

SZAKDOLGOZAT

Rentler Milán

**Debrecen
2025**

**DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
SZÁMVITELI ÉS PÉNZÜGYI INTÉZET**

**Az árképzési folyamat bemutatása egy magyarországi
gyártó vállalatnál**

**Presentation of the pricing process at a Hungarian
manufacturing company**

Rentler Milán
Vállalati irányítás és kontrolling
szakközgazdász szakirányú továbbképzési
szak

Konzulens:

Dr. Kiss Ágota
adjunktus

Debrecen
2025.

TARTALOMJEGYZÉK

BEVEZETÉS	1
1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS	2
1.1. Az árképzés elmélete	2
1.2. A kontrolling szerepe az árképzésben.....	2
1.3. Árpolitikai eszközök és módszerek	3
1.4. Konzern- és holding-szervezetek árképzése	4
2. ANYAG ÉS MÓDSZER	5
2.1. A kutatás módszertani felépítése.....	8
3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE	9
3.1. Alkatrész beszerzés és költségei	9
3.2. Gyártás költségek	12
3.3. Késztermék árazás	15
3.4. Értékesítés	17
4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK	20
ÖSSZEFOGLALÁS	24
IRODALOMJEGYZÉK	25
Mellékletek	27

BEVEZETÉS

Az árképzés minden termelővállalat egyik legfontosabb stratégiai és pénzügyi döntési területe, hiszen közvetlenül befolyásolja a vállalat jövedelmezőségét, piaci pozícióját és hosszú távú versenyképességét. A kerékpáripár különösen érzékeny az alapanyagárak, a beszállítói költségek és a keresleti trendek változására, így a termékek árának meghatározása komplex, több tényezős folyamat.

Az Accell Hunland Kft., a holland tulajdonú Accell Group N.V. leányvállalata, a magyarországi Tószegen működik, és a cégcsoport egyik kiemelt gyártóegysége. Fő tevékenysége a kerékpárok, különösen az elektromos rásegítésű (e-bike) modellek összeszerelése és értékesítése a nemzetközi piacokra. A vállalat jelentős szereplő a hazai iparban, több száz munkavállalót foglalkoztat, és szoros kapcsolatban áll európai beszállítóival és disztribúciós partnereivel.

A dolgozat célja, hogy pénzügyi–controlling szemléletben bemutassa és elemezze a vállalat árazási folyamatát, az alkatrész-beszerzéstől a késztermék eladásáig. A cél nem csupán az árképzés elméleti hátterének ismertetése, hanem annak gyakorlati megvalósítása az Accell Hunland Kft. működésén keresztül. A bemutatott folyamat segítségével megérthető, hogy a vállalat hogyan biztosítja az árak és költségek egyensúlyát, miként támogatja a controlling a döntéshozatalt, és hogyan járul hozzá az optimális nyereség eléréséhez.

A dolgozat készítése során belső vállalati adatok (költségstruktúra, beszerzési árak, gyártási és logisztikai költségek, értékesítési adatok), valamint külső források kerülnek felhasználásra. Az elemzés a vállalat működésének tényleges folyamataira épül, így a dolgozat a gyakorlati controlling szemléletet képviseli, összekapcsolva a pénzügyi elemzést az árazási döntések stratégiai szintjével.

A vizsgálat eredményei hozzájárulnak a vállalat pénzügyi és irányítási rendszerének hatékonyabb működéséhez, valamint gyakorlati tanulságokkal szolgálhatnak más termelővállalatok számára is az árazási döntések pénzügyi megalapozásában.

1. IRODALMI ÁTTEKINTÉS

1.1. Az árképzés elmélete

Az árképzés a vállalatok egyik legfontosabb stratégiai döntése, mivel egyszerre hat a jövedelmezőségre, a piaci pozícióra és a versenyképességre (Kardos et al., 2012). A szakirodalom három fő árképzési megközelítést különböztet meg: költségalapú, versenyalapú és értékalapú árképzés (Rekettye–Liu, 2018).

A költségalapú árképzés során a termék árát a közvetlen és közvetett költségek összege, valamint a kívánt árrés határozza meg (Kardos et al., 2012). Ezt a módszert elsősorban olyan vállalatok alkalmazzák, ahol a költségek pontos nyomon követése és a fedezet biztosítása kiemelt szerepet kap, például a gyártó cégeknél.

A versenyalapú árképzés a piaci árakra és a versenytársakra épít, így a vállalat képes a piaci pozícióját megtartani vagy erősíteni (Rekettye–Liu, 2018). Ez a módszer különösen fontos a dinamikusan változó piacokon, ahol a keresleti és kínálati viszonyok gyorsan módosulnak.

Az értékalapú árképzés a fogyasztó által érzékelt értékre épít. Zéman (2016) szerint ez a módszer lehetővé teszi, hogy a vállalat magasabb profitot realizáljon, ha képes kommunikálni a termék egyedi előnyeit. A magyar vállalatoknál ez a szemlélet még nem mindenhol elterjedt, de a modern controlling-módszerek egyre inkább támogatják az értékalapú döntéseket (Szukits, 2017).

1.2. A kontrolling szerepe az árképzésben

A kontrolling a vállalati gazdálkodás koordinációjában játszik kulcsszerepet, mivel biztosítja, hogy a pénzügyi és operatív célok összhangban legyenek (Horváth, 2009). A kontrolling feladata, hogy nyomon kövesse a költségeket, értékelje az eredményeket, és javaslatot tegyen az árpolitikai intézkedésekre.

Francsovcics (2005) rámutat, hogy a modern kontrolling-rendszerek lehetővé teszik az előrejelzést és szenárió-alapú döntéshozatalt, így a vállalat képes modellezni a különböző árpolitikai változások hatását a bevételre és az árrésre.

Sinkovics (2023) szerint a költség- és pénzügyi kontrolling alapvető eszköz az árképzés során, mivel a költségek részletes elemzése lehetővé teszi a termékek nyereségességének folyamatos ellenőrzését. A pénzügyi tervezés integrálása a kontrollinggal biztosítja a vállalat pénzügyi céljainak elérését és a stratégiai árpolitikai döntések megalapozottságát.

