

Debreceni Egyetem
Gazdaságtudományi Kar
Számviteli és Pénzügyi Intézet

**A Csősz-Platán cégcsoport kontrolling beszámolási
rendszerének bemutatása**

**Introducing the controlling reporting system at Csősz-
Platán company group**

Papp Dávid István
Vezetés és Szervezés Msc
Konzulens:
Prof. Dr. Fenyves Veronika
Egyetemi tanár

Debrecen
2025

Tartalomjegyzék:

Bevezetés	1
1. Szakirodalmi áttekintés	2
1.1 Controlling beszámolási rendszer.....	2
1.1.1 A beszámolási rendszer szerepe és azzal szembeni követelmények.....	2
1.1.2 Controlling riportok hozzájárulása a döntéshozatalhoz.....	4
1.1.3 Beszámolók típusai és azok felépítése.....	4
1.1.4 Vizsgálandó területek heti, havi és negyedéves, éves bontásban	6
1.1.5 Mutatószámok és azok szerepe a controllingban	6
1.1.6 Du Pont mutatószámrendszer	7
1.1.7 Balanced Scorecard mutatószámrendszer	9
1.1.8 PDCA ciklus	10
1.1.8.1 Története és alapelve	10
1.1.8.2 PDCA ciklus értelmezése	11
1.2 Vezetői számvitel és controlling szerepe a döntéshozatalban	12
1.2.1 Fogalmak meghatározása	12
1.2.2 Controlling szerepe a döntéshozatalban	13
1.2.3 Vezetői számvitel hozzájárulása a döntéshozatalhoz.....	15
1.3 Iparági elemzés	18
1.3.1 Hazai autóértékesítés vizsgálata	18
1.3.2 Európai Unióban értékesített autók vizsgálata	19
2. Anyag és módszertan	22
2.1. Cég bemutatása.....	22
2.2 Tevékenységek részletes bemutatása	24
2.3 Alkalmazott módszertan bemutatása	25
2.4 Csősz-Platán cégcsoport controlling beszámolási rendszerének bemutatása.....	26

2.4.1 Jelentési folyamat bemutatása a Csősz-Platán cégcsoportnál	27
3. Eredmények és azok értékelése	28
3.1 Készletkorosodási jelentések elemzése	28
3.2 Likviditási jelentés elemzése	34
3.3 Terv-Tény elemzés.....	42
3.4 Profitcenter elemzés	50
4. Következtetések és javaslatok	57
Összefoglalás	60
Irodalomjegyzék:	62
Mellékletek	65

Bevezetés

Diplomadolgozatom témájaként egy konkrét cég controlling beszámolási rendszerének a bemutatását választottam. Manapság a controlling nagyon sok cég életében kiemelkedően fontos szerepet játszik több területen és a mai felgyorsult világban elengedhetetlen sok esetben, hogy rendelkezésre álljon egy olyan döntéstámogató rendszer melynek segítségével a cégek képesek folyamatos pénzügyi stabilitásukat megőrizni és folyamatosan fejlődni. Témaválasztásom relevanciáját nem is tudnám jobban szemléltetni, mint az általam választott cég tevékenységi köre mely az autóértékesítés. Az előző sorokban említettem, hogy a mai felgyorsult világban a controlling rendszer szerepe kiemelkedően fontos, ez pedig egy olyan szektorban, mint az autó értékesítés, ahol nagyon sok külső tényező befolyásolja a mindennapi tevékenységet és dinamikusan változik a külső környezet mindenképpen rendelkezésre kell álljon egy olyan rendszer mely képes a dinamikusan változó külső környezethez alkalmazkodva döntéseket megalapozni, terveket készíteni és pénzügyi stabilitást felügyelni.

Témaválasztásom indoklása pedig az előzőekben leírt sorokhoz hasonló. A diplomamunkám során szerettem volna egy olyan cég beszámolási rendszerét bemutatni, ahol a környezet nagyon dinamikusan változik és ehhez kapcsolódóan szeretném bemutatni, hogy melyek azok a jelentések melyet egy kontroller rendszeresen el kell készítsen ahhoz, hogy betöltsen a döntéstámogató szerepet ebben a különösen gyorsan változó iparágban. Ehhez kapcsolódóan pedig egy idősoros vizsgálatot is be fogok mutatni konkrét adatokkal, hogy szemléltessem az autóértékesítésben tapasztalható változékonyságot. Személyes indokaim között szerepel továbbá, hogy az autók világa szintén közel áll hozzám így tehát a most és előzőekben említett indokok kombinációjára tökéletes választás volt a Csősz-platán cégcsoport.

A dolgozatom céljaként pedig a már előzőekben említett szemléltetést szeretném felhasználni. A kihívásokkal teli autóértékesítésben, az általam választott cég controlling jelentéseinek általános jellegű felépítését, tartalmát, gyakoriságát, illetve az esetlegesen felmerülő hiányosságokat szeretném bemutatni, az idősoros vizsgálattal pedig az igen változó környezet okozta hatásokat szeretném bemutatni azok után, hogy a szakirodalomban a controlling jelentéseket kifejtettem illetve az a controlling alapjaként szolgáló vezetői számvitelt bemutattam illetve az iparági elemzésben szemléltettem az aktuális hazai és európai viszonyokat az autóértékesítés terén illetve az anyag és módszertan keretein belül bemutattam az általam választott céget.

1. Szakirodalmi áttekintés

1.1 Controlling beszámolási rendszer

Ebben a fejezetben az eredmények című fejezet alapjául szolgáló controlling beszámolási rendszereket szeretném bemutatni melyben részletezni fogom a beszámolási rendszerek fontosságát, az ezzel szemben támasztott követelményeket, illetve ki szeretnék térni arra, hogy melyek egy kontroller évente, havonta és negyedévente, valamint hetente vizsgálandó feladatai.

1.1.1 A beszámolási rendszer szerepe és azzal szembeni követelmények

Horváth (1991) kiadványa szerint a tervezés egyik elsődleges célja az adott vállalat irányításnak a javítása. A tervekben egyértelmű, számszerűsíthető adatok formájában határozzák meg a vállalat különböző egységei, divíziói által elérendő célokat. Az irányítás akkor lesz igazán hatékony, eredményes, ha az előzetesen eltervezett mutatókat rendszeresen összemérik a jelenlegi vagy a várható helyzet adataival. Ezen fajta elemzések azért is kiemelten fontosok mert feltárhatja a lehetséges eltérések okait és lehetőséget teremt a korrekciós intézkedések meghozatalára is (Horváth, 1991).

A beszámolási rendszeren belül a kapott információk összefoglalásra kerülnek majd ezt követően továbbításra kerülnek az érintett, felelős személyek számára. A controlling beszámoló esetében létfontosságú, hogy egyértelműen ki kell derülnön, hogy a vállalat különböző részegységei milyen mértékben voltak képesek elérni a kitűzött célokat és szükségesek-e utólagos intézkedések bevonása a kitűzött célok elérése érdekében. (Sebes, 2013) könyve szerint „a controlling jelentések nem lehetnek öncélúak, hanem racionális cselekedetet és valamilyen féle irányító intézkedést kell kiváltson a menedzsment vagy az éppen érintett személyek részéről”. A controlling jelentésben szereplő eredmények elemzése a controlling és az érintett társosztály(ok) közösen kell elemezzék azért, hogy a kapott eredményeket a legjobban kihasználják és elősegítsék az esetlegesen szükséges intézkedések meghozatalát.

A beszámolókkal szembeni fő követelményekre az előbbiekben már utaltam néhány mondatban most azonban ezeket szeretném részletesebben kifejtetni, illetve kiegészíteni. A controlling jelentések egy fő alappilére a felhasználóorientáltság. A jelentés elkészítésekor jól át kell gondolni, hogy a felhasználó mit szeretne látni, milyen információkra van szüksége a célok megvalósítása érdekében. Mindezek figyelembevételével kell a kontroller a beszámolót összeállítsa (Baier, 2000).

A jelentések minden esetben lényegre törő információkat kell tartalmazzon. Ebben az esetben fontos szemel előtt tartani, hogy az információ értéke és nem a mennyisége a meghatározó. A controlling minden esetben a döntéshozatalt kell támogassa és az igazán hatékony és racionális döntések meghozatalához pedig elengedhetetlen a minőségi információk megléte és közlése (Baier, 2000).

A controlling jelentések végfelhasználói esetlenként értelmezési nehézségekbe ütköznek ezért elengedhetetlen, hogy a beszámoló egyszerű, világos és tömör legyen. A vizsgált folyamatok áttekinthetőnek kell lennie. Fontos, hogy a jelentés a lényeges dolgokra fókuszáljon, zavaró lehet a felhasználó számára, ha az információs halmaz terjedelmes, de kevés lényeges információt tartalmaz, illetve a lényeges információkat rejtve hagyja. Annak érdekében, hogy a lényeges információkat kiemeljük alkalmaztunk úgymond „eltérési toleranciákat. Ez azt takarja, hogy „a beszámoló készítésekor külön meghatározzák az egyes adatfajták megengedhető, vagyis normálisnak, illetve szükségszerűnek tekinthető szóróterjedelmét” (Horváth, 1991:122). Ennek értelmében kizárólag azokra az eltérések kerülnek kiemelésre, hívják fel a figyelmet melyek a tűréshatáron kívül helyezkednek el. E módszer különösen előnyös ugyanis a vezetők figyelem így nagy mértékben a problematikus tevékenységi területekre irányul (Hanyecz, 2009).

A beszámolók készítése során fontos, hogy lehetőleg forecast értékek is szerepeljenek, vagyis egy adott periódus végére várható adatok is jelenjenek meg. Azért fontos az e fajta adatok szerepeltetése mert a terv/tény összehasonlítások alapján véve múltorientáltak és jellemzően a vállalat által már megoldott problémákra utal, illetve a terv/tény összehasonlításokkal szemben ez lehetőséget biztosít a folyamatos irányító beavatkozásokra. A forecast-ról elmondható továbbá, hogy a meghatározásuk során már rendelkezésre állnak az adott periódusból eltelt időszak adatai így ennek segítségével a periódusból hátralévő időszak adatai már megtervezhetőek (Kondorosi & Hágén, 2018).

Mint már említettem a forecast révén lehetőség nyílik a vezetők számára a folyamatos irányító beavatkozásra mellyel úrrá tudnak lenni a problémákon az adott időszakon belül így csökkentve az utólagos beavatkozás szükségességét. Azonban az időközönként felmerülő eltéréseket nem elég szimplán kommentálni, hanem az intézkedéseket írásba is kell foglalni így ennek alapján kerülhet sor a beavatkozásra továbbá ennek alapján sor kerülhet a nyomon követésre is (Hanyecz, 2006).

A beszámolók könnyeb értelmezését, megértését, valamint áttekinthetőségének javítását nagy mértékben megkönnyítik a vizuális ábrák, grafikonok diagrammok használata. A mai modern korban számos olyan szoftver segíti a kontrollerek munkáját mellyel könnyen, egyszerűen és viszonylag rövid idő alatt képesek az előbb említett tulajdonságokkal rendelkező riportot készíteni. Ilyen fajta szoftverekre kiváló példa a Microsoft Excel melynek Power Pivot funkciója nagy mértékben hozzájárulhat a riport készítéshez, további jó példa Microsoft Power BI mely kifejezetten az adatvizualizációk készítésére és adatok elemzésére specializálódott szoftver, illetve annak nagy vetélytársa a Tableau (Sokiné, 2004).

1.1.2 Controlling riportok hozzájárulása a döntéshozatalhoz

Az előzőekben már utaltam rá néhány alkalommal, hogy a kontrollerek által összeállított beszámolók miként segítik a vezetők munkáját azonban most részletesebben szeretném ezt kifejteni. A riportok a vállalati életben tervezés alapjául is szolgálnak ezért ilyenkor fontos szerepet kapnak a riportokban pl.: teljesítménymutatók (KPI) melyek segítségével le lehet fordítani a célokat konkrét számokra így könnyebbé válik a tervezés (Horváth, 1991). A riportok során kiemelendően fontos, hogy folyamatosan összevessék a terv-tény adatokat így a vezetés számára a későbbiekben könnyebbé válik beavatkozás amennyiben szükséges.

A beszámolók a vezetés számára abból a szempontból segítséget nyújtanak, hogy ezekből egyértelműen kiderülnek, hogy a vállalat milyen eredményeket ért el eddig és ami az, amin javulást kell elérni. Ez a fajta visszacsatolás megvalósulhat pl.: eltéréselemzések útján. (Koppány & Kresalek, 2023). Ebből kiindulva a riportok mindamellett, hogy az eredményeket folyamatosan mérik és közlik az érintettekkel a beavatkozás alapjául is szolgálnak ugyanis a meglévő eredményeket látva az érintettek képesek arra, hogy a szükséges korrekciókat megtegyék. Az előzőekben tehát erre utalt az a megfogalmazás, hogy a beszámolók nem lehetnek öncélúak, hanem ésszerű és racionális cselekedet kell kiváltson. Összegezvén a beszámolók döntésszolgáltató funkcióit láthatjuk, hogy lényegében a controlling alapjául is szolgáló PDCA ciklushoz jutunk. Mivel ez egy annyira fontos része a controllingnak ezért a fejezet legvégén, 2.1.8 fejezetben részletesebben is foglalkozni fogok ezzel.

1.1.3 Beszámolók típusai és azok felépítése

A controlling beszámolókon belül két nagy csoportot között tehetünk különbséget: az egyik fő csoport a rendszeres jelentések míg a másik ad-hoc vagy másnéven eseti jellegű jelentések. A rendszeres jelentések nevéből is adódóan heti, havi, negyedéves vagy féléves rendszerességgel

mindig elkészülnek jellemzően egy adott üzletág vagy divízió információs igényeinek megfelelően. Ezzel szemben az ad-hoc beszámolók jellemzően valamilyen különleges vagy a jelentéséből is eredően valamilyen eseti jellegű eseményhez kapcsolódik pl.: beruházások elemzése (Sebes, 2013).

A beszámolórendszer tervezésekor felmerül a kérdés, hogy a rendszer milyen elemekből, illetve egyedei jelentésekből tevődjen össze. A vállalat ágazatban betöltött helye vagy típusa szerint különböző fajta egyedi jelentések és beszámolási rendszerek kialakítására van lehetőség. Termelő vállalatok esetében célszerű a termelés folyamatos nyomon követése termékenként, valamint termékcsopontonként. Mindezen felül célszerű lehet a forgalom folyamatos megfigyelése termékenként, egyes vevőcsoportonként (Sebes, 2013).

Ezzel szemben a kereskedelmi vállalatok esetében kiemelten fontos, hogy az értékesítése napi, heti, havi szinten folyamatosan nyomon legyen követve, illetve érdemes meghatározni és folyamatosan monitorozni a legnagyobb mennyiségben értékesített árucikkeket az árbevétel és árrés változásának szempontjából. Közös pont a termelő és kereskedelmi vállalatoknál, hogy mind a két a típusú vállalatnál érdemes folyamatosan vizsgálni: a költségek, likviditás, az eredmény, finanszírozás alakulását. Mindezekon felül célszerű a beruházások, K+F projektek/tevékenységek, készletgazdálkodás, az emberi erőforrás gazdálkodás, a vagyon szerkezet folyamatos monitorozása (Horváth, 1991).

A controlling beszámolókat a felhasználók jogosultság alapján három különböző csoportba sorolhatjuk:

- tiszta rendszereket
- lekérdező rendszereket
- párbeszédés rendszereket

Tiszta rendszerek jellemzői, hogy a beszámolóban szereplő mutatószámok, elemek már előre meg vannak határozva. Ebben az esetben a beszámolók minőségét az alapozza meg, hogy az előzetesen felmért információigények pontosak, precízek voltak. Amennyiben olyan változás következik be melynek okán a lényeges faktorok figyelembevétele szükséges akkor a rendszer módosítása szükséges (Horváth, 2008).

A lekérdező rendszerek esetében számos előny felsorolható a tiszta rendszerekkel szemben pl.: információellátás, valamint a visszacsatolás. Ezen előnyöket figyelembe véve ez a rendszer alkalmas arra, hogy a felhasználó az éppen aktuális, szükséges információt hívja le.

A párbeszédés rendszerek alkalmazása során a kívánt információk az ember és a gép kapcsolata révén kerül feldolgozásra több fázisban azonban az előbb említett beszámolási rendszer működtetéséhez elengedhetetlenek a szoftverek, hardverek alkalmazása (Horváth, 2008).

1.1.4 Vizsgálendő területek heti, havi és negyedéves, éves bontásban

Heti szinten vizsgálendő a vállalatoknál:

- likviditási helyzet és az azt befolyásoló állományok
- értékesítés nettó árbevétele
- szállítói tartozások alakulása
- rendelésállomány

Havonta és negyedévente érdemes vizsgálni:

- a mérleg és eredménykimutatás legfontosabb sorainak változása: értékesítés nettó árbevétele, vevő, szállító, költség számlák
- cash flow
- ha éppen folyamatban van egy beruházás akkor annak az adatait
- árfolyam nyereségek, veszteségek
- adófizetések

Évente érdemes vizsgálni

- az előbbieken alapján a tervek megvalósulását
- a korábbi évekhez viszonyítva folyamatokat, eredményeket
- a jövőbeni kilátásokat, lehetőségeket
- a kitűzött stratégiai cél megvalósulása

(Sebes, 2013)

1.1.5 Mutatószámok és azok szerepe a controllingban

Egy vállalat életében a mutatószámok olyan adatok melyek a vállalat és annak közvetlen környezetének valamilyen mérhető elemeit tükrözik. Mindezek egy nagyon fontos alapelven fekszenek: információ tömörítése. Ezen alapelv mentén a felhasználók tényeket és összefüggéseket tudnak megállapítani egyetlen adat segítségével. Azonban itt fontos megemlíteni, hogy a mutatószámok alkalmazása egy nagy veszélyt rejt megában ugyanis sok esetben nem derül ki, hogy mi vezetett az adott mutató változásához (Musinszki, 2013).

A mutatószámok alkalmazása egy vállalatnak szinte minden divíziójában, területén megtalálhatóak és ez alól a controlling sem kivétel. A mutatószámok funkcióját a controllingban 3 féle képen lehet megfogalmazni: vállalat irányítás, döntéstámogatás és ellenőrzés.

Irányítási funkciót akkor tölt be a mutatószám, ha a vezetők által kitűzött célok egyértelmű, konkrét célértékeket tartalmaznak az alsóbb szinteken elhelyezkedő egységek számára. Erre tipikus példa a költségvetés és mutatószámok összekapcsolása mely nagy segítséget nyújt az egységek koordinációjában (Horváth, 2008).

Döntéstámogatói funkció betöltéséről akkor beszélhetünk, ha a döntéstámogatás szempontjából lényeges információkat szelektálja és ezt tömöríti. A döntéshozók a későbbiekben ilyen formában kapják meg az információkat melynek segítségével mérlegelni tudja az alternatívákat és képes megalapozott döntések meghozatalára (Preibler, 2020).

Ellenőrzési funkció betöltése során többnyire az összehasonlító számításokat értjük melynek során a tényadatokat állítjuk szembe a terv adataival. Gyakran alkalmazott módszerek ezen belül az időbeni összehasonlítások, amikor is egy adott terület pl.: értékesítés nettó árbevétele, adózott eredmény stb. adatait hasonlítjuk össze különböző időpontokban (Horváth, 2008).

A gyakorlatban egy kontrollernek a mutatószámrendszerek kiválasztásakor nem csak azzal kell foglalkoznia, hogy a legmegfelelőbb rendszert kiválassza, hanem az információk feldolgozásával is. A mutatószámrendszerek számos változatát nevesítik a szakirodalmak azonban a legnépszerűbbek: a Du Pont és a Balanced Scorecard mutatószámrendszer (Horváth, 2008).

1.1.6 Du Pont mutatószámrendszer

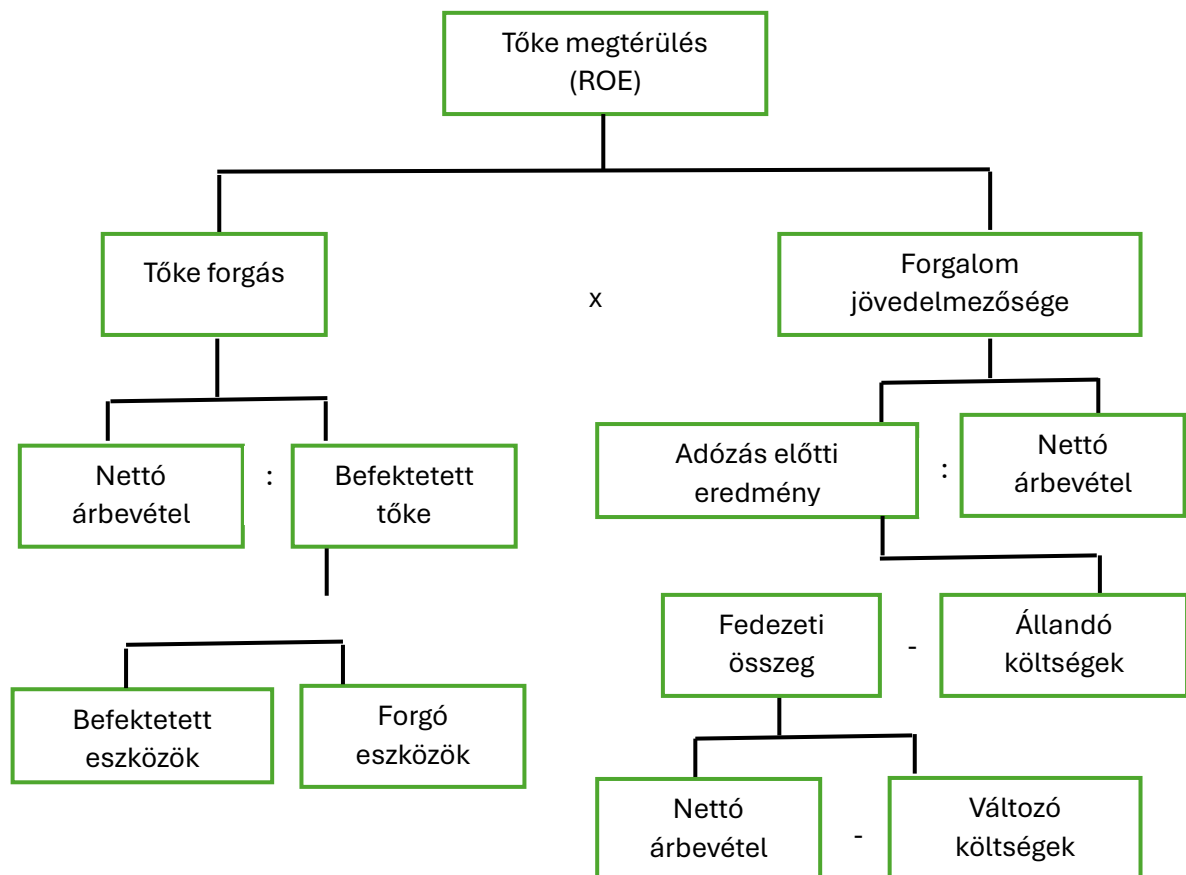
Másnéven pénzügyi ellenőrzés mutatószámrendszernek is nevezik az 1919-ben Du Pont vegyipari konszern által kidolgozott rendszert mely mára ez egyik legismertebb és legnépszerűbb rendszerré vált a világon (Körmendi & Tóth, 1998). Az alap gondolata a rendszernek az, hogy nem a profitmaximalizálást állítja a középpontba, hanem az összes tőke befektetett tőke megtérülését vagy másnéven a ROI (return on investment) mutatót. Mindezek értelmében ahogy az 1. ábra is mutatja a ROI mutatót definiálják a Du Pont rendszer csúcsmutatójaként. A modellben a csúcsmutató felosztásával képesek leszünk megérteni, hogy melyek azok a fő tényezők, faktorok melyek befolyásolják a vállalati eredményt (Van Voorhis,

1981). Mint minden mutatószámrendszer esetén a különböző szakirodalmak más és más előnyöket taglalnak, ezek közül a legfontosabbak a következők:

- előnyként említik, hogy Du Pont mutatószámrendszer figyelembe veszi a vállalat jövedelmezőségi céljait.
- a kevésbé központosított területeken, részlegeken is jól alkalmazható
- alkalmas a vállalat különböző részterületeinek az összehasonlítására.

