Eszter gazdasági tanácsadó. Tevékenysége elsősorban a KKV szektorban működő cégekre fókuszál, szakterülete a pénzügyi tervezés, vállalati folyamatok optimalizálása, szervezetfejlesztés, belső ellenőrzés. A L'Oréal Magyarország Kft, majd a L'Oréal cseh-magyar-szlovák régiójának volt pénzügyi igazgatója. A Vállalkozásfejlesztési Intézetben belül szakszemináriumot vezet pénzügyi tervezés, stratégiaalkotás, szervezetfejlesztés témakörökben. Korábban oktatója, jelenleg vendégelőadója az Üzleti terv készítés és a Vállalati Pénzügyi tervezés tantárgyaknak.

Baumgartner Ferenc a BDO Magyarország Könyvvizsgáló Kft. ügyvezetője, bejegyzett könyvvizsgáló, ACCA tag, a BDO Magyarország cégcsoport kockázatkezelési vezetője. Közel 20 éves tapasztalattal rendelkezik a társaság ügyfélkörébe tartozó vállalkozások magyar számviteli törvény szerinti beszámolóinak, IFRS beszámolóinak és konszolidált beszámolóinak könyvvizsgálatában. Emellett a társaságok átvilágításában, az átalakulások könyvvizsgálatában és a speciális ismereteket igénylő könyvvizsgálati területeken (hitelintézetek, befektetési szolgáltatók, kockázati alapok és alapkezelők, valamint tőzsdei cégek) szerzett tapasztalatokat.

Dr. Jáki Erika a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet egyetemi adjunktusa. Tárgyfelelőse az Üzleti terv készítés, Vállalati Pénzügyi tervezés és az Vállalati Üzleti tervezés tantárgyaknak. Oktatója volt a Vállalatfinanszírozás és a Vállalati Pénzügyek tárgyának. Kutatási területe viselkedéstani (behavioural) vizsgálata a pénzügyi tervezésnek, kockázati tőkepiac, és az állami szerepvállalás a KKV-k finanszírozásában, vállalatértékelés és pénzügyi tervezés. Belső ellenőrként dolgozik az MFB Invest Zrt.-nél, RFH Zrt.-nél, Corvinus Nemzetközi Befektetések Zrt.-nél, korábban a Hiventures kockázati tőkebefektető Zrt.-nél és az MFB Ingatlanfejlesztő Zrt.-nél látta el a belső ellenőrzési feladatokat.

Dr. Madácsi Roland a Budapesti Corvinus Egyetem Vállalkozásfejlesztési Intézet egyetemi adjunktusa. Az Üzleti terv készítés és Vállalati Pénzügyi tervezés tantárgyak oktatója, korábban részt vett a Vállalatfinanszírozás és a Vállalati Pénzügyek tárgyak oktatásában is. Kutatási területe a projektfinanszírozás szerepe a hazai energetikai szektorban. Jelentős szakmai és vezetői tapasztalattal rendelkezik a vállalati banki területen – mint a Commerzbank Zrt. korábbi ügyvezető igazgatója – illetve a vállalati lízing területen is, mint a Budapest Lízing Zrt. értékesítési vezetője.

Kádár Béla a Budapesti Corvinus Egyetemen, Gazdálkodástudományi Kar Pénzügy mesterszakán végzett Vállalati pénzügy szakirányon 2016-ban. Pályafutását az Ernst & Young Könyvvizsgáló Kft.-nél kezdte, jelenleg a K&H Bank munkatársa, illetve részt vesz az Üzleti terv készítés és a Vállalati Pénzügyi tervezés tárgyak oktatásában.

A könyvben található képek a <https://pixabay.com/>⁴² jogdíjmentes fotói.

⁴² A Pixabay szerzői jogokkal védett képek és videók tárháza. Minden tartalom a Creative Commons CC0 alatt kerül kiadásra. A képek, videók felhasználhatóak engedély kérése nélkül - még kereskedelmi célokra is.

A szerző további könyvei a témában



Jáki Erika

Üzleti terv készítés

A könyv az üzleti terv dokumentum szöveges részének elkészítésében ad útmutatást, részletesen ismerteti a tartalmi követelményeket. Az üzleti tervezést megelőző információfeldolgozást segítik a stratégiai tervezési modellek, melyek gyakorlati példákkal kerülnek bemutatásra. Tárgyalja a könyv a tulajdonosi kontroll eszköztárát, végül a vállalkozások etikai, társadalmi felelősségvállalását ismerteti.

A könyv ingyenesen letölthető: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3123/>



Jáki Erika

Üzleti terv pénzügyi vonatkozásai

A könyv egy üzleti ötlet első pénzügyi tesztelésének módszertani ismertetését követően kitér a historikus pénzügyi kimutatások elemzésére, végül a banki finanszírozói szempontok kerülnek bemutatásra.

A könyv ingyenesen letölthető: <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3125/>