Francsovcics (2005) és Zéman (2016) a kontrolling történeti fejlődését elemezve két fő irányzatot különítenek el: a német és az angolszász szemléletet. A német irányzat a kontrollingot a vállalati irányítás integrált részének tekinti, hangsúlyozva a tervezés, ellenőrzés és információszolgáltatás összehangolását. Az angolszász szemlélet inkább a pénzügyi elemzésre és a döntéstámogatásra koncentrál, különösen a stratégiai tervezés és kockázatelemzés terén.

Szukits (2017) szerint a modern kontrolling a stratégiai döntések mellett az operatív folyamatok optimalizálásában is kiemelt szerepet játszik, így az árképzési döntések során elengedhetetlen a teljes folyamat átláthatósága és a valós idejű adatokhoz való hozzáférés. Az adatvezérelt kontrolling alapvetően növeli a vállalat döntéshozatali képességét (Szukits, 2017). Az ERP és BI rendszerek integrációja lehetővé teszi, hogy a vállalat valós idejű adatok alapján optimalizálja az árakat, figyelembe véve a beszerzési árak, gyártási költségek, logisztikai költségek és piaci trendek alakulását. Sinkovics (2012) szerint az adatvezérelt elemzés segít a fedezeti pontok és a nyereségességi mutatók folyamatos monitorozásában, valamint a különböző árstratégiák hatásainak szimulációjában, ami kritikus a versenyképesség fenntartásához.

1.3. Árpolitikai eszközök és módszerek

A vállalatok számára az árpolitikai eszközök lehetővé teszik a megfelelő árstratégia kialakítását és ellenőrzését. Kardos et al. (2012) a költséghely-számítás, költségviselő-számítás és fedezeti pont elemzés fontosságát hangsúlyozzák. A fedezeti pont elemzés segít meghatározni azt a minimum értékesítési mennyiséget, amely mellett a vállalat fedezi költségeit és eléri a kívánt profitot. Weiser (2025) gyakorlati példákkal illusztrálja a pszichológiai árképzés szerepét, például a vásárlói árérzékenységet és az árkategóriák kialakítását. Ez a szemlélet különösen

fontos a fogyasztói termékek árazásában, ahol a vásárlói percepció alapvetően befolyásolja a keresletet. Sinkovics (2012) kiegészíti, hogy a modern controlling-rendszerek adatvezérelt elemzése lehetővé teszi az árak folyamatos optimalizálását, figyelembe véve a beszerzési, gyártási és logisztikai költségeket.

1.4. Konzern- és holding-szervezetek árképzése

A csoportszintű árképzés összetett feladat, mivel a leányvállalatok közötti tranzakciókat is figyelembe kell venni (Mészáros, 1995). A belső elszámolóárak meghatározása elengedhetetlen a csoportszintű nyereség és adóoptimalizálás szempontjából.

Szukits (2017) szerint a menedzsmentkontroll rendszerek biztosítják az információáramlást és a döntések megalapozottságát, így növelve a vállalat stratégiai rugalmasságát. Katits et al. (2021) gyakorlati kutatásai rámutatnak, hogy a magyar vállalatok életciklusától függően a konzern-szintű árképzés és a controlling rendszerek alkalmazása eltérő, például a növekedési szakaszban a piaci pozíció, míg az érett szakaszban a költséghatékonyság a döntő tényező.

A Magyar Controlling Egyesület (2013) esettanulmányai gyakorlati példákat nyújtanak a controlling és az árképzés kapcsolatára. A valós magyar vállalati gyakorlatban jól látható, hogy a controlling eszközök, mint a fedezeti pont elemzés, a költséghely-számítás és a pénzügyi tervezés, kulcsfontosságúak a stratégiai döntésekhez.

Katits et al. (2021) a pénzügyi turnaround controlling rendszerek alkalmazását vizsgálják, bemutatva, hogy a megfelelő controlling eszközök bevezetése hogyan növelheti a vállalat árképzési rugalmasságát és piaci versenyképességét.

2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Az Accell Hunland Kft. a holland központú Accell Group N.V. leányvállalata, amely Európa egyik vezető kerékpárgyártó és -forgalmazó cégcsoportja. A vállalat székhelye Tószegen található, és a csoporton belül kiemelt szerepet tölt be a kerékpárok és elektromos kerékpárok (e-bike) gyártásában. A cég tevékenysége jellemzően bérnyártási jellegű, ami azt jelenti, hogy az Accell Group különböző márkái (például Haibike, Winora, Ghost, Lapierre, Batavus) részére gyártja a késztermékeket, míg a végső értékesítés és piaci árképzés a csoport központjában történik. A vállalat több mint 800 főt foglalkoztat, és termelési kapacitása meghaladja az évi 300 000 kerékpárt. Az Accell Hunland Kft. termelési struktúrájában a hagyományos és az elektromos kerékpárok gyártása egyaránt meghatározó szerepet tölt be, ugyanakkor a két terméktípus között jelentős eltérések figyelhetők meg mind a gyártási technológia, mind az önköltség-számítás, mind pedig az értékesítési folyamat tekintetében. A hagyományos kerékpárok elsősorban mechanikus meghajtású, emberi erővel működő termékek, amelyek szerkezeti felépítése egyszerűbb, alkatrészeik kevesebb speciális gyártási vagy szerelési igényt támasztanak. Ezzel szemben az elektromos kerékpárok (e-bike-ok) fejlettebb technológiai megoldásokat tartalmaznak, hiszen a hagyományos mechanikai elemek mellett villanymotort, akkumulátort, vezérlőegységet és különböző szenzorokat is magukban foglalnak. Az e-bike-ok gyártása ezért komplexebb folyamat, amely több gyártási szakaszt és magasabb fokú precizitást igényel. Míg a hagyományos modellek összeszerelése jellemzően kézi munkával, rövidebb route-idő alatt történik, addig az elektromos kerékpárok esetében a route normaidők jelentősen hosszabbak. A gyártás során a munkafázisok között speciális elektromos szerelési és tesztelési lépések szerepelnek, amelyek növelik az egységnyi termékre jutó munkaidőt és bérköltséget. Az e-bike-okhoz külön gyártósorokat is kialakítottak, ahol az elektromos komponensek (motor, akkumulátor, vezérlő, kábelezés) szerelése és ellenőrzése történik. Költségszerkezetükben az elektromos modellek jelentősen eltérnek a hagyományos kerékpároktól. Az anyagköltség aránya jóval magasabb, mivel az elektromos komponensek, elsősorban az akkumulátor és a motor a teljes önköltség több mint egyharmadát is kitehetik. Emellett a route-költségek is meghaladják a hagyományos modellekét, mivel a munkafázisok bonyolultsága és időigénye nagyobb. A közvetett költségek, például az energiafelhasználás, karbantartás és minőségellenőrzés is magasabb szinten jelennek meg az elektromos modellek esetében, hiszen a technológia összetettsége miatt több háttértámogatást igényel a gyártás.