A mutatószámrendszer kritikusai jellemzően a következő ellenérveket szokták említeni:

- A rövid távú profit orientáltság tendenciája egyre jobban erősödik
- A teljeskörű tájékoztatás hiánya (Horváth, 1991)



1. ábra: *Du Pont mutatószámrendszer vázlatos nézete*

Forrás: Hágén & Kondorosi 2003:137 alapján saját szerkesztés

1.1.7 Balanced Scorecard mutatószámrendszer

A Balanced Scorecard mutatószámrendszer eredete a Nolan Norton intézethez kapcsolódik amikor is az 1990-es években társközreműködőként részt vettek egy egyéves több vállalatot érintő tanulmányban melynek címe „A jövő szervezeteinek teljesítmény értékelése” volt. Elsősorban az motiválta a csapatot, hogy pénzügyi mutatókon alapuló teljesítménymérési rendszerek már idejétmúltak. A BSC alapelveként a vállalatok stratégiája kerültek előtérbe melyeket aztán 4 nézőpont szerint vetít ki a vállalati stratégiára. Ez a négy nézőpont a következő: pénzügy, vevők, folyamatok, tanulás és fejlődés. A pénzügyi nézőpont során elsősorban arra a kérdésre keressük a választ, hogy a melyek azok a pénzügyi célok melyek elérése esetén már sikeresnek nevezhetjük a stratégia megvalósulását. A vevői nézőpont esetén arra a kérdésre kell válaszolnunk, hogy mit várnak el tőlünk a vevők. A folyamatok során fel kell tenni a vállalatnak a kérdést, hogy mely folyamatokban kell kimagasló teljesítményt nyújtania a vállalatnak, hogy elérjék a stratégiai célokat míg a tanulás és fejlődés nézőpont során a tanulási és fejlődési képesség fenntartására kell a választ keresni (Norton & Kaplan , 1996).

Mindezek alapján láthatjuk, hogy a pénzügyi sikereket csak akkor lesz képes elérni a vállalat, ha a vevőknek nyújtott termék és szolgáltatások magas színvonalúak. Ugyanakkor azt is figyelembe kell veyük, hogy csak akkor tudunk magas színvonalú szolgáltatást nyújtani vagy megfelelő minőségű terméket előállítani, ha a folyamatok is jól működnek. Végül a jól működő folyamatokhoz szükségesek a megfelelő erőforrások, mint például. az emberi erőforrás és emberi tudás rendelkezésre állása is (Fekete & Mészáros, 2007).

Az előbb felsoroltak alapján láthatjuk, hogy a BSC mennyire fontos eszköz a stratégia megvalósításában. Alapvetés a mutatószámrendszerrel szemben, hogy a stratégia mérhető kell legyen. A mutatószámok a modellben azt a célt szolgálják, hogy az elérni kívánt stratégiát világosan kifejezzék, valamint nyomon kövessék annak megvalósulását. A mutatószámok kialakítása során először olyan javaslatokat kell tenni mely minden stratégiai célhoz illeszkedő mutatószámra tegyünk javaslatot. Ez nagyon fontos ugyanis a BSC kritikusai a pontossági kényszert hozzák fel kritikaként sok esetben. Ezek után a mutatószámok kiválasztása következik melynek során jó, ha a már az előbb is említett módon magyarán minden stratégiára vonatkozóan vannak mutatószámok azonban itt fontos megemlíteni, hogy egy stratégiai célhoz maximum 3 mutató kapcsolódjon. Mindezekon felül figyelembe kell venni, hogy a kiválasztott

mutatók miként alkalmazhatóak a jelenlegi beszámolási rendszerben. A kiválasztott mutatók tartalmát aztán nagyon fontos dokumentálni és ajánlatos azt táblázatos formában rögzíteni (Jung, 2014).

1.1.8 PDCA ciklus

1.1.8.1 Története és alapelve

A PDCA ciklus (2. ábra) vagy másnéven a folyamatos fejlesztés modellje egy olyan 4 elemből álló menedzsment módszer mely a folyamatos fejlesztésre irányul a tevékenységek, folyamatok, eljárások területén. A modell számos területen alkalmazzák manapság és ez alól a controlling sem képez kivételt. A modell alapelveként azt határozták meg, hogy egy folyamat tökéletesítésének elkezdésekor nem áll rendelkezésre elég információ így ennek eredménye képen csak feltevéseket tudunk megfogalmazni a helyes iránnyal kapcsolatban. A folyamat során információkat gyűjtünk melyek a hipotéziseken alapulnak. Ebből kiindulva hipotézisek egyben meghatározzák az alternatívákat és leredukálják azok számát. A megvalósítás követően választ kapunk azokra kérdésekre, hogy a feltételezések helytállóak, a kapott adatok megfelelőek e. Mindezekből kiindulva logikusan következik, hogy a mielőtt megvizsgáljuk a kapott adatokat azt megelőzően adatokat kellett gyűjtenünk, terveznünk kellett és a terveket aztán meg is kellett valósítsuk. Így, ha végig nézzük a folyamatot lényegében a PDCA ciklust írtuk le (Kovács, 2017).

A PDCA ciklushoz megnevezéssel kapcsolatban két nevet szoktunk említeni: az egyik Dr. William Edward Deming, a másik pedig Walter Andrew Shewhart. Shewhart neve azért fontos a témában mert a modell megalapozása az ő nevéhez fűződik. Shewhart a *Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control* című könyvében írt egy három lépéses ciklusról mely a *Specifikáció-Gyártás-Ellenőrzés* fázisaira épült. Később az 1950-es években William Edward Deming fejlesztette tovább és népszerűsítette a Shewhart-ciklust. Deming fejlesztése révén alakult ki aztán a mai is jól ismert PDCA ciklus mely először a japán iparban vált igazán meghatározóvá. A modellben Deming a PDCA helyett a PDSA-t használta gyakrabban, a C check tehát ellenőrzés helyett az S mint study tehát tanulást helyezte előtérben azonban a későbbiekben mégis a PDCA verzió vált ismertté az egész világon. Manapság a PDCA ciklust számos területen használják többek között a controllingban is (Johnson, 2016).

1.1.8.2 PDCA ciklus értelmezése

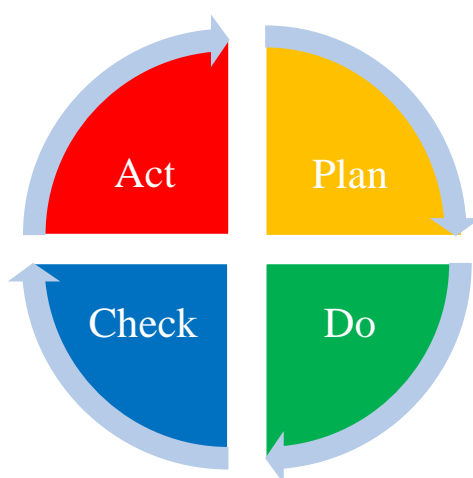
A PDCA ciklusban a betűk egy-egy angol szót rövidítenek. Az első betű P mely a plan szónak a rövidítése mely magyarul tervezést jelent. A tervezés során a vállalat kitűzi azokat a rövid, közép és hosszútávú célokat melyet a jövőben el szeretnének érni. A célok meghatározása során alapkövetelmény, hogy világosan és egyértelműen kell meghatározni azt (Demeter et al., 2022). Controlling szempontjából is nagyon fontos szerepet kap a tervezés a következő okokból kifolyólag: A tervezés folyamattában a controlling kell meghatározza azokat a mutatószámokat vagy másnéven KPI-kat melyek alapján a célokat számszerűsített formában is ki lehet fejezni. A költségvetési tervek kialakítása és folyamatos nyomon követése is nagyon fontos része a kontroller munkájának a tervezés fázisban. A költségvetési tervek során határozzák meg, hogy a vállalat egyes egységei milyen mértékben használhatják fel a vállalat összes erőforrását (Hanyecz, 2009).

A ciklus következő betűje a D mely az angol do szó rövidítése, mely magyarul annyit jelent jelen esetben, hogy csináld, hajtsd végre a tervezés szakaszban meghatározott terveket, célokat. A figyelem fókusza ilyenkor arra helyeződik, hogy a tervben meghatározott programokat, javaslatokat hogyan lehet megvalósítani, illetve bevezetni azokat. Ebben a szakaszban a döntések végrehajtásához szükséges erőforrások (munkaerő, pénz, eszközök stb..) biztosítása történik. A szakasz során kiemelten fontos, hogy az egyes részlegben dolgozók ne csak a tényleges teljesítmény előállítására törekedjenek, hanem arra is, hogy a tényadatokat feljegyezzék és összegyűjtsék. Az így kapott adatok kiemelten szerepet játszanak a controlling szempontjából ugyanis a későbbiekben ez alapján előbb feljegyzik aztán a következő szakaszban mérik, hogy az előzetesen kitűzött célokhoz képest milyen mértékűek az eltérések (Hanyecz, 2009).

A ciklus következő részét a check szakasz képezi mely magyarul ellenőrzést jelent. Ebben az esetben ezt úgy kell értelmezni, hogy az előző végrehajtás szakaszt követően a kapott eredményeket értékelni kell. Az értékelés a terv-tény összehasonítással történik melyek időtávja lehet havi, negyedéves, éves stb. Az ellenőrzés során ugyan olyan fontos, hogy meghatározzuk, hogy melyek azok a külső és belső tényezők melyek, ami az eltéréseket okozta (Demeter et al., 2022). Ennek érdekében a controlling kiemelten kell foglalkozzon egy hatékony elemzési rendszer kiépítésével. Az értékelés során ugyanakkor célszerű, hogyha azt az adott osztály munkatársaival közösen hajtják végre. Itt azonban egy nagyon fontos megemlíteni, hogy a

controlling nem jelent ellenőrzést. Az ellenőrzés a controlling során a terv tény számítások alapján kapott adatok felhasználását jelenti a jövőorientált irányítás érdekében (Hanyecz, 2009).

A ciklus utolsó betűje az A mely az angol nyelvben az act szónak a rövidítése jelen esetben. Ez magyarul az jelenti, hogy cselekedni melyet jelen esetben úgy kell értelmezni, hogy ebben a szakaszban az ellenőrzés során kapott adatok alapján szükséges esetlegesen azokat a korrekciós intézkedéseket meghozni melyek segíteni fogják a vállalatot a célok elérésében. (Demeter et al., 2022).



2. ábra: **PDCA ciklus**

Forrás: Laáb 2017:25 alapján saját szerkesztés

1.2 Vezetői számvitel és controlling szerepe a döntéshozatalban

1.2.1 Fogalmak meghatározása

Mielőtt részletesen kifejténém a vezetői számvitel és a controlling szerepét a döntéshozatalban fontosnak tartom tisztázni néhány fontosabb alapfogalmat a témával kapcsolatban. Hazánkban 1991-ig a releváns számviteli információkat a vállalat külső és belső érintettjei számára egy egységes számviteli rendszer szolgáltatta. 1992-től vált ketté a számvitel pénzügyi és vezetői számvitel, a pénzügyi számvitel a külső felhasználók számára míg a vezetői számvitel belső felhasználók számára nyújt releváns információkat. Fontos kiemelni, hogy a controlling bár mind a 2 számvitelre alapoz azonban vezetői számvitel sokkal hangsúlyosabb szerepet kap. Itt viszont fontos kiemelni, hogy a pénzügyi és vezetői számvitel különbözik egymástól (1.táblázat). A pénzügyi számvitel a jogszabályok, törvények, előírások szerint megfigyeli, méri

és feljegyzi a vállalkozás vagyon és eredményváltozását, mindezekből kiindulva a pénzügyi számvitel tényadatokat nyújt. Ezzel szemben a vezetői számvitel a vezetői igények figyelembevételével biztosít információt az érintettek számára. fontos megjegyezni, hogy a vezetői számvitel nincs jogszabályi előíráshoz kötve így a vállalkozások saját maguk dönthetnek a kialakításukról (Körmendi & Tóth, 2016).

A fejezet szempontjából másik fontos fogalom tisztázása az nem más, mint a controlling. Az egyes szakirodalmak más és más módon definiálják a controlling fogalmát.

(Horváth, 1991) szerint „a controlling funkcionális szempontból a vezetés alrendszere mely a tervezést, az ellenőrzést, valamint az információellátást koordinálja” (Horváth, 1991:14).

Ezzel szemben (Mann & Mayer, 1993) a következő képen határozták meg a controlling fogalmát: „a controlling egy szűk keresztmetszetre, célra, hasznosságra és jövőre orientált vezetési koncepció, hasonló a biokibernetikus szabályozási körhöz” (Mann & Mayer 1993:164).

1. táblázat: Pénzügyi és Vezetői számvitel rövid összehasonlítása

Szempont	Pénzügyi számvitel	Vezetői számvitel
Információgyűjtés központja	A vállalat egészéről	Információgyűjtés a vállalat kisebb egységeiről,
Időorientáltság	múlt orientált	múlt, jelen, jövő orientált
Időtáv	Üzleti év	Döntésfüggő
Ellenőrzés	Külsőleg, könyvvizsgáló által	belső ellenőrzés, gazdálkodó által
Információs szolgáltatás	Kötelező és standardok szerint készítendő	Vállalathoz igazodó, opcionális

Forrás: Sinkovics, 2007 alapján saját szerkesztés

1.2.2 Controlling szerepe a döntéshozatalban

A controlling napjainkban kiemelkedően fontos szerepet tölt be a jelen levő vállalatoknál. Ez a fontos szerep abban nyilvánul meg, hogy a controlling a vezetői döntéstámogatás egyik főszereplője. Ezt a döntéstámogató szerepet a menedzsment információkkal történő ellátás révén valósul meg elsődlegesen, másodlagosan pedig a döntések vállalatra gyakorolt hatása révén valósul meg (Chikán, 2008). Az e fajta döntéselemzés akkor válik igazán lényegessé, amikor is olyan stratégia döntéseket készül meghoznia a vállalat melynek messze menő, sok évre ható hatása lesz. Annak érdekében, hogy a vezetők sikeresen irányítsanak egy vállalatot a

vezetés minden funkciója során a controllingnak biztosítani kell azokat a releváns információkat melynek segítségével a döntéseket kellő módon megalapozhatják, valamint a rendelkezésre bocsájtott információk segítségével képesek lesznek a döntések hatásai megfigyelni, mérni elemzések, kimutatások segítségével (Bodnár, 1997). A döntések megalapozására a kontrollerek gyakran készítenek terv-tény összehasonlításokat és eltéréselemzésekkel. Mivel a menedzsment számára kiemelten fontos a vállalat által elért eredmény ezért egy kontroller kiemelt fontossággal kell kezelje a témát oly módon, hogy azonosítja és megszünteti a veszteségelemeket, azonosítja, hogy honnan származik a nyereség. A controlling és vezetés kapcsolatának szemléltetésére több hétköznapi életből átvett példát is megfogalmazódott már. Gyakran szokták úgy emlegetni, hogy a controlling és a vezetés kapcsolatát, mint a kapitány és a révkalauz viszonya. A révkalauz feladata, hogy a veszélyes vizeken a rendeltetés helyére irányítsa a hajót. A kontroller az információk birtokában igyekszik irányt mutatni a vállalatnak és ha szükséges jelezze a bajokat a vezetőség felé (Tóth & Zéman, 2018).

A controlling másik jelentőségét az adja, hogy úgyszokták őket definiálni, mint a költségek és tervezés specialistája, aki folyamatosan adatokat gyűjt és elemez. Nagyon fontos azonban megemlíteni, hogy nem elég szimplán ezeket a feladatokat elvégezni ugyanis a koordináció hiányában és vállalatirányítás információs támogatásának figyelmen kívül hagyásával a controlling nem lesz képes a célokat elérni. A controlling sikerességének egy kulcsa, hogy a vállalat minden belső érintettje az alkalmazottaktól a vezetőkig olyan szemléletet és orientációs irányzatot alakítsanak ki melyek megfelelő módon szolgálják a controlling tevékenységet (Körmeny & Tóth, 2016).

A controlling és a vesztes közötti viszonyt egyfajta bizalmi viszonyként is szokták emlegetni. A sikerek és kudarcok miatt mind a vezetők mind a kontrollerek értékelik egymás munkáját. A kontroller részéről azért válik igazán ez lényegessé ugyanis az ő feladata a vezetők információkkal történő ellátása, de a döntés nem a kontroller feladata. Azonban a kontroller munkáját is érheti kritika ugyanis a döntések megalapozáshoz szükséges információt ő biztosítja. A mai controlling egy kiemelt kérdése, hogy megoldást tudnak-e találni azokra a hiányzó információknak a feltárására. Ezek közül a legkiemelkedőbb a láthatatlan vagyoni elemek becsült értékének a prezentálása a vezetőség részére készülő riportokban, valamint a láthatatlan vagyoni elemek becsülését célzó módszerek keresése. A vezetőség részéről nem lehet reális elvárás a racionális döntések meghozatala, ha az elemzések csak a látható vagyoni 20-

30%-ra vetítve készülnek el, de a maradék 70-80% nem kerül kimutatásra és így nem kapnak információt arról, hogy mennyire hatékonyan gazdálkodnak a maradék résszel (Boda & Szlávik , 1999).

1.2.3 Vezetői számvitel hozzájárulása a döntéshozatalhoz

Az előző fejezetben igyekeztem kifejteni, hogy a controlling miként járul a döntéshozatalhoz és milyen kapcsolatban áll a vezetéssel. Ebben a fejezetben pedig a controlling egyik legfontosabb eszköztárával a vezetői számvitelről fogok írni. Mivel a hagyományos pénzügyi számvitel több oknál fogva sem képes a döntések meghozatalához szükséges információkat biztosítani ezért a vállalatoknál szükség van egy olyan irányba továbbfejleszteni a számvitelt mely kielégíti ezeket az igényeket, ennek érdekében jön létre a vezetői számvitel. Mindazonáltal, hogy a vezetői számvitel nem jogilag szabályozott így maga a gazdálkodó dönt annak kialakításáról, ez azért is nagyon fontos mert a későbbiekben a kontroller ezek alapján lesz képes a menedzsmentet információkkal ellátni (Laáb , 2007). Ezek értelmében tehát először meg kell határozni a célokat majd ezek alapján ki kell választani, hogy a vállalati profilhoz és célokhoz melyik teljesítménymérési rendszer igazodik a legjobban. Fontos szerepet kap még a költségszámítás módjának a meghatározása ezen belül is egy olyan költségszámítási mód kiválasztása a leghatékonyabb egy kontroller számára mely alkalmas arra, hogy megkülönböztessék a fix és változó költségeket. Ami még fontos és kiemelendő, hogy a szervezeti struktúra figyelembevételével ki kell alakítani a költséghelyeket és költségviselőket melynek során fontos, hogy a költséghelyek jól elhatárolhatók legyenek egymástól (Peter, 2018).

A vállalat életében az önköltségszámítás rendjének a kialakítása is nagyon fontos szerepet játszik abból a szempontból, hogy a vezetők így információkat kaphatnak arról, hogy egy termék előállítására mennyi élő és holtmunkát fordított a cég. A kialakításakor számos tényezőt meg kell határoznia az érintett vállalatoknak. Ilyen tényezők lehetnek:

- az önköltségszámítás módja
- önköltségszámítás tárgya
- kalkulációs időszak
- költség felosztásának a rendje

(Kardoss et al., 2021)

Mindezek alapján tehát elmondható, hogy nagyon fontos a megfelelő vezetői számvitel kialakítása ugyanis ennek segítségével lesz képes a controlling hozzájárulni a tervezési,

irányítási és ellenőrzési folyamatokhoz. Annak érdekében, hogy a vezetői számvitelt hatékonyan nevezhessük általában a következő elemeket kell tartalmazza:

- vezetésorientált költség és teljesítményszámítás
- beruházásgazdaságossági számítások
- pénzügyi számítások

(Horváth, 1991)

A vezetésorientált költség és teljesítményszámítás lényegében azt a folyamatot írja le amikor a döntések meghozatalához szükséges információkat összegyűjtik, elemzik és feldolgozzák. Annak érdekében, hogy sikeres legyen a költség és teljesítményszámítás számos olyan kritériumnak kell megfeleljen a rendszer melyek biztosítják a vezetői döntések megalapozását, ilyen kritérium például a jövőorientáltság. A pénzügyi számvitel múlt orientáltsága miatt nem képes arra, hogy folyamatos beavatkozás lehetőségét biztosítsa ezért a vezetői számvittel szemben elvárás a jövőorientáltság ugyanis csak így lehetséges a folyamatos cselekvések biztosítása. Ennek érdekében elengedhetetlen az úgynevezett előirányzott adatok alkalmazása ugyanis maguk a tényköltségek csak arra adnak lehetőséget, hogy a már ténylegesen felmerült költségeket megmutassák. Az előirányzott adatok alkalmazása nélkül tehát nem lesz képes a vállalat elérni a hatékony irányítást ugyanis nem állnak rendelkezésre olyan adatok melyek segítségével reálisan értékelhető a működés (Francsovcics, 2005).