A 2024. év a kerékpáripár visszaesése miatt nehezített környezetben zajlott, az árbevétel a 2023-as rekordévhez képest 478,6 millió euróról 359 millió euróra csökkent.

Az export aránya továbbra is 99%, a belföldi értékesítés az árbevétel 1%-át sem érte el. A legnagyobb vevők a Winora Staiger GmbH (176,9 millió EUR), Accell Nederland B.V. (52,4 millió EUR), Ghost-Bikes GmbH (53,2 millió EUR) és a Cycles Lapierre S.A.S. (44,2 millió EUR) voltak. A társaság adózott eredménye -2,73 millió EUR, ami a kereslet-visszaesés, valamint a csoportszintű készletcsökkentés következménye. A saját tőke 17,7 millió EUR, a mérlegfőösszeg 259 millió EUR volt 2024. december 31-én.

A készletek értéke 181,6 millió EUR, ami a forgóeszközök 70%-át adja, és 5%-os növekedést jelent az előző évhez képest. Ugyanakkor az értékvesztés 53 millió EUR, ami az elfekvő készletek magas arányát jelzi.

A személyi jellegű ráfordítások 10,85 millió EUR-t tettek ki (ebből bérköltség 7,98 millió EUR), az átlagos állományi létszám 524 fő, amelyből 75 fő szellemi dolgozó. Az anyagjellegű ráfordítások összege 306,6 millió EUR volt, ezen belül az anyagköltség 284,2 millió EUR-t tett ki.

2024 éves beszámoló eredménye előző évhez képest táblázatba foglalva:

1. táblázat: Accell Hunland 2024 éves beszámolója az előző év eredményéhez viszonyítva

Megnevezés	2023 (eEUR)	2024 (eEUR)	Változás (%)
Árbevétel	478 612	359 046	-25%
Adózott eredmény	6 513	-2 729	-142%
Saját tőke	20 469	17 736	-13,30%
Mérlegfőösszeg	281 800	259 470	-7,90%
Készletek értéke	172 810	181 628	5,10%
Létszám (fő)	512	524	2,30%

Forrás: Saját szerkesztés

A beszerzések 71%-ban euróban, 23%-ban amerikai dollárban, 4,3%-ban kínai jüanban történtek. A harmadik országokból (Kína, Tajvan, Vietnam) származó alkatrészek továbbra is kulcsszerepet játszanak az árversenyképesség fenntartásában.

Az igénybevett szolgáltatások költsége 12,2 millió EUR volt, amelyen belül a munkaerő-költsönzés (4,3 millió EUR) és a logisztikai szolgáltatások (1,6 millió EUR) voltak a legjelentősebbek.

A vállalat controller asszisztensi szinten betekintést nyújt az árképzési döntések előkészítésébe, az adatok gyűjtésébe és a fedezetszámítási folyamatokba. Ez a pozíció lehetővé teszi a kutatás számára, hogy belső adatok és folyamatok alapján, hitelesen mutassa be az árképzési rendszer működését.

A vállalat árképzési rendszerét három fő tényező határozza meg:

- Költségstruktúra, ahol az anyagköltségek, bérköltségek és rezsiköltségek pontos kimutatása szerepel.
- Csoportszintű irányelvek az Accell Group által meghatározott haszonkulcsok és transferár elvárások
- Piaci pozíció az Accell márkacsalád versenyképessége és árszintje a nemzetközi piacokon.

Ez a három szint, amivel a controllingnak foglalkoznia kell a megfelelő tanácsadáshoz és a jó döntéshozatal támogatásához. Ahogy Bodnár (2019) is kiemeli, a modern controllingrendszerek egyik alapvető feladata, hogy a termelési és pénzügyi folyamatok között „adatkapcsolatot és döntési átláthatóságot” biztosítsanak (Bodnár, 2019, p. 62). Míg Veress (2018) szerint a vezetői számvitel kulcsa az, hogy a „termelési és pénzügyi adatok egységesen jelenjenek meg a döntéstámogató rendszerben” (Veress, 2018, p. 72). Utóbbi megközelítés jól illeszkedik az Accell Hunland Kft. gyakorlatához, ahol az ERP-alapú információrendszer (továbbiakban „ACE”) napi szinten szolgáltat adatot a költség- és árképzési döntésekhez, amely BOM és Route alapú önköltség-számítást tesz lehetővé.

2.1. A kutatás módszertani felépítése

A vállalatirányítás rendszeréből származó adatok (költséghelyi kimutatások, fedezeti számítások, termelési tervek) feldolgozása képezte a kutatás alapját.

Az adatelemzés során az anyag-, bér- és rezsiköltségek, valamint a gyártási veszteségek kerültek feldolgozásra.

Az árképzési folyamat elemzését a termék életútja mentén építettem fel:

- Alkatrész-beszerezés: a beszállítói árak és szállítási költségek elemzése a hozzá tartozó vámmal.
- Gyártás: a közvetlen anyag- és bérköltségek, valamint a gyártási hatékonyság értékelése.
- Késztermék-árképzés: Az egységköltségből számított bázisár és a fedezeti hányad meghatározása.
- Értékesítés: az exportár meghatározása a csoportszintű haszonkulcs alapján.

Ez a módszertani struktúra lehetővé teszi a teljes árképzési lánc átlátható és mérhető bemutatását, amely egyaránt szolgálja a kontrolling, a pénzügyi tervezés és a vezetői döntéshozatal céljait.

3. EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

3.1. Alkatrész beszerzés és költségei

Az Accell Hunland Kft. nemzetközi beszállítói hálózattal dolgozik. Ezeket a beszállítókat az Accell Group határozza meg. A beszállítók több kategóriába sorolhatók a származási helyük és szerepük alapján:

Magyarországon belüli beszállítók

Ide tartoznak azok a magyarországi beszállítók, amelyek kisebb gyártási volumennel rendelkeznek, azonban a földrajzi közelségük és gyors reagálóképességük miatt kiemelt szerepet játszanak a vállalat ellátási láncában. A belföldi partnerek elsősorban akkor jelentenek előnyt, amikor a gyártás során rövid határidővel pótlásra vagy kisebb mennyiségű sürgős beszállításra van szükség. A logisztikai távolság minimalizálása lehetővé teszi a rövidebb szállítási időt (lead time), ami kulcsfontosságú a termelés folyamatosságának fenntartásában és a készletezési költségek csökkentésében. A hazai beszállítók tipikusan kisebb alkatrészeket, szerelvényeket, csomagolóanyagokat vagy kiegészítő elemeket szállítanak, de egyes esetekben stratégiai jelentőségű komponenseket is biztosítanak. Meglepő, de egyben előnyös, hogy az Accell Hunland Kft. egyik kiemelt magyarországi partnere a Robert Bosch GmbH magyar leányvállalata, amely elektromos meghajtási rendszereket és vezérlőegységeket szállít a vállalat számára. A magyarországi beszállítókkal való együttműködés hozzájárul a helyi gazdaság erősítéséhez, ugyanakkor lehetővé teszi a vállalat számára, hogy gyorsan reagáljon a gyártásban felmerülő változásokra, például új modell bevezetésére vagy alkatrészhiányra. A helyi partnerek közelsége csökkenti a szállításból adódó környezetterhelést is, ami összhangban áll az Accell Group fenntarthatósági stratégiájával.

Összességében a magyarországi beszállítók szerepe nem elsősorban a volumenben, hanem a rugalmasságban, gyorsaságban és megbízhatóságban mutatkozik meg, amely a vállalat működési hatékonyságának egyik fontos pillére.

Külső európai beszállítók

Az Európai Unió belüli beszállítók az Accell Hunland Kft. ellátási láncának egyik legfontosabb pillérét alkotják. Ezek jellemzően független, de stratégiaiilag megbízható

partnerek, akik hosszú távú szerződéses kapcsolatban állnak az Accell Group-pal, illetve annak leányvállalataival. A vállalat ezen partnerei főként Hollandiában, Németországban, Olaszországban, Franciaországban és Portugáliában működnek, ami nem véletlen, hiszen ezek az országok hagyományosan erős pozíciót foglalnak el a kerékpáripárban mind technológiai fejlettség, mind minőség tekintetében. Az európai beszállítók által biztosított alkatrészek jellemzően speciális és magas hozzáadott értékű komponensek, mint például nyergek, hajtáslánc-elemek, kormányrendszerek, kiegészítők, gumibroncsok, fékrendszerek, illetve elektromos komponensek (motorvezérlők, kábelkötegek, kijelzők). Ezek az elemek gyakran márkázott, nemzetközileg is ismert beszállítóktól származnak, ami garantálja a termékek minőségi és biztonsági megfelelőségét. Az Európai Unió belüli beszerzés egyik legnagyobb előnye az, hogy az egységes belső piac szabályai szerint nincs vámteher, ami jelentős adminisztratív és pénzügyi könnyítést jelent a vállalat számára. Az EU-tagállamok közötti áruforgalom egyszerűsített vám és áfaelszámolási rendszere gyorsítja a logisztikai folyamatokat, csökkenti a papírmunkát, és elősegíti a költséghatékony beszerzést. További előnyt jelent a rövidebb szállítási idő, amely lehetővé teszi a készlet szint optimalizálását és a gyorsabb termelési reagálást a távol-keleti import esetében, ahol a szállítás akár több hetet is igénybe vehet, addig az EU-n belüli beszállítások néhány nap vagy egy-két hét alatt teljesíthetők. Az európai partnerekkel történő együttműködés pénzügyi szempontból is kedvező, mivel az elszámolás egységesen euróban történik, ami minimalizálja az árfolyam-ingadozásból eredő kockázatokat. A vállalat ERP-rendszere az eurót használja alapdevizaként, így a beszerzési árak, a számlázás és a költségelszámolás is egységes formában kerül rögzítésre. Összességében az európai beszállítók biztosítják a stabil, kiszámítható és magas minőségi színvonalú alkatrészellátást, amely elengedhetetlen a gyártás folyamatosságához és a késztermékek megbízhatóságához. Az ilyen típusú beszerzések az Accell Hunland Kft. számára nem csupán logisztikai előnyt, hanem pénzügyi és minőségi biztonságot is jelentenek, miközben hozzájárulnak a vállalat hosszú távú versenyképességéhez az európai piacon.

Harmadik országbeli beszállítók

A vállalat számára továbbra is jelentős a Távols-Keletről (Kína, Tajvan, Vietnam) történő beszerzés, mivel ezek az alkatrészek árban versenyképesek. Ugyanakkor az ilyen importhoz kapcsolódik vámkezelés, szállítási biztosítás, hosszabb szállítási idő és árfolyamkockázat is. A harmadik országbeli szállítások általában tengeri úton, vasúton érkeznek, ami 6–10 hetet vesz

igénybe. Igény szerint reptetés is van, ami ugyan kevesebb idő, de nagyobb szállítási költséggel jár.