A vezetők információkkal történő ellátásának itt is nagy szerepe van ezért szükséges egy olyan költség és teljesítményszámítási rendszer kialakítása van szükség melynek alkalmazásával a vezetők ténylegesen hozzá jutnak a releváns információkhoz. Ezek többnyire azokat az információkat jelenti melyre a döntésekkel közvetlenül hathatunk, másnéven ezeket változó költségeknek nevezzük. Mindezek értelmében tehát úgy kell létrehozni a költség és teljesítményszámítási rendszert, hogy ott a költségeket fix és változó költségekre osztjuk (Kardos et al., 2021).

A másik fontos tényező mely elengedhetetlen a rendszer kialakításakor az a rugalmasság, valamint a gazdaságosság. Mindazért, hogy ezek biztosítva legyenek létrejött a részköltségszámítás. A számítás lényege, hogy a költségeket csak részben osztja fel a költségviselők között mindezt annak az arányában, hogy az összes költség mely részével terhelik meg a költségviselőket (Pajrok, 2022).

A költségszámítások során egy dolgot még nagyon fontos megemlíteni, mégpedig azt, hogy a költségekkel a teljesítményt is lehet mérni, ami azért fontos mert teljesítménymérés eredménye képen számítható ki az üzemi eredményt mutató eredményszámítás is.

A beruházás gazdaságossági számítások a vezetői számvitel másik eleme. Azért kap kiemelt szerepet a beruházások egy vállalat életében mert mind a fizetőképességet mind a jövedelmezőséget nagy mértékben meghatározza, hogy a vállalat hogyan képes a szabad pénzeszközait befektetni. A beruházások vizsgálata során arra a kérdésre keressük a választ, hogy a beruházások milyen hatást fognak gyakorolni a vállalat eredményére, illetve milyen változást idéz elő a vállalat pénzügyeiben. A helyes számítások elvégzése után a vállalat olyan információk birtokában lesz melyek alapján képes megítélni, hogy a beruházás mennyire volt nyereséges és hasznos. Mindezek értelmében elmondható, hogy a számítások elvégzésével rengeteg fontos kérdésre választ lehet kapni azonban egy beruházás során számos más tényező figyelembevétele is szükséges a racionális döntés meghozatalához (Horváth, 1991).

Az utolsó elemét a vezetői számvitelnek a pénzügyi számítások képezik melynek keretein belül most nem a jövedelmezőség, hanem a likviditás áll a középpontban. Annak érdekében, hogy a vállalat teljesítményelőállítása megvalósuljon elengedhetetlen a rövid távú fizetőképesség fenntartása és a túlzott likviditás elkerülése, ez azért is nagyon fontos mert a túlzott likviditás csökkenő jövedelmezőséget von maga után. A fókuszban ilyenkor a pénz be és kiáramlása kerül melyek alapján a vállalat a későbbiekben elkészíti a pénzügyi terveket. A pénzügyi számítások során 4 nagy csoportot különböztetünk meg: (Horváth, 2008)

Az első a napi pénzügyi helyzet előrejelzése, amely a nevéből adódóan a napi pénz áramlások akadálymentes lebonyolításáért felelős. Második helyen a pénzügyi terv szerepel mely a gazdálkodó döntése alapján készülhet rövid és hosszútávra egyaránt. Ebben az esetben a pénzügyi terv időtartama alatt felmerült összes be és kifizetés kerül szembeállításra. Harmadik helyen a tőkelekötési terv szerepel mely már egy hosszabb időtávra szóló terv melynek segítségével a vállalat olyan információk birtokában lesz mely alapján képes megítélni, hogy hosszútávon is stabil lesz-e a pénzügyi egyensúly (Horváth, 2008). Negyedik és egyben legfontosabb elem pedig a cash flow kimutatás. A cash flow kimutatás megmutatja, hogy egy üzleti év alatt hogyan változott a vállalat pénzeszközállománya. A kimutatás a kiegészítő melléklet részeként kell elkészítenie a gazdálkodónak. Azért is játszik nagyon fontos szerepet e kimutatás ugyanis értelmezésével megállapíthatjuk, hogy a vállalat hogyan tudott eleget tenni

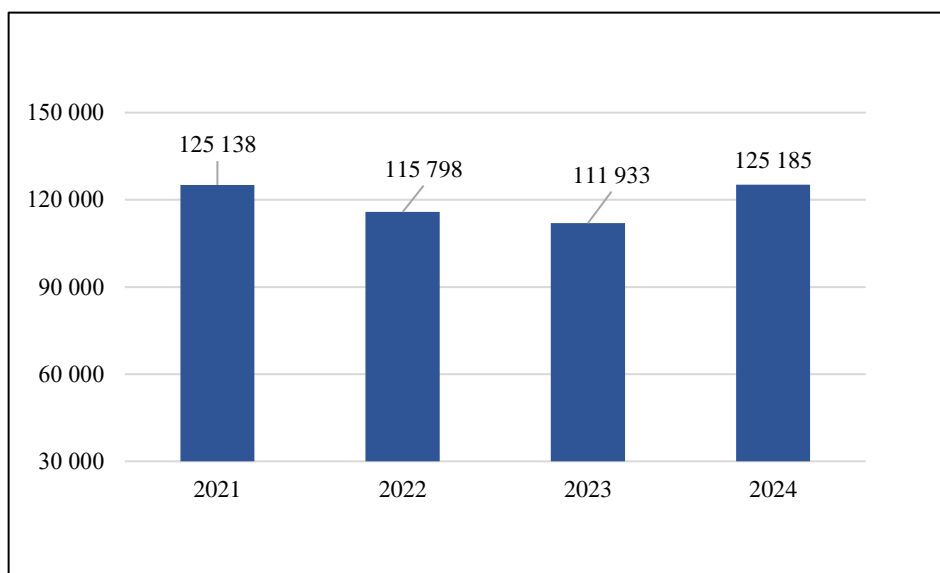
fizetési kötelezettségeinek és a kötelezettségek fedezésére szolgáló pénzeszközök honnan álltak rendelkezésre (Kardos et al., 2018).

1.3 Iparági elemzés

Ebben a fejezetben, a későbbiekben elemezni kívánt cég fő tevékenységi köréhez kapcsolódó rövid iparági elemzést szeretnék bemutatni. Jelen esetben ez az elemzés az autóértékesítésről fog szólni. Az elemzés során elsősorban a hazai viszonylatban mért adatokra szeretnék fókuszálni, de röviden az európai viszonylatban mért adatokat is szeretném ismertetni.

1.3.1 Hazai autóértékesítés vizsgálata

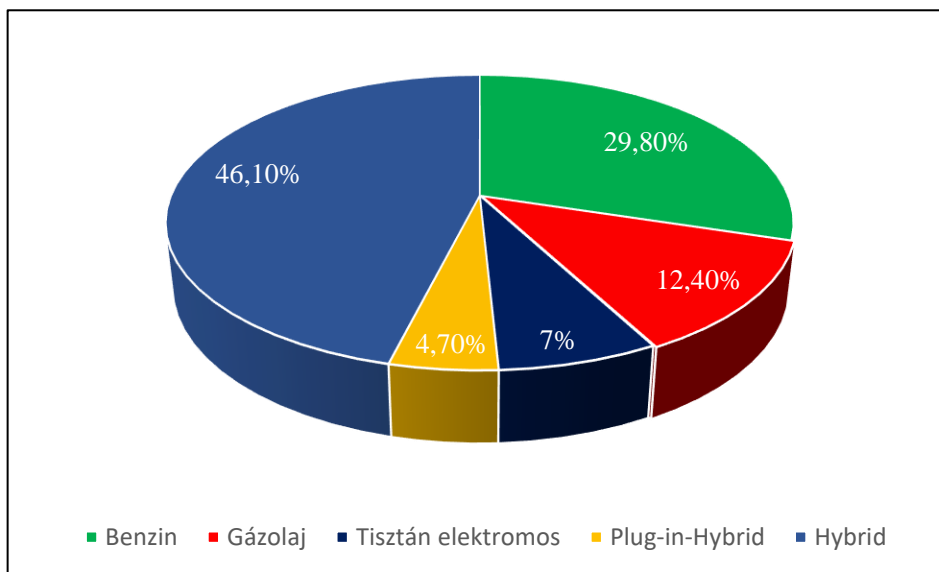
Az elemzés szemléltetéséhez a KSH adatbázisaiban megtalálható adatokból kiindulva diagrammok segítségével szeretném a vizsgált iparágat bemutatni.



3. ábra: 2021-2024 között értékesített új autók száma Magyarországon

Forrás: KSH (2024) alapján saját szerkesztés

Ahogy ábrán is jól látszik az autóértékesítések száma 2021-2023-ig folyamatosan csökken tendenciát mutat a 2021-ben az autópiacon közel 126 ezer új autót értékesítettek addig a 2023-as évre ez a szám már 112 ezer alá esett vissza, amely egy kicsivel több mint 10%-os csökkenést jelentett. A csökkenő tendencia azonban a 2024-es évre megfordult ugyanis a 2024-es évre az újonnan forgalomba helyezett autók száma 125 ezer fölé emelkedett mely az előző évhez képest több mint 10%-os növekedést jelentett (3.ábra). Ami az autó értékesítések visszaesésének indokait illeti több dolog is fellelhető ilyen pl.: infláció, reálbérek csökkenése (KSH, 2024).



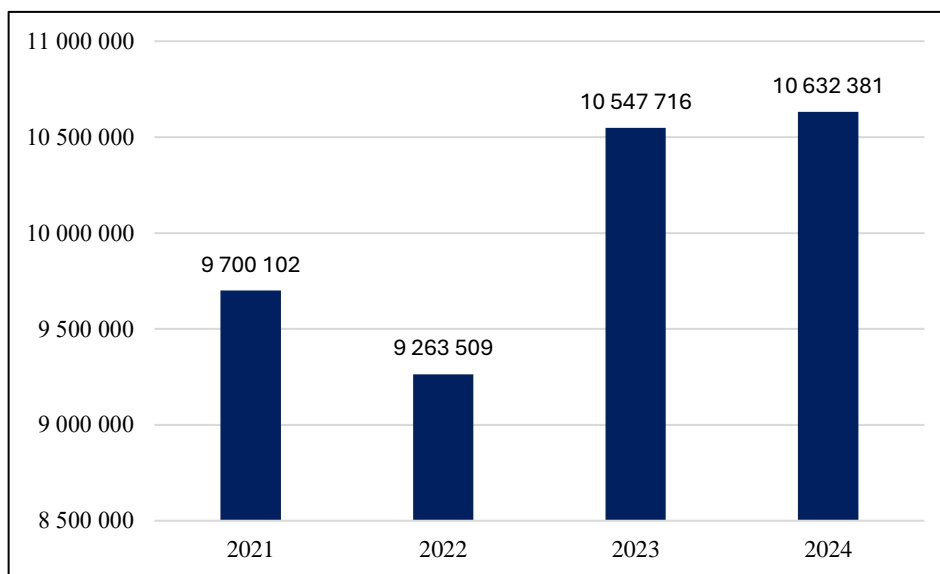
4. ábra: *Az újonnan értékesített autók megoszlása meghajtás szerint 2024-ban*

Forrás: (ACEA, 2024) alapján saját szerkesztés

A következő ábra segítségével azt szeretném bemutatni, hogy a Magyarországon értékesített autók 2024-ben milyen arányban oszlottak meg a meghajtás szerint. A kördiagrammon látható értékek alapján jól látható, hogy 2024-ben az értékesített autók közel fele (46,10%) Hybrid volt (4. ábra). Ezt követően a benzines autók képezték a második legnagyobb kategóriát a benzines autók képezték közel 30%-os arányban. Összehasonlítva az előbb említett kategóriát a közvetlen riválissal a gázolajjal láthatjuk, hogy a gázolajos autók értékesítése jelentősen elmaradt a benzineshez képest. A 2 legkisebb arányban értékesített autók a Plug-in-Hybrid és a tisztán elektromos autók képezték melyek együttes aránya alig haladták meg a 10%. Összességében tehát elmondható, hogy a törekvések és a szigorú környezetvédelmi szabályozások ellenére még mindig alacsony a környezetkímélő autók aránya az új autók értékesítése terén (ACEA, 2024).

1.3.2 Európai Unióban értékesített autók vizsgálata

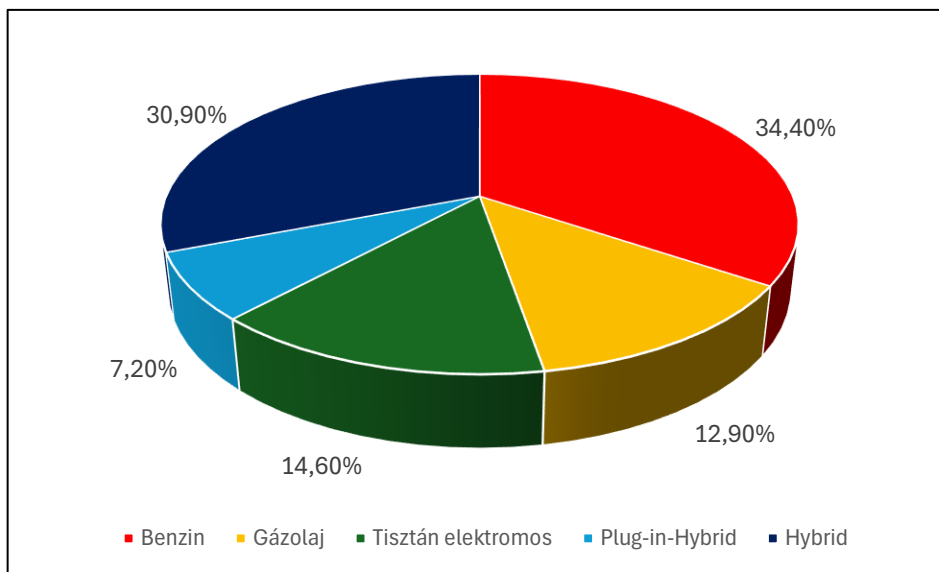
Az elemzés elvégzéséhez az Eurostat, illetve az Európai Autógyártók Szövetsége (ACEA) adatbázisaiban megtalálható adatokra támaszkodtam és ez alapján kívántam vizsgálni az Európai Unióban értékesített autók számát 2021-2024 között.



5. ábra: *Európai Unióban értékesített autók száma 2021-2024 között*

Forrás: AECA (2022;2023;2024) alapján saját szerkesztés

Ahogy a diagram is jól mutatja az autoértékesítések terén változó tendencia figyelhető meg. 2021-2022 között minimális (4,50%) csökkenés volt mérhető majd ezt követően 2022-ről 2023-ra egy jelentősebb (13,86%) mértékű emelkedés történt, ami számokban azt jelentette, hogy 2023-ban közel 1,5 millióval több autót értékesítettek mint 2022-ben. Ami az utolsó vizsgált periódust illeti a növekedés mértéke az 1% sem haladta meg (5.ábra). Amennyiben átfogóan vizsgálom a 2021-2024 közötti időszakot akkor 2021-hez képest 2024-re közel 10%-os növekedés volt mérhető. A magyarországi tendenciákkal összehasonlítva 2021 és 2022 között az EU-ban is csökkent az eladások száma azonban a 2022 és 2023 a magyar tendenciával ellentétben az EU-ban növekedés volt mérhető (AECA, 2022; ACEA 2023; ACEA 2024).



6. ábra: **2024-ben értékesített autók megoszlása az Európai Unióban meghajtás szerint**

Forrás: (ACEA, 2024) alapján saját szerkesztés

A kördiagramm értékei jól mutatják, hogy Európában a legnagyobb mértékben a benzines autók kerültek értékesítésre 2024-ben, több mint 1/3 részt képeztek az összes eladott autónak. Ezt követően a Hybrid autók képezték a második legnagyobb szelvet a diagramon kicsivel több mint 30%-os arányban. A tisztán elektromos meghajtású járművek aránya a Magyarországon mért adatokhoz képest több mint kétszer akkora (14,6%) arányt képeztek míg a gázolajos gépjárművek értékesítése közel hasonló arányú volt (6.ábra). Említésre méltó még, hogy a Európai Unión belül jóval kisebb arányban voltak az újonnan eladott Hybrid autók a Magyarországon mért értékekéhez képest és a EU-n belül nagyobb arányban adtak el benzines autókat mint Magyarországon. Ami a Plug-in-Hybrid autókat illeti az EU-ban 3% nagyobb arányban értékesítették az ilyen meghajtású autókat. Összefoglalva a magyar és EU viszonylatot látható, hogy az EU-n belül jóval nagyobb mértékben adtak el környezet kímélő autókat (ACEA, 2024).

2. Anyag és módszertan

Ebben a fejezetben az eredmények része alapjául is szolgáló céget szeretném bemutatni általánosságban. A fejezet részeként szeretném bemutatni, hogy az általam választott cég mivel foglalkozik, valamint szeretném a cég fő ismertetőjegyeit bemutatni, valamint ki fogok térni arra is, hogy a szervezet hogyan épül fel, illetve hol helyezkedik el a kontroller a szervezetben.

2.1. Cég bemutatása

Választásom a Csósz-Platán cégcsoportra esett: A cég mindennapi tevékenységét Nyíregyházán a Rákóczi utca 60 szám alatt végzi. A cégcsoport jogilag két különálló cégnek tekinthető, történetükről pedig azt érdemes tudni, hogy először a Csósz Kft alakult meg 1990-ben még kis családi vállalkozásként majd ezt követően 1993-ban nyitották meg első kereskedésüket akkor még a megye egy távolabbi pontján Záhonyban azonban két év múlva 1995-ben a mostani helyükön is megtalálható Nyíregyházára költöztek és ezzel együtt megindult a cég jelentős fejlődése minden területen. Az igazán nagy áttörést a 2009-es év hozta, amikor is megalakult a Platán Autóház Kft mellyel elnyerte a ma is ismert nevét a Csósz-Platán cégcsoportot. A Platán Autóház létrejöttével új márkák forgalmazása is megindult: új autók terén a SKODA, míg a használt autók terén a Volkswagen és az Audi. Az autók forgalmazása mellett pedig megindult ezen autók szervizelése is. A márkák forgalmazása terén a 2018-as év volt említésre méltó, amikor is elkezdtek forgalmazni az ISUZU márkát. Összességében tehát elmondható, hogy elég széles termékpalettával rendelkezik (Csósz Platán Autócentrum, n.d.).

Fő tevékenységi körük tehát a gépjármű kiskereskedelem (TEÁOR:4781) illetve ezek mellett foglalkoznak még alkatrészek értékesítésével, autók javításával, valamint műszaki vizsgabázis elérhető a Csósz-Platán cégcsoport kínálatában. Ezen tevékenységeket részletesebben is ismertetni fogom a fejezet egy későbbi részében. (Csósz Platán Autócentrum, n.d.).

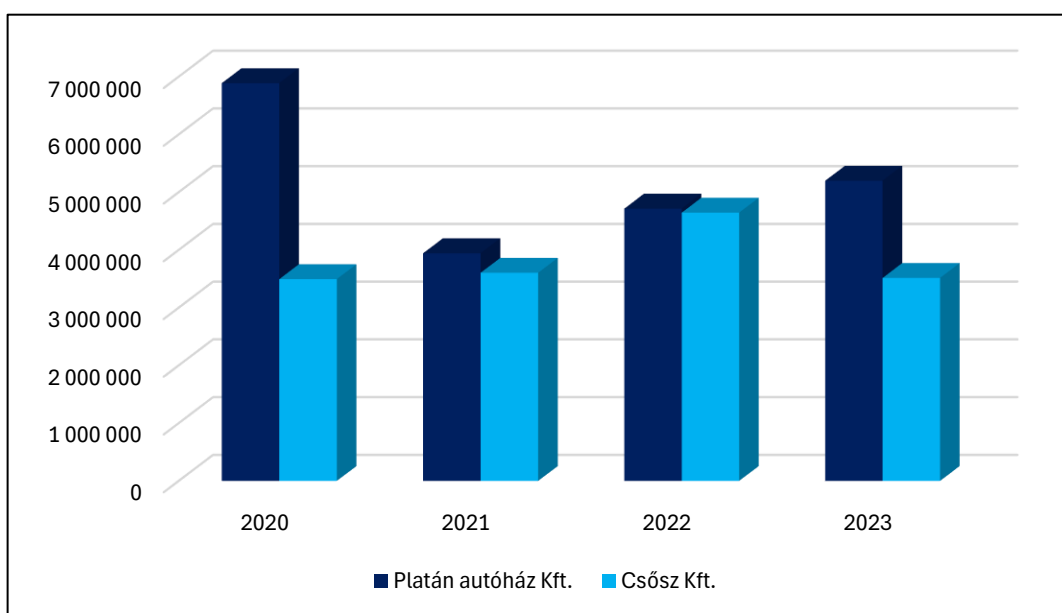
Ami a 2 vállalat tulajdonosi szerkezetét illeti jelenleg 1 tulajdonossal és 2 vezetővel rendelkeznek. A teljes vállalati létszámadatot illetően a Csósz Kft jelenleg 50 míg a Platán Autóház Kft 44 embert foglalkoztat. A megoszlását vizsgálva pedig elmondható, hogy többségben vannak a szerelő, javító üzemben dolgozók. További információ a létszámadathoz kapcsolódóan, hogy a közelmúltban leépítések történtek a 2 cégnél melynek keretén belül összesen 13 emberrel csökkent a létszám, erre a későbbiekben során még vissza fogok térni egy másik fejezet részeként. (Csósz Platán Autócentrum, n.d.).

Vízitő: Az autókereskedésben célunk, hogy az északi-és kelti régió legismertebb kereskedésé valljunk úgy, hogy folyamatosan figyelembe vesszük ügyfeleink igényét és ezáltal személyre szabott szolgáltatásokat kínálva neki legyen szó használt vagy új autó vásárlásról.

Misszió: Küldetésünk, hogy az ügyfélközpontúságot, megújulást és mobilitást előtérbe helyezve minden ügyfélnek a legmegfelelőbb szolgáltatást nyújtsuk.

(Csősz Platán Autócentrum, n.d.).