Az Accell Hunland Kft. beszállítóinak döntő többsége euróban számláz, így a vállalat beszerzéseinek pénzügyi alapvalutája az EUR. Mivel a magyarországi működés forintban (HUF) történik, a vállalatnak folyamatosan kezelnie kell az árfolyam-ingadozásból eredő kockázatot. Ezt a pénzügyi osztály és a controlling részleg naponta figyeli az EUR/HUF árfolyamváltozásokat, és a jelentősebb beszerzéseket előre rögzített devizaárfolyamon (forward ügylet keretében) próbálják lekötöni. A vállalatirányítási rendszerben euróval számolnak ez segít elkerülni, hogy az árfolyammozgások hirtelen megemeljék az alkatrészek önköltségét. A központ havonta küldi a különböző devizanemek árfolyamát, így bármilyen valutát a ERP rendszer automatikusan átvált euróra. A fizetések jellemzően átutalással történnek, 30–90 napos fizetési határidővel, ami segíti a Cash-Flow tervezését. A nagyobb beszállítók esetében a cég gyakran kap mennyiségi kedvezményt vagy előrefizetési diszkontot, ami csökkenti az átlagos beszerzési árat.

Az alkatrészek beszerzési költsége több részből áll össze:

- Alkatrészek vételára:

A rendszerben az átváltott eurós vételár szerepel. Ha a magyarországi beszerzéseket nézzük ott a nettó beszerzési ár van beállítva a rendszerben.

- Szállítási díj:

A szállítási díjak negyedévente kerülnek számításra a logisztika által kapott, illetve a rendszerből kinyert adatok által. Mivel nem csak Európán belül rendel és szerez be a vállalat, így a külföldi beszállítók esetében a tőlük beszerzett alkatrészekre nagyobb %-os fuvar% van érvényben. A fuvar költség lebontása cikkszám és beszállító alapján történik, mivel minden cikk be van kötve egy beszállítóhoz, így könnyen le tudjuk bontani a fuvar költségeket a beszállítókra és cikkekre.

- Vám és adók:

Belföldi szállítmányok esetén a Magyarországon érvényben lévő 27%-os adót visszaigényeljük az ÁFA bevallásakor. EU-n kívüli beszállítóknál a vám értéket pedig a fuvar költségek kiszámolásakor, azzal egyben az adott harmadik országbeli beszállítóinkra rá számoljuk, így kapjuk meg a fuvar költség %-ot.

Fuvar költség számítás:

$$\frac{\text{Külföldi fuvardíj} + \text{Belföldi fuvardíj} + \text{Vám}}{\text{Beszerzési érték}}$$

1. ábra: Fuvar% számítás a DHL riportból

Forrás: Saját szerkesztés

A vámkezelés külső kézben történik, mivel szerződése van a vállalatnak a DHL Globál Szállítmányozási Kft-vel. A DHL havonta küldi a vámkezeléseket, beszállítókra, cikkekre, adott belföldi és külföldi fuvar költségekre bontva vám értékkel együtt. Így könnyű lebontani egy adott cikknek az egy darabra eső vám és fuvar költség lebontását. Vannak vám mentes cikkek, amelyek úgynevezett „Meghatározott célú felhasználás” alatt vámkezelnek. Ezekre a cikkekre nem kell vámot fizetni, ha felhasználják gyártásban 2 éven belül, vagy leselejtezik, illetve értékesítik egy harmadik országba. Ezekre a cikkekre külön elszámolást kell vezetni és havi szinten kell a felhasználást jelenteni a NAV felé.

3.2. Gyártás költségek

Az Accell Hunland Kft. gyártási tevékenysége során különböző típusú kerékpárokat állít elő, amelyekhez a beszerzett alkatrészeket a cég saját üzemeiben szereli össze. A gyártás folyamata több munkaszakaszból áll, és minden egyes fázisban különféle költségek merülnek fel.

A vállalat célja, hogy a gyártás költséghatékonyan, de a minőségi elvárásoknak megfelelően történjen. A gyártási költségek a vállalat egyik legjelentősebb kiadási kategóriáját alkotják, és három fő csoportba sorolhatók:

Közvetlen anyagköltségek közé tartoznak a gyártás során közvetlenül felhasznált alapanyagok és alkatrészek költségei.

Ez a legnagyobb arányú tétel, mivel a kerékpárok előállításához sok különböző komponens szükséges: váz, villa, kerekek, hajtáslánc, fékrendszer, elektromos egységek, valamint kisebb kiegészítők. A közvetlen anyagköltség az alkatrész vételárát, szállítási és kezelési költségeit is tartalmazza. A beszerzett anyagokat a gyártás előtt a vállalat raktározza, és a termeléshez csak

az aktuális gyártási ütemterv szerint veszi fel őket. A raktározás és az anyagmozgatás költségei a termelési költségek részeként jelennek meg.

Közvetlen bérköltségeket a gyártás másik nagy költségelemét a dolgozók bére és a kapcsolódó járulékok adják.

A termelésben közvetlenül részt vevő munkavállalók összeszerelők, hegesztők, festők és minőségellenőrök bérköltsége közvetlenül a termékhez rendelhető. A vállalat normaidős és teljesítményarányos bérformát is alkalmaz, így a költség elszámolása pontosan követi az elvégzett munkát. A gyártásban dolgozók létszáma szezonálisan változik a tavaszi és nyári hónapokban, amikor a kerékpárok iránti kereslet nő, a termelés is felfut. Ennek megfelelően a bérköltségek is időszakosan emelkednek.

A **közvetett költségek** a termelést támogató, de egyetlen konkrét termékhez közvetlenül nem rendelhető kiadásokat foglalják magukban.

Ide tartoznak az energia- és karbantartási költségek, az üzemvezetés és az amortizáció (gépek, berendezések értékcsökkenése). Kapcsolódik még a minőségbiztosítás és hulladékkezelés költségei, valamint az adminisztrációs és biztosítási kiadások.

Ezeket a költségeket a vállalat költség helyi rendszerben osztja fel, és a gyártott termékekre költségelosztási kulcs alapján terheli.

A controlling rendszer rendszeresen ellenőrzi, hogy a tényleges közvetett költségek megfelelnek-e a tervezett értékeknek.

Önköltség-számítás és költségkontroll az Accell Hunland Kft. minden legyártott termék esetében kiszámítja az önköltséget, amely a közvetlen és közvetett költségek összességéből áll. Az önköltség-számítás célja, hogy pontos képet adjon a gyártási tevékenység gazdaságosságáról, és alapot szolgáltasson az árképzéshez. A vállalat a költségeket folyamatosan terv-tény alapon vizsgálja. A controlling osztály elemzi az anyagfelhasználást, a munkaidő-ráfordítást, a selejtarányt és az energiafogyasztást. Az esetleges eltérések (pl. magasabb anyagköltség vagy hosszabb gyártási idő) esetén a vezetés intézkedéseket hoz a hatékonyság javítására.

Selejt és obsolit alkatrészek elszámolása a gyártási folyamat során az egyik kiemelt feladata a vállalatnak. Az Accell Hunland controlling rendszere szigorú szabályozás alapján követi nyomon a felhasznált anyagokat, valamint azokat az eseteket, amikor a gyártás során valamely alkatrész vagy késztermék nem felel meg a minőségi követelményeknek, illetve értékesítésre már nem alkalmas. A selejt fogalma alatt a gyártási folyamatban keletkező, hibás vagy a

specifikációtól eltérő termékeket értjük, amelyek nem javíthatók vagy a javítás gazdaságtalan lenne. A selejt keletkezhet szerelési hibából, anyaghibából, technológiai eltérésből vagy a beszállított komponens nem megfelelő minőségéből. A selejt arányát a vállalat minden gyártósoron külön méri, és a különböző osztályok heti riportokban elemzik. A selejt közvetlen költsége a gyártási költségek között jelenik meg, mivel az alapanyag-felhasználás, a munkaidő és az energiafelhasználás már megtörtént, viszont a termék nem értékesíthető. Ezért a selejt költsége az adott költséghelyen (pl. gyártósor, műszak) kerül elszámolásra. A javítható selejtet külön kategóriában tartják nyilván, és a javítás költsége a termék újrakalkulált önköltségében jelenik meg. A vállalat célja, hogy a selejtarányt 2% alatt tartsa, azonban ez terméktípusonként eltérhet, különösen az elektromos kerékpárok esetében, ahol a komplexebb szerelés miatt nagyobb a hibalehetőség. Az elavult (obsolit) alkatrészek olyan készletben maradt komponensek, amelyek a gyártási programból kikerültek, vagy az adott modell már nem kerül gyártásba. Ezek értéke a raktárban továbbra is megjelenik, ezért a controlling és a pénzügyi osztály feladata azok rendszeres felülvizsgálata. Az obsolit alkatrészek kezelésére a vállalat évente készletértékelést végez, amelynek során a készletek felhasználhatósági státusz alapján „aktív”, „lassan forgó” vagy „elavult” kategóriákba kerülnek. Az elavult tételleket a vállalat a számviteli szabályoknak megfelelően értékvesztés formájában leírja. Ez a leírás a vállalat egyéb ráfordításai között jelenik meg, és közvetlenül csökkenti az adott év eredményét. A selejt és az elavult készletek pontos kimutatása kiemelt fontosságú, mivel ezek befolyásolják a gyártás tényleges önköltségét, a raktárkészlet forgási sebességét, valamint a fedezeti hányad alakulását. A vállalat ERP-rendszere (ACE) automatikusan jelöli azokat az alkatrészeket, amelyek 12 hónapnál hosszabb ideig nem kerültek felhasználásra, és ezeket a controlling havi szinten egyezteteti a termelés- és beszerzési osztállyal. Az obsolit alkatrészek egy részét a cég igyekszik más modellgyártásokban újrahasznosítani, vagy kedvezményes áron értékesíteni a csoport más leányvállalatainak. Amennyiben ez nem lehetséges, az alkatrészek selejtezésre kerülnek, és a könyv szerinti értékük kivezetésre kerül a készletnyilvántartásból. A selejt és obsolit kezelésének célja nem csupán a pontos pénzügyi elszámolás, hanem a gyártási hatékonyság növelése és a veszteségek minimalizálása. A controlling osztály negyedéves jelentéseiben elemzi a selejtarány változását, a raktárban felhalmozódott elavult tételek értékét, valamint azok hatását a vállalat fedezetére. A rendszeres adatelemzés és visszacsatolás lehetővé teszi, hogy a gyártás és beszerzés időben reagáljon a változó termelési igényekre, és a jövőben csökkenjen mind a selejt, mind az obsolit készletek értéke.

3.3. Késztermék árazás

A kerékpár BOM, vagyis az anyagjegyzék, alapvető dokumentum, amely részletesen tartalmazza egy adott típusú kerékpár összes alkatrészét, félkész termékét és segédanyagát.

Ez az alapja mind a beszerzési, mind a gyártási költségek számításának, valamint a késztermék önköltség meghatározásának.

A kerékpár BOM hierarchikus felépítésű dokumentum, amely főcsoportokra és alkatrészekre tagolódik.

A főcsoportok általában a következők:

- Váz és szerkezeti elemek: Amelyek alumínium vagy acél váz, villa, nyeregcső, kormány.
- Hajtáslánc és erőátvitel: Itt a hajtókar, lánc, kazetta, váltó, pedálok vannak. Specifikus alkatrészek is vannak igénynek megfelelően.
- Fékrendszer: Tárcsafék, fékbetét, fékkarok, bowdenek.
- Kerekek és gumik: Felni, küllők, agyak, gumiabroncsok, szelepek.
- Kiegészítők – lámpák, sárvédő, csomagtartó, láncvédő, állvány. Ezeket a kiegészítőket szokták a jobb dizájnért módosítani, például a sárvédőt egyedi színre festik.
- Elektromos egységek (Csak E-bike esetén): Motor, ahhoz tartozó akkumulátor, vezérlő, kijelző, kábelezés és a szoftver.

Az anyagköltség számításakor minden egyes alkatrészhez kapcsolódik az alkatrészsazonosító (cikkszám), a megnevezése, mennyiségi egysége, adott kerékpárhoz kapcsolódó szükséges felhasznált mennyiség, egységár EUR-ban.