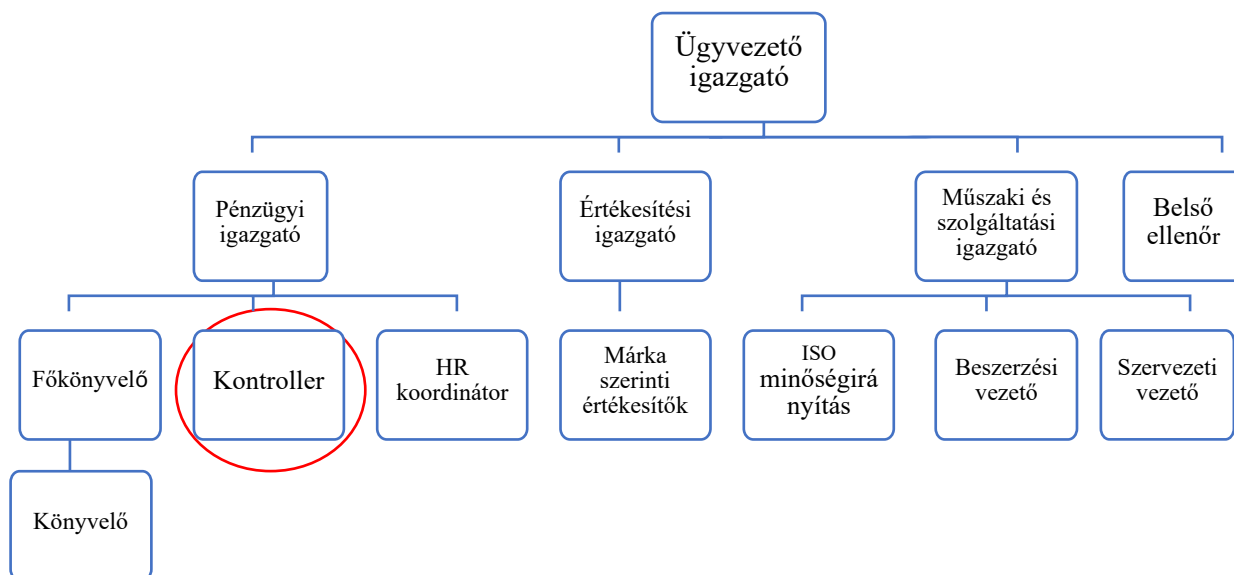
A 2 cég méretének hatékonyabb szemléltetésének érdekében megvizsgáltam egy 4 éves időintervallumban, hogy az árbevétel mekkora volt. Az árbevétel alakulását a következő ábra fogja mutatni, ha ránézünk az ábrára láthatjuk, hogy mind a két cég esetében az árbevétel 3-5 milliárd forint körül mozgott szinte mindegyik vizsgált évben. Összegüket tekintve jelentős eltérés több esetben nem volt, ezek alól a 2020-as és 2023-as év volt kivétel (7. ábra). 2020-ban a Platán Autóház Kft. árbevétele több mint kétszerese volt a Csősz Kft. árbevételéhez képest. 2023-ban bár kétszeres eltérés már nem volt tapasztalható azonban az eltérés így is jelentős, 1,6 milliárd forint volt a Platán Autóház javára. Amennyiben tendenciákat fogalmaznánk meg látható, hogy a Platán Autóház esetében 2020-ról 2021-re az árbevétel a felére esett vissza azonban ezt követően lassan, de folyamatosan emelkedett. A Csősz Kft. esetében már egy sokkal változóbb tendencia figyelhető meg 2020 és 2021 között inkább stagnált majd ezt követően 2022-ben növekedett majd 2023-ban csökkent az árbevétel.



7. ábra: *Árbevétel alakulása a Platán Autóház és Csősz Kft. esetében 2020-2023 között*

Forrás: Cég beszámolója alapján saját szerkesztés

A cégbemutató utolsó részében pedig a cégcsoport szervezeti felépítését szeretném bemutatni vázlatosan. Ennek szemléltetése érdekében a cégtől kapott információk alapján készítettem egy vázlatos ábrát. A szervezeti ábrára ránézve láthatjuk (8. ábra), hogy az ügyvezető igazgató alatt találhatóak az fő területek vezetői és a belső ellenőr míg alattuk a különböző fő területek középvezetői. A szervezeti ábra fő elemzésében kiemelten fontosnak tartom, hogy bemutassam a pénzügyi osztályt. Itt jelenleg 6 fő dolgozik ezen belül pedig egy fő felel a controlling feladatok ellátásáért. Ahogy láthatjuk a kontroller a pénzügyi vezetői alatt helyezkedik azonban a kettejük munkája szorosan összefügg a mindennapokban így tehát esetünkben is fennál az az állítás, ami a szakirodalomban sokszor elhangzik miszerint a kontroller a vezető egyfajta segítőtársa.



8 ábra: A Csósz-Platán cégcsoport vázlatos szervezeti ábrája

Forrás: Csósz-Platán cégcsoport

2.2 Tevékenységek részletes bemutatása

Autóértékesítés: Mind a két vállalatnak a fő tevékenységi körét az autóértékesítés képezi mely a teljes éves árbevétel körülbelül 50% adja. Az autóértékesítés terén megtalálhatók használt, illetve új autók is, az új autók terén az Opel, Skoda, illetve ISUZU márkák találhatóak meg míg a használt autók terén a Das WeltAuto körébe tartozó autók kerülnek forgalmazásra és értékesítésre. A Das WeltAuto a Volkswagen csoport egy hivatalos programja melynek keretein belül olyan használtautókat kínálnak melyek igazolt műszaki állapottal és megtett km

rendelkeznek. A márkák terén ez a következőket jelenti: Volkswagen, Audi, Seat, stb (Csősz Platán Autócentrum, n.d.).

Műszaki szerviz és karosszéria javítás: A Csősz-Platán cégcsoport a melléktevékenység során foglalkozik műszaki szervizzel és karosszéria javítással is. A karosszéria műhelyben márkától függetlenül vállalják az autók esetleges javítását és mindezt a térség egyik legkiválóbb fényező műhelyével, ahol a legmodernebb technikák és szakértői csapat segítségével igyekeznek az ügyfeleket kiszolgálni. Mindemellett pedig készen állnak a teljes körű kárügyintézés lebonyolítani legyen az saját, lízingelt vagy céges autó. A szerviz terén pedig hivatalos márkaszervízként üzemelnek a már fentiekben is említett márkák terén. A magas szintű szolgáltatásnyújtás érdekében az előzőkéhez hasonlóan itt is fejlett gép parkkal és szakértői csapattal várják az ügyfeleket (Csősz Platán Autócentrum, n.d.).

Műszaki vizsgabázis: A cég szolgáltatási köre 2023-ben egy új szolgáltatással a műszaki vizsgáztatással történt. A műszaki vizsgáztatás lebonyolítása érdekében létrehoztak a telephelyen egy teljesen új épületkomplexumot, ahol a 3,5 tonna össztömegig van lehetőség a műszaki vizsga lebonyolítására (Csősz Platán Autócentrum, n.d.).

Flottakezelés: A vállalati ügyfelekre is gondolva a cégcsoport flottakezeléssel is foglalkozik melynek segítségével a cégek minimalizálni tudják a cégesautók körüli költségeket és hatékonyan tudják menedzselni a teljes flottát. A szolgáltatás már 0 Ft kezdő befizetéssel is elérhető és az alap szolgáltatáson kívül számos extrát is kínálnak, mint például az autók teljes körű javítása vagy igény esetén csereautó is biztosítanak (Csősz Platán Autócentrum, n.d.).

Autómentés: A cég az év minden napján 0-24 órában rendelkezésre áll, ha autómentésről van szó. A meghibásodott gépjárművek elszállításán túl igény esetén biztosítanak csereautót is biztosítanak vagy segítenek az utazás további lebonyolításban. Ez a szolgáltatás azonban az ország Észak-Keleti részére korlátozódik. (Csősz Platán Autócentrum, n.d.).

2.3 Alkalmazott módszertan bemutatása

Diplomamunkám fő részének bemutatásához a dokumentumelemzést választottam, a dokumentumelemzés leginkább a társadalomtudomány körében alkalmazott módszertan. Ezt a fajta kutatási módszertant a kvantitatív és kvalitatív megközelítése miatt a szakirodalmakban általában a vegyes módszerek között találhatók. A módszer nagy előnyeként lehet említeni, hogy a feldolgozáshoz szükséges anyagok már rendelkezésre állnak azonban nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy a felhasználóknak rendkívül körültekintőnek és alaposnak kell lenniük az

elemzés során. A módszertan során igen sokféle forrás áll a felhasználók rendelkezésére ilyenek lehetnek pl.: jogszabályok, jelentések tanulmányok stb. (Kaposi & Milinte, 2022)

Az elemzés során néhány nagyon fontos szempontot figyelembe kell venni, erre jó példa, hogy az adott kutatáshoz kapcsolódó probléma elméleti háttérének tisztázása minden esetben elengedhetetlen és kötelező vagy például a dokumentumban szereplő adtaok, tények, vélemények, magyarázatok összegyűjtése. Maga a módszertan alkalmazása gyakran párosul olyan egyéb módszerekkel, mint a: kikérdezés, megfigyelés vagy a kísérlet. Fogalmát tekintve legegyszerűbben úgy lehet megfogalmazni mint: „dokumentumok szisztematikus áttekintése és értékelése” (Bowen, 2009:27). Ezek értelmében tehát a dokumentumelemzésre tekinthetünk úgy, mint egy tudományos publikáció tartalomelemzése vagy akár úgy is tekinthetünk rá mint egy szervezt, intézmény, cég elemzése. Az elemzés során továbbá elengedhetetlen, hogy a készítők meggyőződjenek arról, hogy a rendelkezésre álló adatok hitelesek, aktuálisak, és megfelelően szolgálják-e a kutatási célhoz illeszkedően. (Kaposi & Milinte, 2022)

Összefoglalva tehát a dokumentumelemzés egy jól alkalmazható módszer a mindennapok során ugyanis így a kutatónak lehetősége van arra, hogy az adott szervezt, intézmény működésest, folyamatait megismerje és a kutatásához illeszkedően adatokat gyűjtsön. (Kaposi & Milinte, 2022)

2.4 Csósz-Platán cégcsoport controlling beszámolási rendszerének bemutatása

Ahogy említettem az előző alfejezetben az eredmények és azok értékelése című fejezet kifejtéséhez a diplomadolgozatomban az dokumentumelemzés módszertant fogom alkalmazni.

Az dokumentumelemzés keretein belül egy általam választott cég jelentéseit, riportjait szeretném bemutatni, illetve elemezni. A fejezet részeként először szeretnék kitérni arra, hogy a cégen belül melyek, azok a riportok melyeket rendszeresen elkészítenek, valamint a riportokat kik kapják meg illetve a kontroller mely osztályoknak készíti, el azokaz. Ezt követően a választott cég konkrét jelentéséről szeretnék egy idősoros elemzést végezni. A jelentések idősoros vizsgálatát oly módon szeretném kivitelezni, ahogy sok statisztikai adatot vizsgálnak tehát mindig az előző év ugyanazon időszakához szeretném viszonyítani az adatokat. A jelentések vizsgálatához továbbá szeretném még kifejteni, hogy a riportok elkészítéséhez milyen információk állnak rendelkezésre cégen belül.

2.4.1 Jelentési folyamat bemutatása a Csősz-Platán cégcsoportnál

Mielőtt részletesebben kifejteném a jelentési folyamatokat szeretnék egy nagyon fontos tényt megemlíteni. Az anyag és módszertan fejezetben említettem, hogy bár jogilag két külön álló cégről beszélünk, azonban a riportok egységesen tehát cégcsoporti szinten készülnek el. Ami a konkrét folyamatot illeti a kontroller elsősorban közvetlenül a pénzügyi vezetőknek, illetve a tulajdonosoknak készíti, el a riportokat azonban vannak olyan riportok mely más osztályok vezetői is megkapnak, erre jó példa a készletkorosodás. A jelentési folyamat első részéként a kontroller összegyűjti a TurboSoft nevű vállalatirányítás rendszerből az adatokat. Ezt követően az igények szerint feldolgozza, ezeket majd végül a Microsoft Excel segítségével összeállítja a különböző kimutatásokat, közli azt az érintettekkel és javaslatot tesz a vezetők felé.

Riportok csoportosítása Csősz Platán cégcsoport gyakorlatában

A gyakorlatban a kontrolling riportok között különbséget teszünk ad-hoc vagy más néven eseti illetve rendszeresen készülő riportok között jelen esetben én most azokra fogok koncentrálni melyet rendszeresen, elkészítenek. Az általam választott cég esetében ezek a következők:

- készletkorosodási jelentés
- költségek profitcenterenként
- likviditási jelentés
- terv-tény számítások
- vevői, szállítói kintlévőségek

3. Eredmények és azok értékelése

3.1 Készletkorosodási jelentések elemzése

A diplomadolgozatom eredmények című fejezetét elősnek a készletkorosodási riport elemzésével szeretném kezdeni, ahol elsőnek általánosan fogom bemutatni majd ezt követően elkezdem a konkrét idősoros elemzést.

2. táblázat: Készletkorosodási jelentés 2021 június első hetében

Eltöltött napok (db)	Márkák (db)				
	OPEL	ISUZU	SEAT	SKODA	HASZNÁLT
1-30 nap	13	1	1	0	2
31-60 nap	8	1	1	0	3
61-90 nap	3	0	2	2	3
91-120 nap	40	0	0	8	1
121-180 nap	1	0	1	0	9
181 - 365 nap	7	0	5	1	55
Éven túli	0	0	0	0	13

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

A készletkorosodás általános jellemzése

Maga a készletkorosodási riport arra válaszol egy vállalton belül, hogy az egyes termékek hány napja vannak készleten és mekkora az adott termékek értéke. Ezen jelentések olyan kulcsfontosságú kérdésekre válaszolnak mint: melyek a gyorsan és lassan forgó készletek, hány napot töltenek készleten az adott termékek, illetve mekkora ezek összértéke.

Mielőtt elkezdném a jelentés konkrét kielemezését szeretném ismertetni a riportok általános felépítését, illetve, hogy az információkhoz honnan jut hozzá a kontroller. Ami az információk forrását illeti a már az előbb is említett TurboSoft nevű integrált vállalatirányítási rendszerben a gépjárművek pontos beérkezését minden alkalommal rögzítik. Mivel a riportok elkészítése során rendszeresen csatolják azt is, hogy az adott kategóriában lévő gépjárművek értéke mekkora ezért elengedhetetlen a megfelelő készletnyilvántartás vezetése. A Csősz-Platán cégcsoport gyakorlatában pedig azt jelenti, hogy a készleteket mind mennyiségében mind értékben folyamatosan nyilvántartják. Ami a riportok felépítését illeti láthatjuk, hogy a készleten töltött napokat 7 időintervallumban csoportosítják a 30-napon belülitől egészen az egy éven túli készletekig. A készleten lévő autókat a jelentés során autó márkák szerint is

szétbontják, ami elengedhetetlen a tisztán látás érdekében. Az riport elkészítése során a márkán felül még elkülönítik az új és használt autókat is. Amit fontosnak tartok még kiemelni, hogy a riportot heti szinten készíti el a kontroller és ezt a pénzügyi vezetőnek, az ügyvezetőnek, illetve az értékesítési igazgatónak továbbítja.

A készletkorosodás konkrét elemzése 2021 június első hetében

Az elemzést során mindig az adott év június első hetében készült jelentéseket fogom vizsgálni egészen 2021-2024-ig. Az első jelentés a 2021 értékeket tartalmazza és ha ránézünk a táblázatra láthatjuk, hogy az Opel eseten a készletek többsége egész pontosan 40 db autó 91-120 napja van készleten, melyek összértéke meghaladja a 250 millió forintot.

Az Opel márkájú autók esetében jelentősebb készlet még az 1-30 napig tartó időintervallumban található még egész pontosan 13 db (2.táblázat). Fontosnak tartom kiemelni, hogy a 180 napon túl készleten lévő gépjárművek is találhatóak melyek már igen kritikusnak mondhatóak, ezek összértéke több mint 61 millió forint volt. Ez különösen azért előnytelen mert így a készletek forgási sebessége lassul, a vállalat később jut bevételhez ugyanakkor a készlettartási költségek folyamatosan fennállnak. Az ISUZU márka terén mindössze 2 új autó volt készleten a vizsgált időszakban azonban ezek korosodása még nem túl jelentős. A SEAT márka terén az autók fele (5 db) már több mint 180 napja áll készleten mely igen kedvezőtlen ugyanis így jelentősen megnő a készletek forgási sebessége és esetlegesen kevesebb bevétel realizálódik az adott évben. Összértékben ezek a 180 napon túli készletek kicsivel több mint 46 millió Ft-ot jelent. A Skoda terén hasonlóak a korosodási számok, mint az Opel esetén, de itt már jóval kevesebb autó volt készleten. Az utók összértéke ebben a kategóriában közel 60 millió Ft volt. Összegezve a tehát az új autók korosodását láthatjuk, hogy a legtöbb autó 90-120 napja van készleten mely a cégtől kapott információk alapján még elfogadhatóak.

Ha ránézünk a használt autók korosodására itt már jóval drámaibb a helyzetkép a vizsgált időszakban. A használt autók jelentős része (66%) 180 napon túli, ami már igen kritikusnak mondható. Az ebben a csoportban lévő autók összértéke meghaladta a 275 millió forintot, amely bevételek szempontjából. A használt autók terén még kritikusabb az az adat, hogy itt már 13 olyan autó is található melyet már több mint egy éve nem tudtak értékesíteni, 63 millió forint összértékben. A használt autók között itt többnyire olyan autók találhatóak melyek megegyeznek a cég által értékesített márkákakkal azonban kis számban ettől eltérő márkák is találhatóak.

3. táblázat: Készletkorosodási jelentés 2022 június első hetében

Eltöltött napok (Db)	Márkák (db)				
	OPEL	ISUZU	SEAT	SKODA	HASZNÁLT
1-30 nap	13	0	1	1	21
31-60 nap	3	0	0	1	2
61-90 nap	7	0	0	1	12
91-120 nap	5	0	1	3	4
121-180 nap	2	0	2	0	0
181 - 365 nap	1	0	0	0	1
Éven túli	2	0	1	0	0

Forrás: Csósz-Platán cégcsoport

A készletkorosodás konkrét elemzése 2022 június első hetében

Ha ránézünk a jelentésre láthatjuk, hogy az előző időszakhoz viszonyítva az Opel autók korosodása már jóval megoszlóbb, mint az előző év azonos időszakában. A 2022-es év június hónap első hetén az Opel esetében a legnagyobb részt az egy hónapon belüli készletek tették ki közel 41%-ban, összértékben pedig közel 147 millió Ft értékben. A márkán belül jelentősebb darab számú és értékű készlet még a 61-90 nap kategóriában volt fellelhető megközelítőleg 93,5 millió forintértékben. Az előző év azonos időszakához viszonyítva szembevetendő adat, hogy itt már 2 autó is megtalálható az 1 éven túl készleten lévő kategóriában. Százalékos arányban ez viszonylag kis részt képez (3,29%) azonban a két autó értéke közel 10 millió Ft. Ami az Opel márka kategóriában lévő autók összes darabszámát illeti az előző év azonos időszakához viszonyítva kevesebb mint fele annyi autó volt készleten, mindez összértékben 354 897 233 Ft jelentett. Az előző év adataihoz mérten bár kevesebb mint fele annyi autó volt készleten azonban ez értékben nem mutatkozott meg tehát arra lehet következtetni, hogy bár kevesebb, de jóval nagyobb értékű autók voltak készleten. Az ISUZU márka terén a vizsgált időszakban nem volt egyetlen új autó sem készleten. A SEAT esetén a készleten lévő autók száma alacsony volt, korosodás szempontjából viszont a többsége már 120-napnál régebb óta volt készleten, illetve 1 tétel már több mint egy éven túli a korosodás (3. táblázat). Összértékben az autók 37 millió forintot jelentettek. Amennyiben az előző évhez akarom viszonyítani a márkát azt láthatjuk, hogy fele annyi autó volt készleten, korosodás szempontjából viszont hasonló a helyzetkép. Ami a Skoda gépjárműveket illeti a helyzet viszonylag kedvezőnek mondható ugyanis egyetlen autó sem volt a kritikus kategóriákban. Az első három intervallumban egy-egy autó volt

készleten, ezek átlagos értéke kb. 12 millió Ft volt. A készletállomány másik fele 91-120 napja volt készleten, ami még éppen elfogadhatónak mondható. Értékben a 6 autó összesen 65 112 423 Ft-ot ért mely az előző évi értékhez viszonyítva kevesebbet ért viszont jóval kevesebb autó is volt készleten ebben az időszakban.

A használt autók terén a 2022-es év június első heti értékeket, ha az előző év azonos időszakához viszonyítom már sokkal kedvezőbb a helyzet a korosodás szempontjából. Az előző évben láthattuk, hogy a használt autók többsége június első hetében már több mint fél éve vagy akár már több mint egy éve a telehelyen volt. 2022-es évben ez a rossz tendencia megfordult. A legtöbb gépjármű kevesebb mint 30 napja volt készleten, arányokban kifejezve 54% jelentett, értékben pedig több mint 263 millió Ft-ot. Jelentősebb darabszámú személygépkocsi még a 61-90 napos kategóriában található, egész pontosan 12 db autó, megközelítőleg 57 millió Ft értékben.

4. táblázat: Készletkorosodási jelentés 2023 június első hetében

Eltöltött napok (Db)	Márkák (db)				
	OPEL	ISUZU	SEAT	SKODA	HASZNÁLT
1-30 nap	2	9	0	1	11
31-60 nap	4	0	0	0	2
61-90 nap	5	0	0	2	4
91-120 nap	3	0	0	0	0
121-180 nap	4	0	0	1	3
181 - 365 nap	8	0	0	0	11
Éven túli	1	0	0	0	3

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

A készletkorosodás konkrét elemzése 2023 június első hetében

A 2023-évben az Opel autók terén a készletek korosodása egyenletesen oszlik meg. Az autók többsége a kedvezőnek mondható kategóriában helyezkedik. Ez számokban kifejezve 11 autót jelent melyeknek az összesített értéke közel 200 millió Ft. Ez a 11 db autó az ezen a márkán belüli autók kb. 40% jelentették. Mindezek mellett azonban 8 db olyan új autó is volt melyek már több mint 180 napja az üzletben voltak és nem tudták eladni. Ezek értéke közel 80 millió Ft volt. Az ISUZU terén a vizsgált időszakban 9 autó volt készleten ezek mindegyike az egy hónapon belüli kategóriába esett (4. táblázat). Összértékben 128 754 075 Ft-ot jelentettek. Mivel több riport is rendelkezésemre állt ezért megvizsgáltam jelen esetben, hogy ebből a kilenc

autóból hányat értékesítettek a következő héten. A riport adatiból kiderül, hogy a következő héten ebből a 9 autóból hármat már értékesítettek kb. 37 millió Ft összeértéken. A SEAT márka terén a vizsgált időszakban nem volt új autó készleten. Ami a SKODA illeti jelentősebb készlet nem volt a vizsgált időszakban. Ez 4 autót jelentett egész pontosan 46 millió Ft értékben azonban itt is kíváncsi volta arra, hogy a következő héten hány autót sikerült értékesíteni. A jelentés alapján a következő hétre mind a 4 autót sikerült értékesíteni, ezzel például sikerült egy olyan autót is értékesíteni, amely már több mint 4 hónapja az üzletben volt.

Ami a használt autókat illeti a korosodás szempontjából nézve 11 autó 1-30 napja volt készleten és 6 további autó még az optimális tartományba helyezkedett el több mint 100 millió Ft értéken. Amit még fontosnak tartok megemlíteni, hogy a 2023-as év vizsgált időszakában 11 olyan autó is volt mely már több mint fél év az üzletben állt így ez a készletkorosodás szempontjából igen kedvezőtlen, illetve az előző pontokban felsorolt okok miatt is előnytelen a túl hosszú ideig készleten lévő termék.