2. táblázat: Költségek meghatározása BOM szerint

Cikkszám	Model név	Anyag költség	Közvetett költség	Váz	Váz route	Route költség	Villa	Villa route	Route költség	Első kerék	Első kerék	Route költség	Hátsó kerék	Hátsó kerék	Route költség
45900930	HB HYBE CF	4616	53,1	W4537808	AS	24,01	05109972	ABBAB	5,14	24037887	AAAAAA	3,74	24059867	AAAAAC	4,12

Forrás: Saját szerkesztés

A félkész alkatrészek, például az első kerék esetében, a felhasznált alkatrészek költsége (beszerzési ár + fuvar költség %-kal) ugyan benne van a kerékpár anyagköltségében, viszont a közvetlen költségeket Route formájában adjuk hozzá. A Route kód minden egyes kerékpármodellhez egyedi, és szorosan kapcsolódik a BOM-hoz.

Amíg a BOM az anyagszükségletet tartalmazza, a Route a munkafolyamatok sorrendjét és jellemzőit írja le.

A gyártási útvonal tehát a termék „életútját” követi a gyártósoron. A gyártási útvonal minden lépéséhez rögzített munkaidőnorma tartozik (pl. 4,5 perc / kerékpár az első szerelésnél).

Ezeket a normákat az ERP-rendszer tárolja, és a munkaidő × órabér képlet alapján számítja ki az adott művelet bérköltségét.

A rendszer emellett figyelembe veszi a közvetett költségeket is (energia, gépkarbantartás, rezsi). Így az egyes gyártási lépésekhez pontosan hozzárendelhető mennyi munkaidő (perc vagy óra), mekkora bérköltség (EUR vagy HUF), milyen és mennyi energia- és gépköltség kell a gyártáshoz. Szóval az ezekből képzett összesített gyártási költség határozza meg a route értékét.

Route érték váz esetében, ahol a festés, matricázás és lakkozás történik:

3. táblázat: Route kód meghatározása és kiszámítása

Költség EUR = Munkaidőnorma (perc) X Órabér (EUR/Óra)		
Költség EUR = 2845/60 X 0,5066 = 24,01		
Váz route kód	Munkaidőnorma (perc)	Költség Eur
AS	2 845	24,01

Forrás: Saját szerkesztés

A gyártási útvonal (Route) minden terméktípushoz egyedi. A költség számítás alapja a munkaidőnorma és az órabér szorzata.

Az Accell Hunland Kft. esetében például a „AS” jelű váz route összesen 2 845 perc normaidőt igényel, amely 24,01 EUR egységköltséget eredményez. Ez az érték magában foglalja a munkabér, a gépidő és az üzemeltetési rezsi költségeit is.

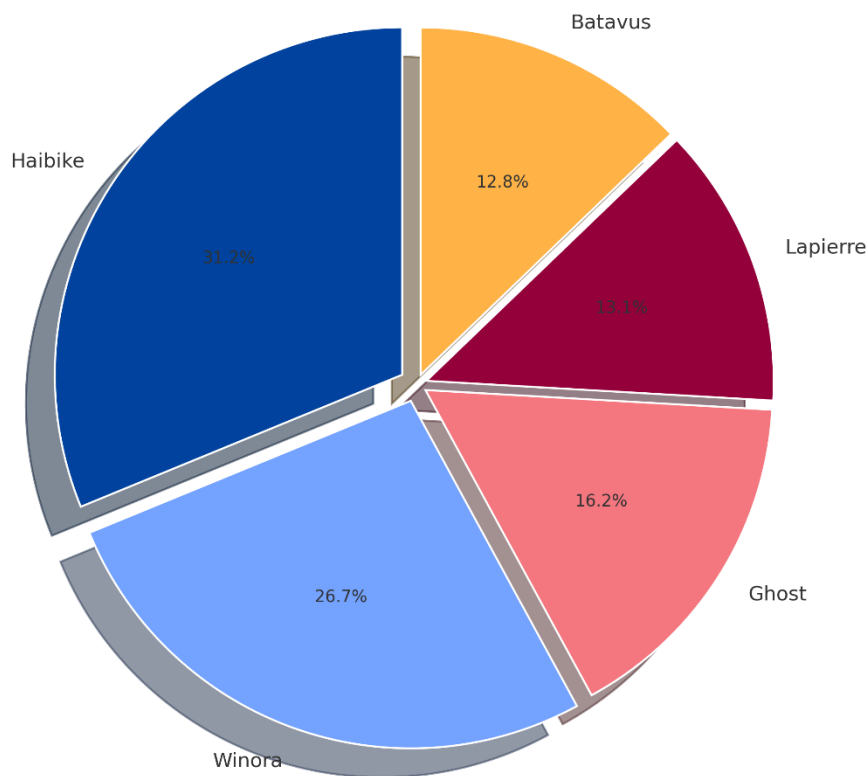
Az ERP-rendszer a route-adatokat automatikusan összekapcsolja az anyagjegyzékkel (BOM), így a teljes önköltség pontosan meghatározható minden legyártott egységre.

A Routing tehát nemcsak a gyártási folyamat dokumentuma, hanem a költségszámítás alapja is, amelyet a mérnökség folyamatosan ellenőriz és mér.

Így a kerékpár BOM-ja által adott alkatrészek és félkész alkatrészek értéke adja meg a kerékpár teljes anyagköltségét. Erre az anyag költségre jönnek rá az extra költségek, például egyedi alkatrész festés, logisztika.

3.4. Értékesítés

Az Accell Hunland Kft. értékesítési modellje jelentősen különbözik a hagyományos kereskedelmi rendszerektől. A vállalat nem közvetlenül a végfelhasználóknak értékesít, hanem kizárólag a csoporthoz tartozó saját márkák számára szállítja a késztermékeket.



2. ábra: Márkák szerinti értékesítés megoszlása (2024)

Forrás: Saját szerkesztés

Ez a struktúra biztosítja a termékek piaci egységességét és a márkaidentitás fenntartását, ugyanakkor a gyár árképzési lehetőségeit korlátozza, mivel a végső fogyasztói ár kialakítása nem az ő hatáskörébe tartozik.