5. táblázat: Készletkorosodási jelentés 2024 június első hetében

Eltöltött napok (Db)	Márkák (db)				
	OPEL	ISUZU	SEAT	SKODA	HASZNÁLT
1-30 nap	19	14	0	0	6
31-60 nap	1	11	0	1	5
61-90 nap	0	1	0	1	2
91-120 nap	0	0	0	1	13
121-180 nap	0	1	0	0	2
181 - 365 nap	3	0	0	0	3
Éven túli	6	1	0	0	8

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

A készletkorosodás konkrét elemzése 2024 június első hetében

A 2024-es év adott időszaki készletkorosodását vizsgálva láthatjuk, hogy az Opel márka terén a legtöbb személyautó (19 db) kevesebb min tegy hónapja volt készleten (5.táblázat). Ezek értéke megközelítőleg 155 millió Ft volt. A kategórián belül szembetűnő adat, hogy 6 olyan autó is található melyet több mint egy éve készleten vannak. Ezek összesen 114 365 188 Ft-ot érnek, ami azt jeleneti, hogy átlagosan roppant nagy értékű, közel 19 millió Ft-ot érő autók található ebben a csoportban. Ami az év túli autókat illeti megvizsgáltam, hogy sikerült-e ezeket az autókat a következő hetekben értékesíteni azonban a riportok adatai szerint a

következő hetekben is ugyan úgy 6 darab éven túli autó volt készleten. Amennyiben össze akarom hasonlítani az előző év adataival itt már kevésbé megosztott a készletkorosodás. Az autók többsége egy hónapon belüli volt azonban az előző évhez viszonyítva lényegesen magasabb volt azon autók száma melyek több mint egy év eladhatatlanok. Az ISUZU terén az előző évhez viszonyítva jóval több autó volt készleten és a készletkorosodás szempontjából az első két kategória valamelyikében helyezkedtek el többségben (89,29%). A 25 autó összértéke több mint 391 millió Ft volt. Az elemzés komplexebbé tétele érdekében itt is megvizsgáltam, hogy a következő hétre ebből hány autót sikerült értékesíteni. A jelentés szerint ezekből 1 autót sikerült értékesíteni megközelítőleg 16 millió Ft értékben. A SEAT terén a vizsgált időszakban egyetlen autó sem volt készleten így ez megegyezik az előző év azonos időszakával. A SKODA terén jelentős változás nem volt tapasztalható az előző évhez képest. Az idei évben mindössze 3 db autó volt készleten, 45 millió Ft összértéken. Korosodás szempontjából pedig mindegyik autó az optimálisnak mondható kategóriában helyezkedett el. Ami az értékesítésüket illeti a következő heti adatok alapján nem sikerült értékesíteni egy autót sem.

A használt autókat illetően ismételtén vegyes képet mutat a jelentés. Korosodás szempontjából összesen 13 autó található a kedvező kategóriában közel 82 millió Ft értékben. Amennyiben az elfogadható kategóriát is megvizsgálom akkor azt láthatjuk, hogy itt 13 autó található közel 88 millió Ft értékben. Aggasztóbb adat, hogy 8 olyan autó is volt, ami már több mint egy éve eladhatatlan, illetve 3 olyan személygépjármű is fellelhető, ami már több mint fél éve készleten van. Összegezve tehát 25,64% volt azon autók aránya melyek már az igen kedvezőtlen kategóriában helyezkedtek el, melyek összértéke kb. 80 millió Ft volt.

Készletkorosodási jelentések összefoglaló értelmezése

Összefoglalva az elemzett riportokat láthatjuk, hogy az új autók terén egyes márkák, mint pl. az Opel igen változó a tendencia. Sok esetben látható, hogy a frissen megérkezett autók közül sokat értékesíteni tudnak néhány héten belül azonban számos olyan eset is tapasztalható amikor egy-egy új autó fél vagy akár több mint egy évet is eltölt készleten. Az ISUZU terén már sokkal jobb volt a helyzet a tételek között jóval kisebb volt azok aránya melyek irreálisan hosszú időt töltöttek készleten. A SEAT terén jelentősebb készletmozgás nem volt az elemzett időszakokban. A SKODA terén pedig szintén vegyes képet kapunk, ha idősorosan nézem az elemzést. A frissen beszerzett készlet egy részét sikerül néhány héten belül értékesíteni azonban itt is voltak kiugróan magas értékek a készleten töltött napokban.

Ami a használt autókat illeti itt már sok esetben jóval drámaibb képe kapunk. Sok esetben előfordult, hogy mind számban mind értékben magas volt azon autók arány mely már több mint fél éve készleten volt.

A túlzott korosodás okait vizsgálva sok külső tényező felmerülhet, mint például az autók jelentős mértékű drágulását a bérek emelkedése nem tudta követni így akár sok potenciális vásárló számára elérhetetlenné vált az autó vásárlás. Az elmúlt időszakban lezajlott gazdasági válság következtében jelentősen megemelkedtek a banki kamatok így a hitelből történő finanszírozás is roppant kockázatosná vált. Az autók ugrásszerű növekedéséhez hozzájárult a globálisan jelenlévő chip hiány illetve a hazai viszonylatban a forint gyengülése is komoly ár növekedést eredményezett.

3.2 Likviditási jelentés elemzése

A likviditási jelentés konkrét elemzése előtt először szeretném általánosan bemutatni, hogy miként épül fel a riport, honnan szerzi a kontroller az információkat, illetve kik kapják meg a jelentést.

A likviditási helyzet folyamatos nyomon követése minden vállalat életében kulcsfontosságú szerepet játszik. A likviditás stabilitása elengedhetetlen abból a szempontból, hogy a vállalat folyamatosan fizetőképes legyen és stabilan működön. A vizsgálat során kiemelt figyelmet kell fordítani a forgó eszközök és rövidlejáratú kötelezettségek menedzselésére. A Csősz-Platán cégcsoport gyakorlatában ez a következő képen néz ki. A likviditási jelentés 3 részből tevődik össze:

1. szabad pénzegyenleg napi szintű vizsgálata: ez úgy nézi ki, hogy a kontroller napi szinten megvizsgálja, hogy a cég folyószámláin és pénztárában mekkora egyenleg található és összeveti, hogy az adott napon mennyi költség merült fel. A két kapott értéket kivonva egymásból így megállapítható, hogy az adott napon mennyi szabad pénze van a vállalatnak. Ezt azért különösen fontos vizsgálni mert a pénzeszközök a mérlegben a leglikvidebb eszközök melyek szükség esetén azonnal rendelkezésre állnak.
2. vevői-szállítói kintlévőség alakulása: a vevői-szállítói kintlévőségek vizsgálata a likviditás szempontjából szintén nagyon fontos, a túl hosszú fizetési határidők megszabása gondot okozhatnak a vállalatnak, illetve a szállítói kötelezettségek aránytalanul magas az arány gondot okozhatnak a rövidtávú fizetőképesség megfelelő

szinten tartásában. Ezeket a vállalat napi szinten vizsgálja és egy vonaldiagramban ábrázolják az értékeket, lehetővé téve így, hogy lássák az egymáshoz viszonyított értékeket.

3. késedelmes fizetések: az előzőkéhez hasonlóan ezt is hetente vizsgálják, a késedelmes fizetések nagy mértékben befolyásolhatják a rövidtávú fizetőképesség tervezését és sok problémát okozhatnak egy vállalat életében.

A jelentések összeállításához természetesen elengedhetetlen, hogy a kontroller számára rendelkezésre álljanak olyan információbázisok melyek segítségével képes elkészíteni a riportokat. A Csősz-platán cégcsoport gyakorlatában ez a következő képen néz ki: a vevő követeléseket a számlákon, valamint a szerződéseken szereplő összeg szerint tartják nyilván, illetve ezeket partnerek szerint is megkülönböztetésre kerülnek. A követelések nyilvántartása a gyakorlatban 2 féle képen valósul meg, első képen a lejáratidő szerint tesznek különbséget így ennek értelmében két kategóriát különítenek el: lejárt és le nem járt követelések. A második kategória keretein belül pedig a behajthatóság szempontjából értékelik a követeléseket. A kategórián belül három csoport között tesznek különbséget: nem kétes, kétes és erősen kétes követelések.

6. táblázat: A napi szintű cash egyenleg 2021 június első hetében

Megnevezés	Időszak adatai (Ft)				
	2021.06.07	2021.06.08	2021.06.09	2021.06.10	2021.06.11
Pénzár egyenleg	11 178 852	13 763 967	13 505 097	13 019 807	13 490 382
Összes bankszámla egyenlege	198 843 285	206 138 064	197 552 019	199 171 354	311 170 478
Szabad keret banki hitelkeretből	204 000 000	204 000 000	204 000 000	204 000 000	204 000 000
Nyitó pénzek összesen	406 428 137	420 228 411	402 586 197	405 296 684	495 046 852
Kiadások összesen	-23 670 000	-58 942 000	-11 321 000	-32 478 000	-7 674 000
Szabad pénzállomány	382 758 137	361 286 411	391 265 197	372 818 684	487 372 852

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

Napi szintű cash egyenleg vizsgálata 2021

A napi cash egyenleg elemzést naponta elvégzik azonban a tágabb helyzetkép bemutatása érdekében egy heti cash egyenleget fogok vizsgálni. Ahogy a diagrammon is látható a szabad pénzállománya a vállalatnak minden egyes vizsgált nap pozitív volt. Ezek közül is kiemelkedően magas volt 06.11-ei egyenleg a maga 487 millió Ft értékével (6.táblázat). Ez a jelentős növekedés a bankszámlán lévő pénzek ugrásszerű növekedéséhez vezethető vissza. Illetve az aznapi kiadások összege is jóval alacsonyabb volt az előző napiakhoz képest. Fontosnak tartom még kiemelni, hogy a bankszámla egyenlegen túl tartozik a számlákhoz 204 millió Ft hitelkeret, amely így szintén plusz forrást jelent a vállalat számára amennyiben szükség van rá. Ha e nélkül vizsgálnám meg a szabad pénzegyenleget a vállalat akkor is könnyedén tudná teljesíteni az aznapi kötelezettségeit.

7. táblázat: Napi szintű cash egyenleg 2022 június első hetében

Megnevezés	Időszak adatai (Ft)				
	2022.06.06	2022.06.07	2022.06.08	2022.06.09	2022.06.10
Pénztárak	10 996 000	11 590 000	14 392 000	11 132 000	11 315 000
Bankszámlán lévő pénzegyenlegek	280 501 000	305 327 000	331 846 000	312 458 000	329 916 000
Folyószámla hitelkeret	104 000 000	104 000 000	104 000 000	104 000 000	104 000 000
Nyitó pénzeszközök	395 497 000	420 917 000	450 238 000	427 590 000	445 231 000
Kiadások	-25 193 000	-24 709 000	-82 960 000	-29 154 000	-80 996 000
Szabad pénzegyenleg	370 304 000	396 208 000	367 278 000	398 436 000	364 235 000

Forrás: Csósz-Platán cégcsoport

Napi szintű cash egyenleg vizsgálata 2022

A 2022-es év adott időszaki likviditási jelentését vizsgálva léthatjuk, hogy a vállalat nyitó pénzeszközei a vizsgált időszakban folyamatosan növekedtek. Ez főleg a bankszámla egyenleg növekedésének volt köszönhető. Amennyiben következtetéseket vonunk le a szabad pénzegyenlegek adataiból megállapíthatjuk, hogy az azonnali likviditás terén problémák nem tapasztalhatóak. A napi kiadásokat vizsgálva két esetben magasan kiugró érték volt tapasztalható A 2022.06.10-i napon a bérköltség növekedése okozta a szabad pénzegyenleg csökkenést míg a másik kiugró érték esetében az autó eladások miatt az ELÁBÉ került

kimutatásra, illetve az esedékes szállítói tartozások értéke is magas volt. A folyó számla hitelek jelen esetben is megtalálhatóak a vállalatnál 104 millió Ft-értékben (7.táblázat). Ha e nélkül vizsgálom az azonnali likviditást akkor is bőven több száz millió Ft szabad pénzeszköze marad a cégnek. Összehasonlítva az előző év azonos időszakával a folyószámla hitelkeret mértéke közel a felére csökkent, ezzel együtt azonban a bankszámlán lévő összegek jelentős mértékben növekedtek (átlagosan 39,57%) mely egyértelmű javulást jelent a rövidtávú fizetőképesség szempontjából. A pénztárak szempontjából jelentős változás nem volt tapasztalható

8. táblázat: Napi szintű cash egyenleg 2023 június első hetében

Megnevezés	Időszak adatai (Ft)				
	2023.06.05	2023.06.06	2023.06.07	2023.06.08	2023.06.09
Pénztárak egyenlege	24 004 000	28 584 000	31 422 000	31 882 000	31 611 000
Bankszámlák egyenlege	287 623 000	266 061 000	256 724 000	272 601 000	302 876 000
Folyószámla hitelkeret	104 000 000	104 000 000	104 000 000	104 000 000	104 000 000
Nyitó pénzeszközök összesen	415 627 000	398 645 000	392 146 000	408 483 000	438 487 000
Kiadások	-134 408 000	-48 909 000	-20 090 000	-44 703 000	-91 044 000
Szabad pénzeszközök összesen	281 219 000	349 736 000	372 056 000	363 780 000	347 443 000

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

Napi szintű cash egyenleg vizsgálata 2023

A 2023-as év választott időszakát vizsgálva láthatjuk, hogy a szabad pénzeszközök valamelyest, de visszaestek az előző évhez képest. Ez több okból kifolyólag történt egyrészt a bankszámlák egyenlegei csökkentek, illetve a vizsgált időszakban a kiadások is jelentsen megnöttek. A kiadások terén az előző évhez képest nőttek a havi bérköltségek, illetve az autó értékesítések során felmerült ELÁBÉ összege is magasabb volt továbbá a vizsgált időszakban az alkatrészek beszerzése is történt mely szintén rontotta a szabad pénzeszközök egyenlegét (8. táblázat). Említésre méltó változás a pénztárak soron történt. A pénztárak egyenlege az előző évekhez mérten megduplázódott mely, ha tartósan magas marad problémás lehet, de mivel több adat is rendelkezésemre állt ezért kíváncsi voltam, hogy ez tartósan magas maradt e. A többi jelentés adataiból végül az derült ki, hogy ez csak átmenti időszak volt és a pénztárak egyenlege normalizálódott. A bankszámlapénzek terén átlagosan 12,5%-os csökkenés történt az előző

évhez viszonyítva míg a folyószámla hitelkeret összege változatlan maradt. Összegezve az azonnali likviditást megállapítható, hogy bár csökkent valamelyest a likviditás azonban ez nem befolyásolta a cég rövidtávú fizetőképességét. A folyószámlahitelek amennyiben nem veszem figyelembe a stabil fizetőképesség továbbra is fennáll.

9. táblázat: Napi szintű cash egyenleg 2024 június első hetében

Megnevezés	Időszak adatai (Ft)				
	2024.06.03	2024.06.04	2024.06.05	2024.06.06	2024.06.07
Pénztárak egyenlege	12 696 000	12 895 000	12 514 000	14 175 000	13 592 000
Bankszámlák egyenlege	105 658 477	106 636 477	107 745 477	198 870 477	201 538 477
Folyószámla hitelkeret	104 000 000	104 000 000	104 000 000	104 000 000	104 000 000
Nyitó pénzeszközök	222 354 477	223 531 477	224 259 477	317 045 477	319 130 477
Kiadások	-35 622 000	-14 362 000	-14 091 000	-15 310 000	-114 534 000
Szabad pénzegegyenleg	186 732 477	209 169 477	210 168 477	301 735 477	204 596 477

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

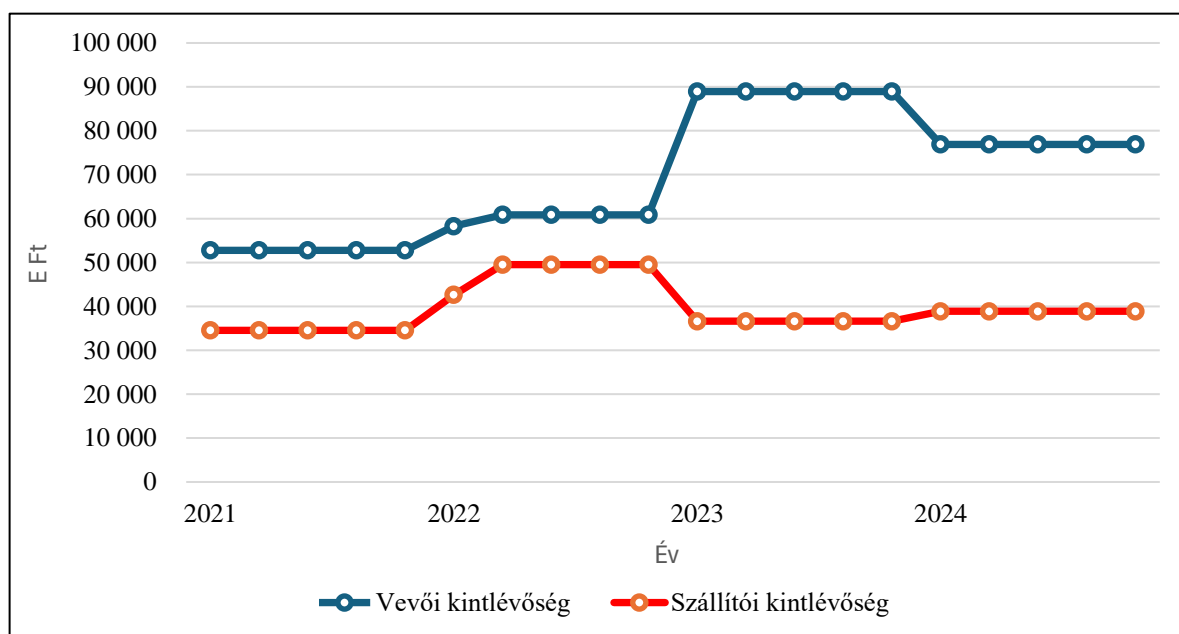
Napi szintű cash egyenleg vizsgálata 2024

A 2024-es cash egyenleget vizsgálva láthatjuk, hogy a pénztárak egyenlege az előző év azonos időszakához viszonyítva bár felére csökkent azonban az előző pontban kitértem rá, hogy a kiugróan magas értékek csak egy átmeneti állapotot jelentettek, így, ha egy még tágabb időintervallumot vizsgálnék, akkor azt tapasztalnánk, hogy jelentős változás nem történt. Továbbá, ha a 2 vagy 3 évvel ezelőtti időszakhoz viszonyítom akkor szintén nem történt említésre méltó változás. A bankszámlák egyenlegét vizsgálva már jóval jelentősebb változás volt tapasztalható ugyanis, ha összehasonlítom például az előző évvel láthatjuk, hogy néhány esetben fele akkor összeg volt a cég bankszámláin (9. táblázat). A részletesebb elemzés érdekében itt is megvizsgáltam, hogy a következő napokban/hetekben történt-e emelkedés e terén azonban a rendelkezésre álló adatok szerint bár minimális emelkedés történt azonban az előző évi szintet nem érte el. A folyószámlahitelkeret terén változás ebben az időszakban sem történt így ez az érték már 2022-óta állandó A kiadások terén az előző időszakhoz mérten néhány esetben jelentősebb csökkenés volt tapasztalható, kiugróan magas értékek azonban most is voltak, jelen esetben ez a 2024.06.07 nap volt. A magas összegnek több oka is volt: egyrésztől

az ELÁBÉ magas értéke másrésről az esedékes szállítói tartozások összege is magas volt. A szabad pénzeszközök egyenlege a vizsgált időszakokban bár most volt átlagban a legalacsonyabb azonban ez továbbra sem eredményezett problémákat a rövidtávú fizetőképesség terén.

Összefoglalva az előbb leírtakat láthatjuk, hogy a cégnek minden esetben volt annyi szabad pénzeszköze, hogy a fennálló kötelezettségeit fedezze, illetve a mindennapi működéshez szükséges erőforrásokat biztosítani tudja.

Vevői-szállítói kintlévőségek alakulása



9. ábra: Vevői-Szállítói kintlévőségek

Forrás: Csósz-Platán cégcsoport

A következő diagramon az előző módszerekhez hasonlóan minden év június első hetét ábrázolja. Ha ránézünk, a diagramra láthatjuk, hogy a vevői kintlévőségek aránya minden egyes év vizsgált időszakában magasabb, mint a szállítói kintlévőség. Az első vizsgált évbe a vevői kintlévőségek közel 18 millió forinttal haladták meg a szállítói tartozásokat. Ahogy a diagram adataiból is leszűrhető mind a vevői mind a szállítói oldalon az adott héten nem történt változás az követelések, illetve a kötelezettségek oldalon. A 2022-es évet illetően a szállítói oldalon nagyobb mértékű növekedés történt, mint a vevőin. A vevő követelések átlagosan 10,46% míg a szállítói kötelezettségek átlagosan 23,41% növekedtek (9. ábra). A 2023-as évet vizsgálva már jóval kiugróbb értékek tapasztalhatóak. A vevői oldalon közel 30 000 ezer forintos növekedés történt ezzel együtt a szállítói kötelezettségek is jelentősen csökkentek (kb.13 000 ezer Ft). A

2023-as évre mindez azt jelentette, hogy a vevői kintlévőségek közel háromszor akkor arányban voltak, mint a szállítói tartozások. A 2024-es évet illetően láthatjuk, hogy a vevői követelések aránya több kétszer akkora, mint a szállítók aránya, ami az előző évhez viszonyítva azt jelenti, hogy míg a vevői oldalon jelentősebb csökkenés következett be addig a szállítói oldalon minimálisan, de ugyan növekedtek az értékek a vizsgált időszakban. Annak érdekében, hogy a vevői szállítói kintlévőség elemzése nagyobb értelmet nyerjen megvizsgáltam a beszédési és tartozási időszakot is.

10. táblázat: *Beszédési és Tartozási idő vizsgálata 2021-2023 között*

Megnevezés	Platán Autóház Kft.			Csősz Kft.		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Beszédési idő (nap)	17,30	11,31	9,16	23,77	18,36	12,93
Tartozási idő (nap)	4,87	7,71	8,19	4,82	5,91	8,66

Forrás: A cégek beszámolója alapján saját szerkesztés

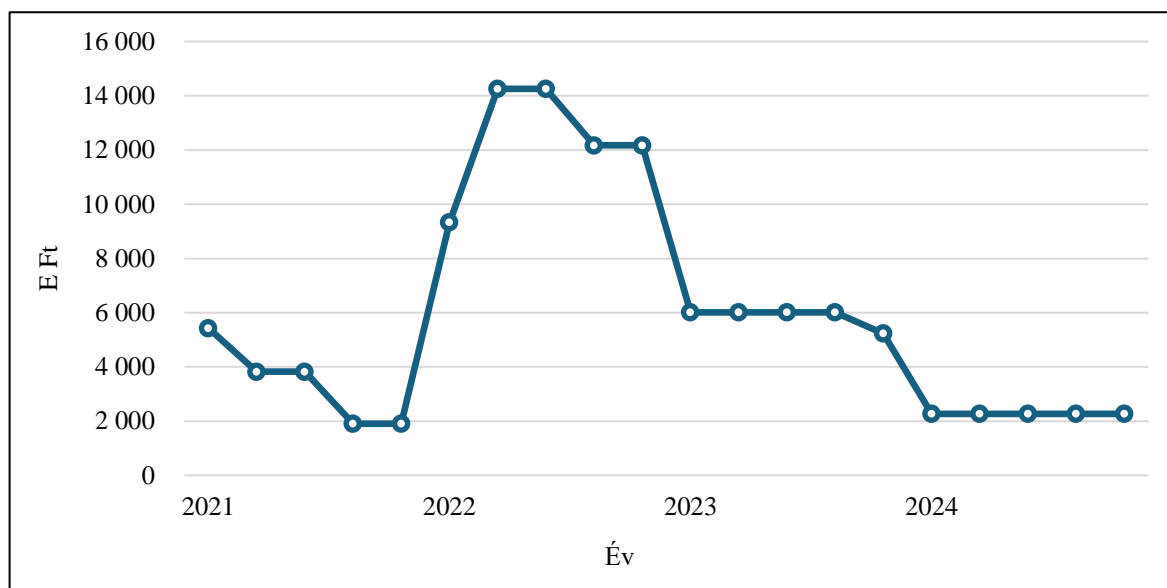
Az értékek összehasonlítása során, ha azt látjuk, hogy a beszédési idő csak néhány nappal magasabb, mint a tartozási akkor áll fent úgymond az ideális állapot. Ellenkező esetben, ha túl nagy különbség akkor az azt jelenti, hogy lényegében a vállalat előbb kell a szállítói kötelezettségeit teljesítse minthogy a vevőknek értékesített termékekért, szolgáltatásokért pénzt kapna. Ez a likviditás szempontjából problémás lehet mert a kettő közötti időszakot saját forrásból kell tudnia finanszírozni.

Ha ránézünk a táblázatra láthatjuk, hogy a túl nagy különbség problémája fennáll sok esetben: A 2021-es évet tekintve a jogilag mind a két különálló cég esetében a beszédési idő többszöröse a tartozási időnek mely adott esetben nagy kockázatot hordozna magában azonban, ha visszatekintünk az előbbieken elemzett szabad pénzgyenylegre akkor láthatjuk, hogy jelentősebb szabad pénzgyenyleg állt rendelkezésre, amivel az így kieső időszakot a vállalat nagy valószínűséggel tudja finanszírozni. A 2022-es időszakot vizsgálva valamelyest már javultak az értékek ez különösen igaz a Platán Autóházra, ahol már teljesül az a feltétel, hogy csak néhány nappal haladja meg a beszédési a tartozási időt azonban a Csősz Kft esetében továbbra is többszöröse volt a beszédési idő a tartozási időszaknak (10. táblázat). A 2023-as évre a helyzet már mind a cégnél láthatóan a szinte teljesen egy ideális állapotot mutat. A Csősz

Kft esetében a már mindössze 3 nappal volt magasabb a beszedési idő míg a Platán Autóháznál mindössze egy nappal volt magasabb a beszedési idő.

Összefoglalva az előbb leírtakat láthatjuk, tehát hogy a vevői kintlévőségek növekedése akkor jelent pozitívumot, ha a vállalat időben be tudja szedni a vevőktől a követeléseket. Esetünkben bár sokszor többszöröse volt a beszedési idő a tartozásnak, de ahogy láthattuk a pénzgyenlegek is magasak voltak így tehát ez nem veszélyeztette komolyabban a vállalatok fizetőképességét.

Késedelmes fizetések



10. ábra: Késedelmes fizetések

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

Utoljára végül késedelmes fizetéseket mind a likviditási jelentés harmadik és egyben utolsó részét szeretném bemutatni. A késedelmes fizetések szintén nagy problémát jelentenek egy vállalatnak több szempontból is: egyrésztől likviditási problémákhoz vezethetnek a vevői nemfizetések, másrésztől a tervezésnél egy plusz kockázati tényező lehet, ha a vevői fizetések nem, vagy csak késve történnek meg. Az elemzést az előzőkéhez hasonlóan itt is hasonló képen fogom elvégezni. A 2021-es június első heti időszakot nézve láthatjuk, hogy a késve fizetések összege folyamatosan csökkent a kezdeti 6 millió forintról a hét végére ez már kevesebb mint 2 millió forint volt. A 2022-es év azonos időszakát vizsgálva a késedelmes fizetések összege szemmel láthatóan megtriplázódott és a vizsgált időszakban tartósan magas maradt, értéke egyik napon sem csökkent 9 millió forint alá (10. ábra). Szembetűnő változás a 2022-es évben, hogy egyik napról a másikra 5 millió forintnyi növekedés történt melyből az következik, hogy több

olyan számlának is lejárt aznap a fizetési határideje melyet a cég kiállított korábban. 2023-ra a késedelmes fizetések összege már jelentőse, közel a felére csökkent és azt adott héten viszonylag állandó maradt. Az utolsó napon történt kisebb csökkenés 700 ezer forintértékben. A 2024-es évre a késedelmes fizetések összege tovább csökkent, 2023-as évhez viszonyítva azt lehet elmondani, hogy megfelelőnek az értékek mely egyértelmű javulást jelent az előző évhez képest.

Összefoglalva tehát változó tendencia volt megfigyelhető a vizsgált évek időszakaiban. 2021-es csúcspont után folyamatosan csökkentek az értékek, a 2021-es évben mért kiugróan magas értékekben nagy szerepet játszott a COVID, ugyanis a cégtől kapott információk szerint több partnerüknek is fizetési nehézségei támadtak a COVID idején így előfordult többször is, hogy csak késve tudtak fizetni.

3.3 Terv-Tény elemzés

Mint ahogy nagyon sok cég életében a Csősz-Platán cégcsoport életében is nagyon fontos szerepet játszanak a terv-tény elemzések. Ezek egy kulcsfontosságú terület a controllingban és a vállalatirányításban ugyanis segítségével választ kaphatunk, hogy a kitűzött célok megvalósultak e vagy sem. Az elemzés alapvető fontosságú a tervezés szempontjából és kiemelt figyelmet kell fordítani arra, hogy folyamatosan felügyeljék a terveket és ha kell beavatkozzanak. Ez lényegében a már a szakirodalomban is részletezett PDCA ciklus folyamata.

A cégen belüli gyakorlati megvalósítás a következő képen néz ki: A terveket havonta készíti el a kontroller melyet aztán a továbbít a pénzügyi vezetőnek és a cégvezetőnek. A havi szinten lebontott terveket aztán az év végén összesítik egy éves tervvé és az év végi zárások során a könyvelési adatokból kiderül, hogy a tervek megvalósítása sikeres volt e vagy sem. A terv-tény elemzések a cég profiljából adódóan az értékesítésre vonatkoznak melynek során megtervezésre kerülnek a fő tevékenységből származó és más tevékenységből származó bevételek és az értékesítéshez kapcsolódó költségek. Az elemzés részeként még fontosnak tartom megemlíteni, hogy ezeket autómárkákra külön-külön megtervezik és értékelik azt. A tény adatok értelemszerűen a könyvelésekből kerülnek átvételre. A terv adatok meghatározása során pedig számos fontos szempontot figyelembe kell venni, hogy a tervezés minél pontosabb legyen ez egy autóértékesítés tervezése során a következőket jelenti.

- világpiacon folyamatok
- makrogazdasági adatok
- korábbi értékesítési trendek cégen belül
- autóvásárlási támogatások

Diplomadolgozatomban én most a SKODA értékesítéséről készült terv-tény elemzéseket szeretném bemutatni idősoros vizsgálat formájában. Jelen esetben most az előzektől eltérően fogom elemezni ugyanis most egy teljes évet fogok bemutatni.

11. táblázat: Terv-Tény elemzés 2021

ÉRTÉKESÍTÉS 2021.01-12 TERV-TÉNY	Skoda TERV (Ft)	Skoda TÉNY (Ft)
5 - Költségek	31 602 617	28 114 949
51 - Anyag költség	923 940	769 406
52 - Igénybe vett szolgáltatás	8 865 785	8 463 170
53 - Egyéb szolgáltatás	2 006 044	1 269 259
54 - Bérköltség	7 209 150	5 748 742
55 - Személyi jellegű kifizetések	65 200	39 420
56 - Bérjárulékok	1 195 545	788 219
57 - Értékcsökkenési leírás	148 882	413 081
599 - Belső költség	11 188 071	10 623 652
8 - Ráfordítások	873 148 715	770 417 146
81 - Anyag jellegű ráfordítások	860 040 748	760 072 593
86 - Egyéb ráfordítás	12 032 784	9 606 152
87 - PÜ. Műveletek ráfordítása	1 075 183	738 401
9 - Árbevétel	936 002 335	823 170 325
91 - Alaptevékenység árbevétele	896 305 352	769 311 215
93 - Egyéb árbevétel	11 300 477	9 666 667
94 - Export árbevétel	5 543 200	26 514 250
96 - Egyéb bevételek	22 843 306	17 668 193
Üzemi eredmény	31 251 003	24 638 230

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

Terv-Tény elemzés 2021

Ahogy láthatjuk a táblázaton a költségek és bevételek tétel szerűen részletesen bemutatásra kerülnek és a végén összegző sorokkal az üzemi eredmény is kiszámításra kerül. Elemezve az adatokat láthatjuk, hogy a költségek terén a tény adatok kisebb értéket mutatnak, mint a terv adatok mely az értékelés során egyértelműen pozitív tényező (11. táblázat). Az alacsonyabb költségek nagyrészen annak volt köszönhető, hogy a bérköltségek jóval kisebb mértékben merültek fel, mint azt tervezték. Mivel a 2021-es évben a COVID sok bizonytalanságot eredményezett a vállalatok életében ezért ez vélhetően ennek volt köszönhető. A vállalatnál

történt időszakos leállások és néhány ember időközbeni felmondása miatt így a bérköltségek sem merültek fel olyan összegben, mint ahogy azt tervezték. A költségek terén továbbá az egyéb szolgáltatások azon belül is a Casco biztosítás költség, illetve a hatósági díjak összege eredményezett még jelentősebb költségcsökkenést. Mivel az előbb említett bérköltségek csökkentek így ezzel arányosan a bérek járulékaire is kevesebb költséget kellett elszámolni a januári hónapban. Összegezve tehát a költségeket láthatjuk, hogy 3 millió forinttal kevesebb költség került kimutatásra a 2021-es év tényadatai között. Ami a ráfordításokat illeti az anyag jellegű ráfordítások soron láthatjuk, hogy a terv adatok során túlbecsülték az összeget ugyanis közel 100 millió forinttal kevesebb összeg kerül felszámolásra. Mivel ezen a soron szerepel az eladott áruk beszerzési értéke (ELÁBÉ) ezért ez főleg ennek volt köszönhető. Mindemellett az egyéb ráfordítások soron is kevesebb összeg került kimutatásra, itt főleg a regisztrációs adó ELÁBÉ sornak tudható be, hogy kevesebb összeg merült fel a tényadatokban. Összegezve a terv-tény adatokat a ráfordítások terén megállapítható, hogy több mint százmillió forinttal kisebb összeg merült így tehát a tervezés során túlbecsülték annak mértékét. Az árbevételek sort vizsgálva láthatjuk, hogy a tervezett célokat az értékesítés terén nem sikerült teljesíteni. Az autó értékesítésből vagy másnéven az alaptevékenységből származó bevételek messze elmaradtak a kitűzött céloktól. A SKODA belföldi értékesítése 130 millió forinttal térte el a tervekhez viszonyítva, ami igen jelentős eltérés jelent. Ezt a jelentős mértékű eltérést az egyéb bevételekkel sem, valamint az export értékesítéssel sem sikerült oly mértékben korrigálni, hogy a terv értékek megvalósuljanak. Összegezve a teljes bevételi sort elmondható, hogy a bevétel 110 millió forinttal maradt el a tervezettől, amely nagyon komoly eltérést jelent. A legutolsó üzemi eredmény sort nézve láthatjuk tehát, hogy a terv adatokat nem sikerült megvalósítani a cégnek. Az üzemi eredmény közel 7 millió forinttal tért el a tervezett értéktől.

Összegezve tehát a 2021-ben vizsgált időszakot láthatjuk, hogy bár kevesebb költség merült fel mely a végső eredményt javította valamelyest azonban a bevételek jelentős összegű elmaradása miatt a célkitűzéseket nem voltak képesek megvalósítani SKODA értékesítése terén.

12. táblázat: Terv-Tény elemzés 2022

ÉRTÉKESÍTÉS 2022.01-12 TERV-TÉNY	Skoda TERV (Ft)	Skoda TÉNY (Ft)
5 - Költségek	42 908 360	61 154 279
51 - Anyag költség	1 128 000	748 466
52 - Igénybe vett szolgáltatás	15 174 200	31 156 942
53 - Egyéb szolgáltatás	1 022 400	2 720 469
54 - Bérköltség	11 952 000	7 846 419
56 - Bérjárulékok	1 553 760	686 151
57 - Értékcsökkenési leírás	360 000	450 620
599 - Belső költség	11 718 000	17 490 552
8 - Ráfordítások	1 445 440 000	1 566 146 439
81 - Anyag jellegű ráfordítások	1 430 740 000	1 545 662 075
86 - Egyéb ráfordítás	13 980 000	17 035 221
87 - PÜ. Műveletek ráfordítása	720 000	3 449 143
9 - Árbevételek	1 542 054 034	1 730 221 125
91 - Alaptevékenység árbevétele	1 287 070 000	889 517 055
93 - Egyéb árbevétel	2 386 800	9 120 475
94 - Export árbevétel	215 210 000	802 182 961
96 - Egyéb bevételek	37 387 234	29 400 634
Üzemi eredmény	53 705 674	102 920 407

Forrás: Csósz-Platán cégcsoport

Terv-Tény elemzés 2022

A 2022-es terv-tény elemzést vizsgálva látható, hogy a költségeket az adott időszakban jelentősen alábecsülték, az eredetileg közel 43 millió forintra tervezett költségeket a terv adtaok szerint 42,52 % haladták meg mely igen jelentős eltérést jelent. Ez főleg az igénybe vett szolgáltatások ugrásszerű értékesítésének volt köszönhető, a mérlegsoron belül is a jutalékok összege volt jóval magasabb a tervezettől. Az igénybe vett szolgáltatások soron belül még az oktatási költségek merült jóval nagyobb mértékben, mint azt tervezték. A költségek tekintetében a belső költségek összegét is jelentősen alábecsülték az eredetileg 11 millió Ft közel 17,5 millió Ft belső költség merült fel (12.táblázat). Habár a bérköltségek összege valamelyest korrigálni tudta az eltérést azonban ez nem volt olyan mértékű, hogy a terveknek megfelelő összegű költség merüljön fel ténylegesen. A költségeken belül továbbá az egyéb szolgáltatások összegé is alábecsültek, itt főleg a Casco biztosítás az, ami döntően befolyásolta az eltérést.

A ráfordításokat vizsgálva látható, hogy a terveket ismét alábecsülték és több olyan tétel is volt, ahol a tény értékek jóval meghaladták a tervezettet. Ez különösen igaz volt az anyag jellegű ráfordításokara, ahol az ELÁBÉ 115 millió Ft haladta meg a terv adatokat. Mindezen felül a pénzügyi műveletek ráfordítása tért el nagymértékben a tervezett értékektől. Itt főleg a rövidlejáratú hitelkamatok mértéke emelkedett meg jelentősen azonban ebben az évben a kamatkörnyezet rendkívül kiszámíthatatlan volt, jelentős mértékben megemelkedett a

jegybanki alapkamat mértéke is (13%) így tehát érthető, hogy miért volt jóval magasabb hitelkamat mint azt tervezték. Ezen felül az egyéb ráfordítások terén voltak a tervadatok alábecsülve, itt több olyan tétel is felmerült, mint pl.: bírságok, kötbér stb. melyek előre nem voltak megtervezve.

A bevételek tekintetében megállapítható, hogy az eredetileg 1 542 054 034 Ft-ra tervezett árbevétel elérte az 1 730 221 125 Ft az év végére, amely egyértelműen pozitív tényezőként említhető meg. A bevételek soron belül bár a belföldi értékesítés 300 millió Ft elmaradt a tervezettől azonban több olyan tétel is felmerült mely nagy mértékben korrigálta a hazai piacon elmaradó eladásokat. Értelemszerűen az export bevételek nőttek meg kiugróan, közel a négyszeresére nőtt az adott évi exportbevétel a SKODA autók értékesítése terén, mint ahogy azt tervezték. Emellett az egyéb bevételek soron történt még bevételnövekedés a tervekhez képest, konkrét tételként itt a káresemények után kapott bevétel jelent meg jóval nagyobb összegben, illetve az elkülönített alapoktól kapott támogatás is jelentősen hozzájárult az egyéb bevételek növekedéséhez.

Összegezve tehát az előbb leírtakat bár a költségeket és a ráfordításokat alábecsülték azonban a bevételek különösen az export bevétel ugrásszerű növekedése oly mértékben korrigálta a költség és ráfordítások alábecslését, hogy végül az üzemi eredmény a duplája volt a tervezettnek mely azt mutatja, hogy a 2022-es terveket nem csak hogy sikerült teljesíteni, hanem meg is duplázták az eredetileg tervezett üzemi eredményt.

13. táblázat: Terv-Tény elemzés 2023

ÉRTÉKESÍTÉS 2023.01-12 TERV-TÉNY	Skoda TERV (Ft)	Skoda TÉNY (Ft)
5 - Költségek	60 385 740	92 458 209
51 - Anyag költség	1 080 000	1 767 212
52 - Igénybe vett szolgáltatás	28 629 000	56 044 071
53 - Egyéb szolgáltatás	1 260 000	3 783 390
54 - Bérköltség	11 610 000	11 569 451
55 - Személyi jellegű kifizetések	642 000	674 499
56 - Bérjárulékok	1 564 740	129 005
57 - Értékcsökkenési leírás	480 000	480 832
599 - Belső költség	15 120 000	18 009 749
8 - Ráfordítások	2 036 880 000	2 331 793 172
81 - Anyag jellegű ráfordítások	2 017 800 000	2 273 907 372
86 - Egyéb ráfordítás	15 840 000	54 141 664
9 - Árbevételek	2 186 940 000	2 615 291 029
91 - Alaptevékenység árbevétele	1 563 300 000	1 254 895 163
92 - Egyéb tev árbevétele	0	627 000
93 - Egyéb árbevétel	18 540 000	14 355 208
94 - Export árbevétel	589 800 000	1 290 880 397
96 - Egyéb bevételek	15 300 000	54 524 796
Üzemi eredmény	89 674 260	191 039 648

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

Terv-Tény elemzés 2023

A 2023-as terv-tény adatokat nézve láthatjuk, hogy a költségek összege a terv adatokat jelentősen meghaladták, az eredetileg tervezett 60 385 740 Ft helyett a tény adatok szerint 92 458 209 Ft költség merült fel. Itt főleg az igénybe vett szolgáltatások összegének a növekedése befolyásolta döntően az eltérést. Az 52 számlaosztályon belül főleg a jutalékok összege tért el jelentősen a tervadatoktól, közel háromszor annyi jutalék került kifizetésre, mint ahogyan az a tervekben szerepelt. Mindezek mellett azonban pl.: a gépkocsi bérleti díjak + matricák költségei a közel 4,1 millió Ft helyett csupán 1,75 millió Ft értékben merültek fel (13. táblázat). Mindezekon felül a bérjárulékok összegében merült fel jóval kevesebb költség, mint azt tervezték. Említésre méltó eltérés a tervekhez képest még az egyéb szolgáltatások terén történt, itt nagy mértékben a hatósági díjak összegének a megugrása okozta ezt a nagyobb mértékű eltérést. Ezekon felül a belső költségek összege volt magasabb mint azt korábban tervezték, itt a belső szolgáltatások 3 millió forintos növekedése okozta az eltérést. A ráfordításokat vizsgálva a tényadatok ugyancsak meghaladták az terveket. Az anyagjellegű ráfordítások terén történt a legnagyobb mértékű változás, ahol is az ELÁBÉ értéke növekedett meg jelentősen, illetve az egyéb ráfordítások terén a regisztrációs adó ELÁBÉ soron került jóval magasabb összeg kimutatásra, mint ahogyan azt tervezték, ezen felül még megjelent a

tárgyi eszköz értékesítése az egyéb ráfordítások soron 25 millió Ft értékben. A számviteli törvény figyelembevételével ez azt jelentette tehát, hogy az adott tárgyi eszközt veszteséggel került értékesítésre. A bevételek terén látható, hogy a tervezett árbevételt az előző évhez hasonlóan ismételten sikerült felülteljesíteni a SKODA terén. Mindez százalékban 19,56%-os túlteljesítést jelentett. Az előző évhez hasonlóan bár a belföldi értékesítések most is elmaradtak (2023-ban több mint 300 millió Ft) azonban a 2023-as évben az export értékesítés oly mértékben korrigálta a hazai értékesítések elmaradását, hogy az jelentősen javította az összes bevétel terv adatait. Az export bevételek több mint kétszerese voltak terv adatoknak mely egészpontosan azt jelentette, hogy az 598 millió Ft-ra tervezett exportbevétel helyett 1 290 880 397 Ft bevétel került realizálásra a SKODA értékesítéséből. Jelentős pozitív irányú eltérés volt még tapasztalható még az egyéb bevételek soron történt, a tény adatok 3,5 nagyobb értéket mutattak, mint a terv adatok. A részletesebb adatokból kiderül, hogy további tárgyeszköz értékesítés is történt. Mivel itt most egyéb bevételek soron szerepel a tárgyi eszköz értékesítése ezért a számviteli törvény értelmében ezt most haszonnal (20 millió) sikerült értékesíteni. Az összegzést nézve az előző évhez hasonló következtetést tudnék levonni, azaz a bevételek jelentős növekedésével a terveket jelentősen sikerült felülmúlni.

14. táblázat: Terv-Tény elemzés 2024

ÉRTÉKESÍTÉS 2024.01-12 TERV-TÉNY	Skoda TERV (Ft)	Skoda TÉNY (Ft)
5 - Költségek	75 081 203	95 115 363
51 - Anyag költség	2 403 285	2 100 407
52 - Igénybe vett szolgáltatás	37 252 520	45 625 122
53 - Egyéb szolgáltatás	2 202 878	4 676 497
54 - Bérköltség	13 018 175	14 783 229
55 - Személyi jellegű kifizetések	445 400	377 870
56 - Bérjárulékok	1 873 366	1 823 793
57 - Értékcsökkenési leírás	461 443	230 406
599 - Belső költség	17 424 136	25 498 039
8 - Ráfordítások	2 020 520 851	2 626 994 481
81 - Anyag jellegű ráfordítások	2 002 419 182	2 597 303 468
86 - Egyéb ráfordítás	16 182 640	26 954 951
87 - PÜ. Műveletek ráfordítása	1 919 029	2 736 062
9 - Árbevételek	2 169 505 474	2 839 684 942
91 - Alaptevékenység árbevétele	1 181 095 357	1 425 999 991
92 - Egyéb tev árbevétele	750 679	1 766 440
93 - Egyéb árbevétel	10 892 078	16 000 390
94 - Export árbevétel	959 457 021	1 362 445 408
96 - Egyéb bevételek	17 310 339	33 472 713
Üzemi eredmény	73 903 420	117 575 098

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

Terv-Tény elemzés 2024

A 2024-es terv-tény elemzést vizsgálva láthatjuk, hogy a költségek összegét ismételten alábecsülték a tervekben. A tény adatok szerint 20 millió forinttal több költség merült fel, mint azt eredetileg tervezték (14. táblázat). Jelentős eltérés mutatkozott az igénybe vett szolgáltatások soron, ahol olyan tételek merültek fel nagyobb összegben, mint a jutalékok, oktatás költsége stb. Jelentősebb költségnövelő tételként jelenik meg az egyéb szolgáltatás még azon belül is a hatósági díjak és kötelező biztosítások összege, mindezek eredménye képen tehát dupla annyi költség merült fel a tervekhez képest. A belső költségeket vizsgálva látható még jelentősebb, 8 millió Ft eltérés, ezen a főkönyvi számon olyan tételek merültek fel nagyobb összegben, mint a belső anyag, illetve szolgáltatások. Némi költségcsökkenést ugyan sikerült elérni a személy jellegű egyéb kifizetések és az értékcsökkenés terén azonban ezek nem voltak olyan mértékűek, hogy érdemlegesen korrigálják a tényadatokat.

A ráfordításokat vizsgálva láthatjuk, hogy a tényadatok ismételten jóval magasabbak voltak, mint a tervek. Túlnyomóan az anyag jellegű ráfordítások azon belül is az ELÁBÉ összege volt jóval magasabb, mint azt eredetileg tervezték azonban ha figyelembe vesszük azt, hogy a vállalaton belül nincsenek saját termelésű készletek csak is kizárólag vásároltak, illetve figyelembe vesszük, hogy az ELÁBÉ gyakorlatilag párhuzamosan nőtt az árbevétel akkor ez arra utal, hogy a vállalat több autót tudott értékesíteni, mint azt tervezték. A ráfordítások terén még az egyéb ráfordítások soron haladták meg a tény adatok a tervet. Itt közel 10 millió Ft több ráfordítás merült fel, mint azt tervezték, nagytöbbségben a regisztrációs adó ELÁBÉ került felszámításra nagyobb összegben. A ráfordításokon belül továbbá a pénzügyi műveletek ráfordítása soron volt jelentős eltérés, ahol is a rövid lejáratú hitelkamatok összege volt magasabb (közel 900 ezer Ft) a tervektől.

A bevételek terén az előző 2 évhez hasonlóan most is az látható, hogy jóval több (30,89%) árbevétel került realizálásra, mint azt tervezték. Az előző évekkkel ellentétben a 2024-es ében már nem csak az export árbevétel növelte az összes bevételt, hanem most a belföldi értékesítés nagymértékben hozzájárult a 30,89%-os pozitív irányú eltéréshez. A belföldi árbevétel közel 300 míg az export bevétel több mint 400 millió Ft haladta meg a terv adatokat. Ezeken felül az egyéb bevételek is minimálisan ugyan de javították a végösszeget. Összegezve a 2024-es terv-tény elemzést láthattuk, hogy az előző évekhez hasonlóan a költségek összeg ismét meghaladták a terveket azonban az árbevétel terén ismét olyan szintű pozitív irányú eltérés volt

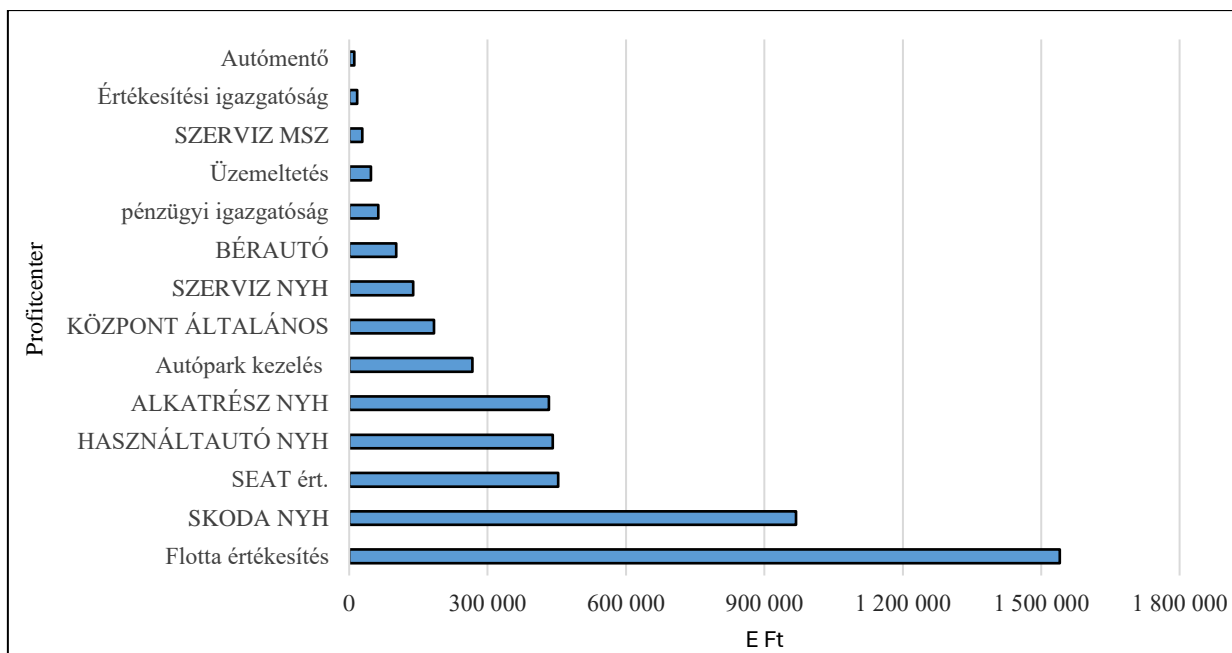
tapasztalható, hogy a tervezett üzemi eredményt nemcsak, hogy sikerült teljesíteni, hanem bőven (több mint 40 m Ft) túlteljesítették azt.

3.4 Profitcenter elemzés

A profitcenterek létrehozása a vállaltok életében egy elég gyakran használt módszer. ezek segítségével nyomon lehet követni, hogy az egyes centerekben, milyen költségek merültek fel, illetve azok mennyi profitot termeltek. Dolgozatomban én most arra voltam kíváncsi, hogy az egyes profitcenterenként milyen és mennyi költség merült fel. Azért esett a választásom most csak a költségek elemzésére mert a vezetői számvitel egyik fő fókusza a költségmenedzsment. Ami a költségek nyilvántartását illeti a cégcsoport gyakorlatában ez a következő képen nezd ki: a költségeket másodlagosan nem osztják fel a 6-7 számlaosztályban, költséghelyekre és költségviselőkre hanem az 5 számlaosztályban vannak olyan részletesen lebontva az egyes főkönyvi számok, hogy aztán meg lehessen különböztetni az egyes költségek felmerülési helyét. Az autókat illetően, ha ÉCS kerül felszámításra akkor mindig arra a profitcenternél kerül felszámításra ahová az autó tartozik. Az ingatlannal kapcsolatos ÉCS pedig mindig az üzemeltetés nevű profitcenterhez kerül. Ez a gyakorlat, hogy az 5 számlaosztályon belül bontják le részletesen a számlaszámokat és így különböztetik a felmerülési helyüket azonban nem túl előnyös amikor jelentéseket kell összeállítani ugyanis a túl részletesen lebontott főkönyvi számokból sokszor nehéz tájékozódni és ezáltal nagyobb a hibázási lehetőség, illetve az átláthatatlanság veszélye is fennál. Ezeken felül sokszor ez túlságosan időigényes is. Hacsak néhány konkrét profitcentereket kellene említsek a cég gyakorlatában ezek a következők:

- értékesítési igazgatóság
- cégvezetés
- bérautó
- műszaki szerviz
- üzemeltetés
- stb..

Költségelemzés profitcenterenként 2021



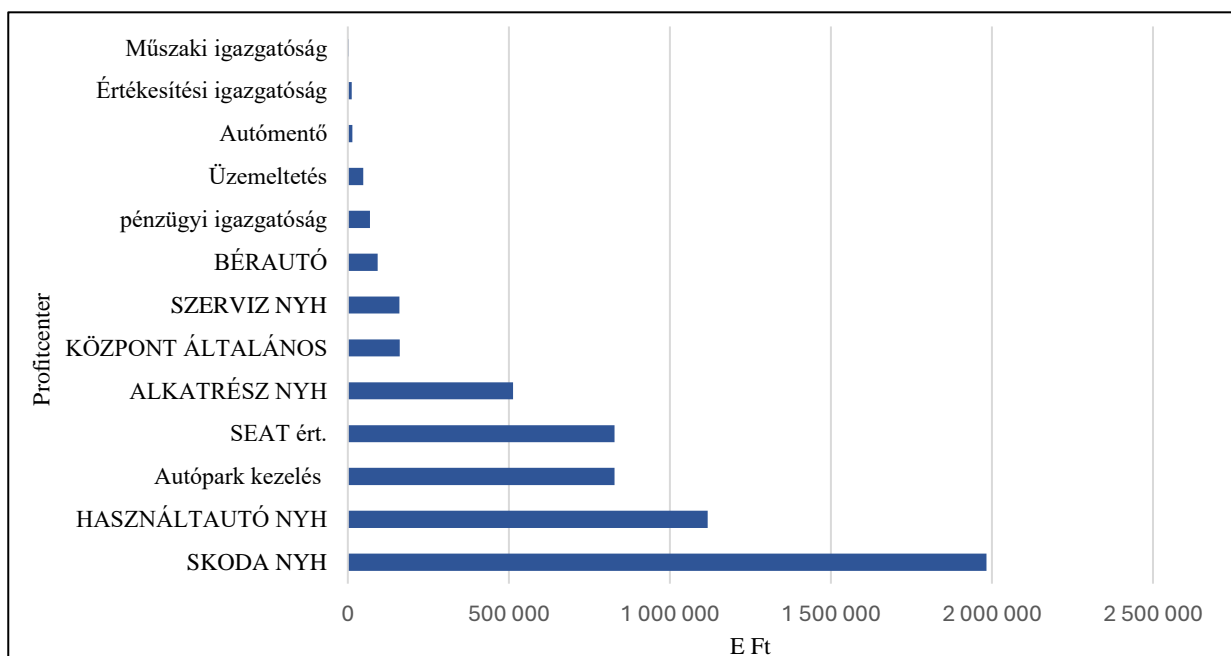
11. ábra: Profitcenter elemzés 2021-ben

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

A profitcenterenként vizsgálva a költségeket láthatjuk, hogy a vállalton belül összesen 14 profitcenter van létrehozva. A legnagyobb költségtömeget ahogy láthatjuk az egyes autók értékesítéséhez kapcsolódó költségek viselik, a magas összegek azért sem meglepőek mert itt kerülnek kimutatásra ez egy autók értékesítése során a beszerzett értékük (ELÁBÉ). A teljes összegben belül a Flotta értékesítés 32,74% a SKODA 20,59 míg a SEAT 9,63 százalékos részarányt képvisel. Ezene a profitcentereken merülnek fel még továbbá az ezen a területen dolgozók bérköltsége, illetve minden olyan költség mely az autó értékesítése során felmerül. Ezeken felül még itt kerül kimutatásra minden olyan költség mely a megfelelő munkahelyi körülmények megteremtésére irányul. A használt autók ugyan ilyen jelentős profitcenter, a költségek aránya az első három nagy profitcenterhez képest már csak 9% körül alakul. Itt olyan költségek kerülnek besorolásra, mint a használt autók javítása, különféle marketing tevékenységek költségei, műszaki eredetiség vizsgálatának a költségei, a gépjárművek átvizsgálásának költségei, illetve a legnagyobb tétel itt is használt autók értékesítése során felmerült ELÁBÉ költségei. A használt autókkal közel megegyező összegben merültek fel a költségek az alkatrészek profitcenteren (11. ábra). Ebben a kategóriában a 443 266 ezer forint merült fel a 2021-es évben melynek a jelentős részét az eredeti alkatrészek beszerzésének és minden egyéb gépjárművek javításához, szereléséhez szükséges alkatrészek, tartozékok

beszerzésének a költsége tesz ki. Ettől már jóval kisebb összegben (267 053 e Ft) merültek fel a költségek az autópark kezelése terén, itt nagyszemben merültek fel költségek a különféle biztosítások terén, illetve nagy mennyiségű fizetendő kamat is szerepelt ebben a profitcenterben, valamint a gépjárművekkel kapcsolatos egyéb szolgáltatások összege képzett még jelentős részt (közel 30 000 e Ft). A központi általános profitcenteren belül a költségek csupán már az összes rész 3,91% képezték. Itt kerülnek kimutatásra például az üzem területén található egyes tárgyi eszközök értékcsökkenése, de megtalálhatóak itt az ügyvédi és tanácsadási költségek is valamint nagy összegben a bérleti díjak összege is. A szerviz terén a költség jelentős részét az egyéb anyagköltségek teszik ki, melynek keretein belül a szerelők mindennapi munkájához szükséges eszközök beszerzési költségeit mutatják. Ezen felül még a szerelő üzemben dolgozók bére kerül nagy összegben itt kimutatásra, illetve minden tárgyi eszköz értékcsökkenése, ami az üzem területén található. A berautók profitcenteren 2021-ben közel 102 millió Ft költség merült fel mely az egész rész csupán 2,17% tették ki. A költségek jelentős része a biztosítások, lízingdíjak, illetve a terv szerinti értékcsökkenés merült fel. Az értékesítési igazgatóság és autómentés költségei közel megegyező arányban és összegben merültek csupán néhány millió forintos eltérés volt tapasztalható.

Költségelemzés profitcenterenként 2021

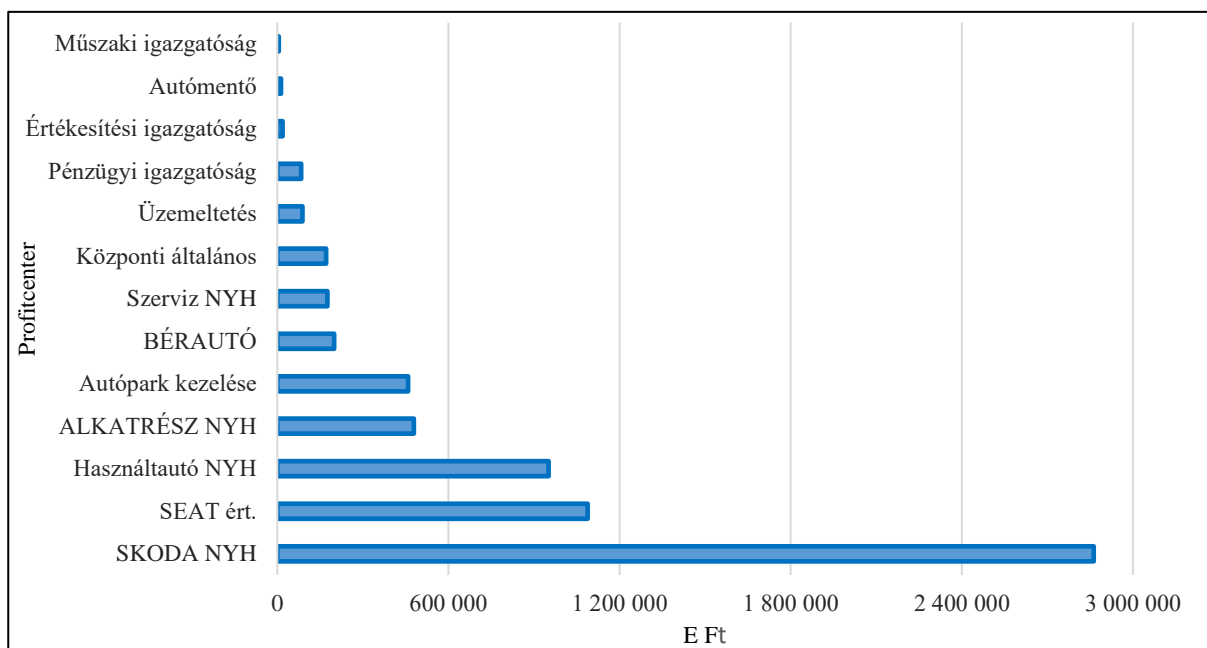


12. ábra: Profitcenter elemzés 2022-ben

Forrás: Csósz-Platán cégcsoport

A 2022-es év költségelemzését vizsgálva láthatjuk, hogy a költség javarésze ismételten az autók értékesítéséhez kapcsolódó profitcentereken merült fel. Szembetűnő változás az előző évhez képest, hogy a flottakezelés profitcenter megszűnt és az ott található költségek és bevételek az egyes autóértékesítési centereken (SKODA, SEAT, Használtautó) belül kerülnek kimutatásra. A 4 legnagyobb profitcenter költségeit vizsgálva láthatjuk, hogy ezek a költség felmerülésének kb 80% felelősek. A diagramm adataiból az is jól kivehető, hogy a négy legnagyobb centeren a költségek összege megduplázódott azonban ez főleg annak volt köszönhető, hogy az előző évben a flotta kezelés költségei már ezeken a centerekben kerülnek kimutatásra. Szembetűnő változás, hogy az autópark kezelése terén a 2022-es évben a költségek összege megháromszorozódott. A centeren belül nagy mennyiségben merültek fel fizetendő kamatok, illetve az autók értékesítése során felmerült ELÁBÉ merült fel jóval nagyobb összegben, mint az előző évben, ezek az egész éves rész közel 50% adták. Az alkatrészek terén az előző évhez képest kb. 80 millió Ft növekedés történt (12. ábra), ez főleg az eredeti alkatrészek nagyobb mértékű beszerzése okozta, ennek oka, hogy az eredeti alkatrészekre nagyon nagy igény mutatkozott és jóval könnyebben értékesíthetőek mint egy új autó. A központi általános terén az előző évhez viszonyítva a költség összege csökkent nagyjából 20 millió Ft, ez a csökkenés főleg annak volt köszönhető, hogy az ingatlanok bérleti díjával kapcsolatban már jóval kisebb összegű költség merült fel, mint tavaly. A szerviz terén a költségnövekedés nem volt számottevő a minimális költségnövekedés a szerelőműhelyben a gépkocsival kapcsolatos egyéb szolgáltatások okozták. A többi profitcenteren jelentős változás nem történt a költségek összege csupán néhány millió Ft volt

Költségelemzés profitcenterenként 2023



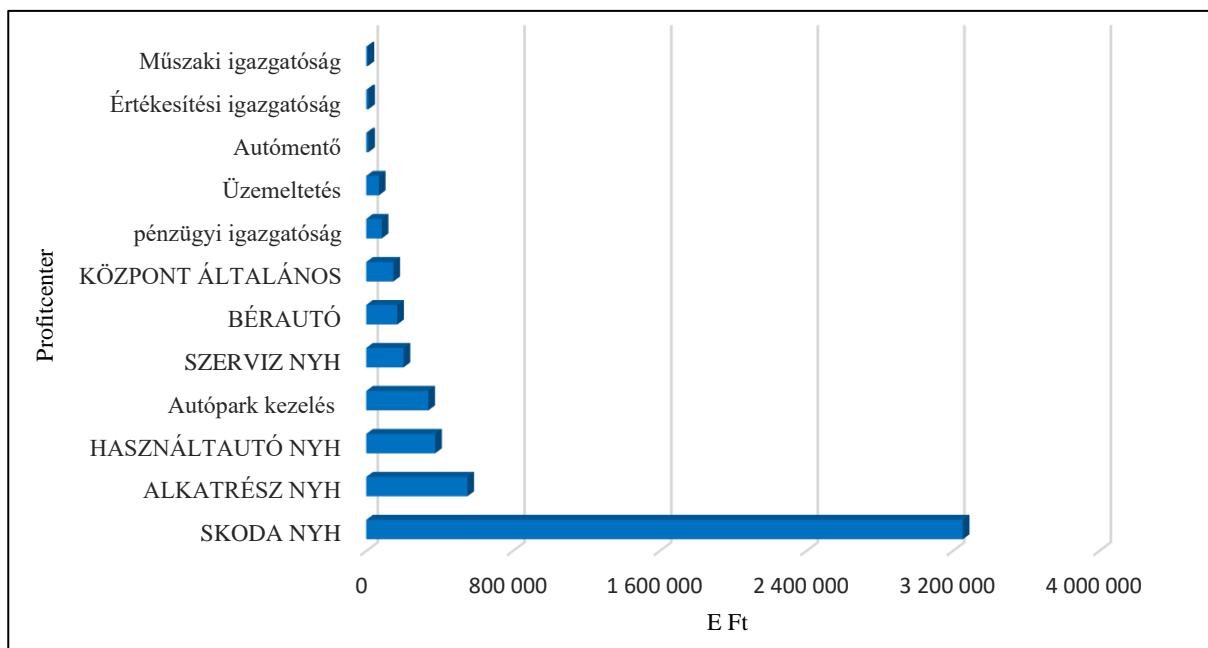
13. ábra: Profitcenter elemzés 2023-ban

Forrás: Csősz-Platán cégcsoport

A 2023-as költségelemzést vizsgálva profitcenterenként láthatjuk, hogy a 3 legnagyobb profitcenter az összes éves költség 80% tették ki ezek közül is a legnagyobb a SKODA NYH volt ahol éves szinten 2 863 012 352 Ft költség keletkezett mely az összes rész 43,42% tette ki Ezt követte a SEAT közel 1,1 milliárd Ft (13. ábra) mely 16,51% jelentett majd végül a használt autó, ahol az előző évhez képest közel 200 millió Ft kevesebb költség merült fel azonban még így is közel 15% képezte az összes költségnek. Ezek hárman tehát mind az alaptevékenységhez kapcsolódó költségeket jelentették. Mint ahogyan azt korábban említettem itt kerülnek kimutatásra a gépjárművek beszerzési értéke (ELÁBÉ), így tehát nem meglepő ezek a magas értékek. A használt autók profitcenteren az előző évhez mérten a költségek jelentős csökkennek több mint 160 millió Ft kevesebb költség realizálódott ez főleg annak volt köszönhető, hogy az értékesítések visszaestek és így az ELÁBÉ összege is jóval kisebb maradt. Szembetűnő adat, hogy az autópark kezelés profitcenteren a költségek összege jelentősen csökkent ennek oka az előzőhöz hasonló. A bérautó terén történt még említésre méltó változás, itt számos tényező hozzájárult a növekedéshez ezek közül a legjelentősebb a tárgyi eszköz értékesítése volt melyek közül többet veszteséggel értékesítettek, illetve a műhelykocsik javítására is dupla akkora költség merült fel. A pénzügyi igazgatóság terén a költségek jelentős részét bankköltség, a hosszú lejáratú hitelek utáni kamat, a bérköltségek, illetve az önkormányzattal és egyéb

költségvetési szervekkel szembeni adók képezték. A 2023-as költségnövekedésért részben a bérköltségek, illetve a bevételnövekedés miatt a befizetendő helyi iparüzési adó (HIPA) összege nagyobb volt. Az üzemeltetés profitcentert részletesebben vizsgálva láthatjuk, hogy a költségek összeg a 2023-as évre közel megduplázódott, ennek oka főként az volt, hogy a vállalatok számára a szolgáltató jelentős megemelte a díjakat így ez minden vállalat számára jelentős plusz terhet rótt és ez alól a Csősz-Platán cégcsoport sem volt kivétel a fizetendő számlák összege a sokszorosára növekedett így tehát érthető, hogy miért merült fel közel kétszer annyi költség 2023-ban. Az olyan profitcentereken mint az autómentés vagy a műszaki igazgatóság jelentősebb változás nem volt tapasztalható, összegük csupán néhány 100 ezer forinttal változott.

Költségelemzés profitcenterenként 2024



14. ábra: Profitcenter elemzés 2024-ben

Forrás. Csősz-Platán cégcsoport

A 2024-es költségelemzést vizsgálva profitcenterenként láthatjuk, hogy a költség java része ismét a fő tevékenységgel kapcsolatban merült fel. A legnagyobb center ismételen a SKODA volt az összes költség közel 2/3 ezen a centeren belül merült fel (14. ábra). Az előző évhez viszonyítva kb 400 millió Ft több költség merült fel, indokai között a már többször említett autók beszerzési ára (ELÁBÉ) összegének a növekedése áll. Ennek a növekedése azonban azt is magával vonhatja, hogy így több autó is került értékesítésre, mint az előző évben.

Szembevető változás történt a használtautók profitcenteren itt közel harmad annyi költség merült fel mint az előző évben ennek fő oka pedig, hogy a használt autó eladások jelentősen elmaradtak az előző évhez képest és így kevesebb ELÁBÉ került felszámolásra. Az alkatrészek centert vizsgálva láthatjuk, hogy 2024-ben 80 millió Ft több költség merült fel, melynek fő oka az volt, hogy a kontroller javaslatára az alkatrész értékesítésre nagyobb hangsúlyt fektetett a cég így tehát az alkatrészek beszerzési költségei megnövekedtek. Költségcsökkenést a központi általános centeren sikerült elérni, ennek összege közel 25 millió Ft volt, okai között szerepel az egyéb anyag jellegű szolgáltatások költségének a csökkenése vagy például a cafetéria csökkenése. Az üzemeltetés költségeit illetően az előző évhez viszonyítva nagyjából 20 millió Ft kevesebb költség merült fel ennek fő oka az volt, hogy korszerűsítésre kerültek a világító berendezések és így éves szinten több millió Ft tudtak megtakarítani ezzel. Az értékesítési igazgatóság terén olyan költség merülnek fel min az itt dolgozók bére, hirdetési költségek, illetve az olyan költség melyek elengedhetetlenek a mindennapi munkavégzéshez azonban ezek relatívan alacsony, sem most sem az előző években nem érte el az 1% sem. A többi profitcenteren jelentős változás nem történt az előző évhez képest, arányuk többsége alig vagy egyáltalán nem érte el az 1% egyik évben sem.

4. Következtetések és javaslatok

Az eredmények rész során igyekeztem részletesen bemutatni a Csősz-Platán cégcsoport controlling beszámolási rendszerét általánosan és egy idősoros vizsgálat keretein belül és most ezek alapján szeretnék konkrét javaslatokat megfogalmazni.

Az elmúlt időszakban cégcsoporton belül több dolog is megvalósult melynek segítségével javítani tudták a teljesítményt és a hatékonyságot azonban először most a kielemezett riportok alapján szeretnék javaslatokat megfogalmazni. A készletkorosodási riport során láthattuk, hogy jónéhány esetben az autók túl hosszú ideig vannak készleten, amely sok szempontból hátrányos ezért első javaslatom az lenne, hogy a cég az autóértékesítés mellet nagyobb hangsúlyt kellene fektessen egyéb tevékenységeire, mint például az alkatrész értékesítésre. Ez több szempontból is előnyös lenne ugyanis ezekre nagy kereslet mutatkozik a piacon és forgási sebesség szempontjából is sokkal kedvezőbb, mint egy autó értékesítés. Másrészt a cégtől kapott adatok alapján ezeken sokkal nagyobb arányú az árrés, mint egy a utón így tehát a forgási sebesség mellet a jövedelmezőségi helyzeten is sokat tudna javítani. Harmadrészt pedig a fizetési határidők is sokkal rövidebbek így tehát a likviditási szempontjából is sokkal jobban megéri ezeket értékesíteni. A hatékonyabb megvállósítás érdekében érdemes lenne akár egy webshopot is létre hozni így a potenciális vevőkörnek nem kellene személyesen vásárolni, hanem mindezt online formában is megtehetnék ezzel pénzt és időt spórolva. Mindemellet pedig a vevőkör bővülését is eredményezhetné a webshop létrehozás ugyanis így az ország bármely pontjáról vagy akár külföldről is könnyedén tudnának vásárolni. Elkerülve, hogy az autók túl hosszú ideig legyenek készleten és így árbevételről essen el a cég megoldás lehet esetlegesen új márkák termékpalettára való vétele melyek népszerűek a vásárlók körében és amelyek hosszú távon is kelendők a piacon. Ezek többnyire az elektromos autók és ezek közül is például a BYD mely most épít gyárat Szegeden. Ehhez természetesen elengedhetetlen lenne egy új szerelő üzem építése, ahol ezeket a tisztán elektromos autókat tudják javítani. Amennyiben ez megvalósulna akkor új munkahelyeket is tudnának teremteni és óriási előrelépést jelentene a cég életében.

A likviditási jelentések során láthattuk, hogy a szabad pénzeszközök olykor túl magasnak tűnnek azonban, ha figyelembe vesszük, hogy sokszor magánszemélyeknek értékesítenek, ahol azonnali a számlák kifizetése így ez inkább egy tevékenységből fakadó sajátosságnak mondható azonban a túl sok pénzeszköz nem optimális. A pénzeszközök optimalizálása, ha szükséges

akkor számos rövid távú befektetés lehetséges ilyen például a rövid távú bankbetét melynek bár alacsony a hozama, de a kockázat is alacsony. A vevői és szállítói kintlévőségek esetén a pontosabb kép érdekében megvizsgáltam a beszedési és tartozási időt és láthattuk, hogy több esetben a beszedési idő jóval magasabb volt, mint a tartozási, ennek javítása érdekében a cég jobban kellene kihasználja a kamatmentes hitel nyújtotta lehetőségeket csökkentve ezzel a különbséget a két érték között, illetve csökkentve ezzel a pénzkonverziós ciklust is. A likviditási jelentés 3 részeként a késedelmes vevői fizetéseket mutattam be és ahogy láthattuk, rendszeresek voltak a késve fizetések a vevők részéről. A gyakorlatban azonban ennek számos olyan módja van mellyel orvosolni lehet ezt, ilyenre jó példa, ha a fizetési határidőket rövidebre szabják, de akár a követelések faktorálása is egy jó megoldás mellyel a cég rendszeresen élni szokott. Jogi úton a Polgári törvénykönyv lehetőséget ad a fizetési meghagyásos eljárás kezdeményezésére.

A terv-tény elemzések során láthattuk, hogy sok esetben a tény adatok igen nagy mértékben eltértek a tervektől. Ennek fő az, hogy a cég nagy sok esetben függ a külső környezet változásától. Erre egy tökéletes példa a riportokból az export bevételek, mivel a forint árfolyama nagyon volatilis és ráadásul a cég sok esetben többet értékesít külföldre, mint belföldre így az árfolyam nyereségek vagy veszteségek jelentős eltéréseket okozhatnak. Ezen felül a tervezés során a kontroller dolga azért is nehéz mert az eladások darabszámát is nehéz megbecsülni pontosan ugyanis az új autók terén nem lehet meghatározni egy fix vevőkört, akiknek állandóan szükség van új autókra, amennyiben flotta szintű értékesítésről beszélünk úgy már valamelyest egyszerűbb a helyzet de ott is bármikor jöhetnek új partnerek.

A költségelemzés során a riport általános felépítését tekintve kifejtettem, hogy az 5 számlaosztályon lévő főkönyvi számok vannak olyan részletességig lebontva, hogy ezáltal meg lehessen különböztetni az egyes költségek felmerülési helyét azonban ez meglátásom szerint egy bonyolult módszer és időigényes módszer és a kontroller munkáját sem tudja a leghatékonyabban támogatni az adatgyűjtés és elemzés során. Ennek javítása érdekében javasolt lenne az átdolgozás melyre egy jó példa a vezetői számvitelben alkalmazott költségfelosztás költség helyek és költségviselőkre (6-7 számlaosztály). Amennyiben a költségek optimalizálásra, csökkentésére kellene javaslatokat megfogalmaznom úgy jó példaként tudnám említeni a világítás korszerűsítését mely nagy részben már megvalósult a cégnél, de a munkák jelenleg is folyamatosak. Mindemellett a megújuló energiaforrásokra is nagy hangsúlyt fektet a cég ezért napelempark került kiépítésre, de a közeljövőben bővítést

terveznek mellyel tovább tudják csökkenteni a költségeiket mindamellet, hogy a környezetet is óvják. A költségcsökkentés érdekében az elmúlt néhány évben számos intézkedést hajtottak végre ezeken felül. ilyen volt például, hogy a Nyíregyháza külvárosában található telephelyét felszámolták ugyanis a kapacitáskihasználás nem volt így optimális ezért összeköltöztek a két telephelye. Ezeken felül még történtek munkakörösszevonások melynek következtében létszámleépítés történt.

Összefoglalás

Diplomadolgozatomban igyekeztem bemutatni, hogy a controlling beszámolási rendszer, hogyan működik egy kereskedő és szolgáltató tevékenységgel foglalkozó cég gyakorlatában, erre tökéletes példa volt a Csősz-Platán cégcsoport. A szakirodalmi áttekintés keretein belül próbáltam rávilágítani arra, hogy a controlling beszámolók milyen szerepet töltenek be egy vállalat életében, illetve ezek hogyan épülnek fel, illetve milyen sajátossággal kell rendelkezzenek, hogy a végfelhasználók számára könnyen értelmezhető és hasznosítható legyen. Ezeken felül részletesen taglaltam a controlling alapjául szolgáló vezetői számvitelt, ahol kifejtettem, hogy ezek milyen szerepet töltenek be konkrétan a controlling területen, illetve megfogalmaztam, hogy a döntéstámogatás során miért kiemelten fontos e terület alkalmazása. A szakirodalmi rész végén pedig készítettem az autóértékesítésekről egy iparági elemzést, ahol bemutattam a hazai és európai uniós viszonyokat egyaránt. Itt láthattuk, hogy a tendencia igen változó volt mind a két vizsgált esetében.

Az anyag és módszertan keretein belül a diplomadolgozatom alapjául szolgáló céget igyekeztem részletesen bemutatni. Itt rávilágítottam arra, hogy a cég honnan indult és hová jutott el az évek során, illetve bemutattam a tevékenységeik részletes bemutatása is megtörtént. Ezen felül bemutattam a szervezeti ábrát is ahol láthattuk, hogy a kontroller a szakirodalmakban is gyakran említett módon tehát a vezető jobbkezeként funkcionál. A fejezet lezárásaként, illetve az eredmények rész megalapozásául pedig bemutattam, hogy a controlling beszámolási rendszer hogyan épül fel, működik, illetve a controlling riportok mely fajtái készülnek el rendszeresen.

Az eredmények részt összefoglalva láthattuk, hogy a cég igen sok olyan riportot készít el rendszeresen melyek a szakirodalmakban is gyakran megjelennek. A riportok bemutatására egy idősoros elemzést végeztem 4 évre visszamenőleg úgy, hogy figyelemebe vettem, hogy az adott riport milyen gyakorisággal készül így tehát a statisztikában is egy gyakran használt módszerrel éltem, azaz minden évből az azonos időszakokat viszonyítottam egymáshoz. Az elemzés során láthattuk, hogy egyes autók értékesítése sokszor gondot okoz mely sok szempontból előnytelen a vállalkozás számára így tehát ezzel kapcsolatban több javaslatot is tettem melyek megvalósítása már vagy folyamatban van vagy tervezés alatt áll az ötlet. A rövidtávú fizetőképesség vizsgálata során láthattuk, hogy sokszor kiugróan magasak voltak az értékek azonban ennek indokait kifejtettem az elemzés során illetve esetleges javaslatokat is megfogalmaztam. A terv-tény elemzés során próbáltam rávilágítani arra, hogy ebben a

szektorban mennyire nehéz is a pontos tervezés a külső környezet nagyfokú hatása miatt. Ezzel azt kívántam tehát megindokolni, hogy sokszor önhibán kívüli események miatt tértek el a tényszámok a tervektől. Végül pedig láthattuk a fejezet végén, hogy a Csősz-Platán cégcsoport milyen módszert alkalmaz arra, hogy a költségeit csoportosítani tudja költséghelyek szerint. Itt kifejtettem azt, hogy a jelenlegi rendszer sok szempontból nem támogatja hatékonyan a kontroller napi szintű munkáját és ezzel kapcsolatban több javaslat is megfogalmazásra került melyekkel hatékonyabbá lehetne tenni ezt a folyamatot segítve ezzel nem csak a kontroller, hanem mások munkáját is. Összeségében tehát ezek az elemzések az a célt szolgálták, hogy bemutassa, hogy a Csősz-Platán cégcsoport a controlling eszközök tudatos alkalmazásával, hogyan képes a folyamatos pénzügyi stabilitást és fejlődést megőrizni egy ennyire dinamikusán változó iparágban.

Dolgozatom utolsó soraként pedig szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek Dr. Fenyves Veronikának és a Csősz-Platán cégcsoportnak, hogy támogatták a diplomadolgozatom megvalósulását.

Irodalomjegyzék:

- ACEA. (2021). Letöltés dátuma: 2025. 03 14, forrás: https://www.acea.auto/files/ACEA_Pocket_Guide_2022-2023.pdf#page=29
- ACEA. (2022). Letöltés dátuma: 2025. 03 14, forrás: <https://www.acea.auto/files/ACEA-Pocket-Guide-2023-2024.pdf#page=29>
- ACEA. (2024). Letöltés dátuma: 2025. 03 14, forrás: <https://www.acea.auto/pc-registrations/new-car-registrations-0-8-in-2024-battery-electric-13-6-market-share/>
- ACEA. (2024). Letöltés dátuma: 2025. 03 14, forrás: https://www.acea.auto/files/Press_release_car_registrations_December_2024.pdf
- Baier, P. (2000). *Praxishandbuck Controlling*. Bécs: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Boda , G., & Szlávik , P. (1999). *Vezetői controlling*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Bodnár, V. (1997). Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: nemzetközi elmélet és gyakorlat - hazai tapasztalatok: A controlling vezetési megközelítése. *Vezetéstudomány*, 28(5), 3-12.
- Bowen, G.A. (2009), "Document Analysis as a Qualitative Research Method", *Qualitative Research Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Chikán, A. (2008). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó.
- Demeter, K., Gelei, A., Matyusz, Z., & Nagy, J. (2022). *Tevékenységmenedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó Zrt.
- Fekete, M., & Mészáros, Á. (2007). *Balanced Scorecard a gyakorlatban*. Budapest: IFUA Horváth & Partners.
- Francsovcics, A. (2005). *Controlling*. Budapest: Budapesti Műszaki Főiskola Keleti Károly Gazdasági Főiskolai Kar.
- Hágen, I., & Kondorosi , F. (2003). *Controlling*. Debrecen: Controll 2003 Kft.
- Hanyecz, L. (2006). *A controlling rendszere*. Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatika Rt.

- Hanyecz, L. (2009). *Controlling és üzleti tervezés*. Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és informatika Zrt.
- Horváth, P. (2008). *Controlling - Út egy hatékony controllingrendszerhez*. Budapest: Complex Jogi és Üzleti Kiadó.
- Horváth, P. (1991). *Controlling a sikeres vezetés eszköze*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Johnson, C. (2016). The benefits of PDCA. *Quality Progress*, 49(1), 45.
- Jung, H. (2014). *Controlling*. München: De Gruyter Oldenbourg.
- Kaposi, J., & Milinte, E. (2022). *Kutatási módszerek pedagógus jelölteknek*. Budapest: Pázmány Péter Katolikus Egyetem.
- Kardos, B., Lukács, L. I., Miklósyné, Á., Siklósi, Á., Simon, S., Sisa, K. A., . . . Zsatykó, Z. (2018). *Pénzügyi számvitel*. Budapest: Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zrt.
- Kardos, B., Sisa, K. A., & Veres, A. (2021). *Vezetői Számvitel*. Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatika Rt.
- Kondorosi, F., & Hágen, I. (2018). *Controlling*. Debrecen: Civis Audit Kft.
- Koppány, K., & Kresalek, P. (2023). A controlling eltéréselemzés módszerei I. *Controller Info*, 11(2), 2–6. doi: <https://doi.org/10.24387/CI.2023.2.1>
- Kovács, Z. (2017). *A termelő és szolgáltató rendszerek fejlesztésének főbb irányai*. Budapest: Akadémia kiadó. doi:10.1556/9789634540274
- Körmendi, L., & Tóth, A. (1998). *Controlling a hazai szervezetek gazdálkodási gyakorlatában*. WEKA Szakkiadó Kft.: Budapest.
- Körmendi, L., & Tóth, A. (2016). Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatikai Zrt.
- KSH. (2024). Letöltés dátuma: 2025. 03 13, forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/sza/hu/sza0068.html
- Laáb, Á. (2007). *Döntéstámogató számvitel - érthetően szórakoztatóan*. Budapest: Wolters Kluwer Kft. doi:10.55413/9789632958460,
- Mann, R., & Mayer, E. (1993). *Controlling kezdők számára*. Budapest: SALDO Pénzügyi Tanácsadó és Informatika Rt.

- Musinszki, Z. (2013). Mit mutat a mérleg? A hányadoselemzés alapjai és buktatói. *Controller Info*, 1(12), 20-26.
- Norton, D., & Kaplan, R. (1996). *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Pajrok, A. (2022). Költségszámvitel, költségallokáció és vetítési alapok a magyar szállodaipar szereplőinek körében [Cost allocation practices between participants of the Hungarian hotel industry]. *DANUBIUS NOSTER*, 291-302. <https://doi.org/10.55072/DN.2022.4.291>
- Peter, S. (2018). *Introduction to Management Accounting*. Oxford: Oxford University Press.
- Preibler, P. (2020). *Controlling*. München: Vahlen.
- Sebes, J. (2013). *A kontrolling kiemelt kérdései*. Budapest: Kolor Optika Nyomda és Kiadó.
- Sinkovics, A. (2007). *Költség és pénzügyi kontrolling*. Budapest: Complex kiadó jogi és üzleti tartalom. doi:10.55413/9789632958705
- Sokiné, N. E. (2004). *Controlling*. Budapest: Budapesti Gazdasági Főiskola Kereskedelmi, Vendéglátóipari kar.
- Tóth, A., & Zéman, Z. (2018). *Stratégiai pénzügyi kontrolling és menedzsment*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Van Voorhis, K. (1981). The DuPont Model revisited: A simplified application to small business. *Journal of Small Business Management*, 19(2), 45-51.

Mellékletek

Eltöltött napok (db)	Márkák (Ft)				HASZNÁLT
	OPEL	ISUZU	SEAT	SKODA	
1-30 nap	106 848 883	13 167 360	13 167 360	-	8 496 000
31-60 nap	50 684 616	10 967 639	10 967 639	-	12 743 000
61-90 nap	18 189 277	-	18 933 047	14 978 461	12 960 000
91-120 nap	250 457 574	-	-	59 764 855	4 250 000
121-180 nap	9 170 817	-	5 250 000	-	37 242 592
181 - 365 nap	61 346 115	-	46 413 444	7 320 571	275 019 004
Éven túli	-	-	-	-	63 199 999

Eltöltött napok (db)	Márkák (Ft)				HASZNÁLT
	OPEL	ISUZU	SEAT	SKODA	
1-30 nap	146 989 412	-	6 911 506	10 068 714	99 175 001
31-60 nap	34 350 701	-	-	12 579 899	7 470 000
61-90 nap	93 176 227	-	-	13 661 643	56 152 222
91-120 nap	45 094 959	-	5 809 251	28 802 167	15 961 333
121-180 nap	16 229 459	-	15 023 705	-	-
181 - 365 nap	7 883 030	-	-	-	3 950 000
Éven túli	11 173 445	-	9 657 876	-	-

Eltöltött napok (Ft)	Márkák (Ft)				HASZNÁLT
	OPEL	ISUZU	SEAT	SKODA	
1-30 nap	32 490 656	128 754 075	-	13 522 705	65 782 005
31-60 nap	79 294 954	-	-	-	11 912 000
61-90 nap	84 447 493	-	-	23 303 412	23 946 000
91-120 nap	41 763 636	-	-	-	-
121-180 nap	37 599 334	-	-	9 835 762	14 700 000
181 - 365 nap	79 904 618	-	-	-	71 356 300
Éven túli	10 934 268	-	-	-	9 902 222

Eltöltött napok (Ft)	Márkák (Ft)				
	OPEL	ISUZU	SEAT	SKODA	HASZNÁLT
1-30 nap	154 758 878	219 557 044	-	-	37 841 000
31-60 nap	6 755 360	172 033 543	-	16 283 986	35 993 000
61-90 nap	-	14 528 370	-	18 033 825	13 362 000
91-120 nap	-	-	-	11 336 474	87 616 000
121-180 nap	-	15 033 041	-	-	16 214 000
181 - 365 nap	33 813 162	-	-	-	20 610 000
Éven túli	114 365 188	8 278 056	-	-	59 160 002