A gyár nagykereskedelmi jelleggel szállít a márkákhoz, amelyek ezután végzik a piaci értékesítést. A gyár árképzése elsősorban az önköltség + kis margin logikájára épül, mivel a piaci kockázatot és a végső eladási árat a brand viseli. Az önköltség a termék előállításához kapcsolódó anyagköltség, a gyártási (Route) költségek, valamint a közvetett költségek összegéből tevődik össze.

A példában szereplő HB HYBE CF modell esetében az önköltség:

$$\text{Önköltség} = 4616 + (24,01 + 5,14 + 3,74 + 4,12) + 53,1 = 4706,11 \text{ EUR}$$

A vállalat a gyártási önköltségre 10%-os fedezeti hányadot (margin) alkalmaz:

$$\text{Eladási ár} = 4706,11 \times 1,10 = 5176,72 \text{ EUR}$$

Ez az ár az a belső elszámoló ár, amelyen a gyár a terméket a csoporton belüli márkák számára értékesíti. A márkák ezt követően a piaci stratégiájuknak megfelelő végső fogyasztói árat határozzák meg.

Ez a megközelítés előnyös a gyár számára, mert, biztosítja a stabil megrendelői kört, csökkenti a piaci marketingköltségeket és lehetővé teszi a termelés kiszámítható ütemezését.

Ugyanakkor hátránya, hogy az Accell Hunland Kft. nagyobb nyereséget nem realizálhat, mivel az árrés szándékosan alacsony, és a profit döntő részét a márkák generálják a fogyasztói eladásokon.

A gyár kis marginja jellemzően 10% körüli a szállított késztermékek esetében. Ez a szűk árrés fedezi a gyártás költségeit, az energia- és bérköltségeket, a logisztikai kiadásokat, valamint a pénzügyi és adminisztrációs ráfordításokat.

A controlling rendszer folyamatosan nyomon követi a költségeket, és szükség esetén a termelési folyamat optimalizálásával igyekszik megőrizni a jövedelmezőséget.

Mivel a végső fogyasztói ár kialakítása nem a gyár hatásköre, a gyártási költségek minimalizálása a legfontosabb eszköz a profitabilitás fenntartására.

A késztermékeit nagy tételben szállítja a márkák raktáraiba, amelyek a piaci elosztást végzik.

A szállítási ütemezés és mennyiség a márkákkal kötött szerződés alapján történik, és jellemzően EUR alapú szerződéses árakkal kerül meghatározásra. Így a gyár logisztikája optimalizált, mivel a késztermékek előre csomagolt állapotban érkeznek, ezért a raktározás minimális. A szállítási költségeket a márkákkal előre egyeztetett feltételek szerint számolják el.

4. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

Az Accell Hunland Kft. árképzési, gyártási és beszerzési folyamatai egy nemzetközi vállalatcsoport integrált működésébe illeszkednek. A szakdolgozat célja az volt, hogy feltárja a vállalat árképzésének logikáját az alkatrész-beszerzéstől a gyártáson át a késztermék értékesítéséig, valamint értékelje a költségek és eredmények összefüggéseit.

A vizsgálat alapján megállapítható, hogy a vállalat jól szervezett, szabályozott és pénzügyileg fegyelmezett működést folytat, ugyanakkor a külső gazdasági tényezők, mint az árfolyam-ingadozás, a nyersanyagárak növekedése és a piaci kereslet visszaesése erőteljesen befolyásolják a pénzügyi eredményeit.

Következtetések

A vállalat árképzési rendszere jól szervezett, de erősen központi irányítás alatt áll. Az Accell Hunland Kft. árképzése szoros összhangban van az anyavállalat, az Accell Group N.V. által meghatározott konzernpolitikával.

A gyár Magyarországon nem önálló piaci szereplő, hanem belső beszállító funkciót tölt be, amely a csoport saját márkáinak (pl. Haibike, Winora, Ghost, Lapierre) szállít.

Ez azt jelenti, hogy a végső értékesítési árak, a profitráta és a piaci pozicionálás nem a magyar leányvállalat döntési körébe tartozik.

A magyar üzem feladata a költséghatékony gyártás, a minőség fenntartása, és a pontos önköltség-számítás, amely alapján a csoporton belüli átadási ár (transfer price) meghatározásra kerül. A modell előnye, hogy a vállalat stabil megrendelésekkel és kiszámítható termelési volumennel dolgozhat. Hátránya viszont, hogy korlátozott nyereséspotenciállal rendelkezik, mivel a realizált margin jellemzően 5–10% között mozog. Ez az arány fedezi a működés költségeit, de a növekedéshez szükséges tőkét nem biztosítja teljes mértékben.

A beszerzési struktúra globális, ami árfolyam- és ellátási kockázatot hordoz. A vállalat beszerzéseinek túlnyomó része euróban történik, az alkatrészek pedig több kontinensről érkeznek.

A beszállítók három fő csoportba sorolhatók. A magyar partnerek, akik kisebb volumenű, gyors utánpótlást igénylő tételeket szállítanak. Az európai beszállítók (német, olasz, holland, portugál cégek), akik speciális alkatrészeket és prémium komponenseket biztosítanak, valamint harmadik országbeli partnerek (Kína, Tajvan, Vietnam), akik árban versenyképes tömegalkatrészeket gyártanak. Ez a sokszínű struktúra rugalmasságot biztosít, ugyanakkor jelentős árfolyamkitettséget és szállítási kockázatot hordoz. Mivel az importszállítások során a vállalatnak kezelnie kell a vám, illetve fuvar és biztosítási költségeket, valamint a 6–10 hetes szállítási átfutási időket, amelyek a gyártás tervezhetőségét is befolyásolják. A forward devizaügyletek és a csoporton belüli árfolyamfixálás mérséklék a pénzügyi kockázatot, de nem szüntetik meg teljesen, különösen olyan időszakban, amikor az EUR/HUF árfolyam jelentősen ingadozik.

A gyártás költségszerkezete kiegyensúlyozott, de fix költségek dominálják. A gyártási költségek három fő csoportba sorolhatók: anyagjellegű, bérjellegű és rezsijellegű költségek. Az **anyagköltségek** a legnagyobb tételt képezik, arányuk meghaladja a 80%-ot a teljes költségstruktúrában.

Mivel az alkatrészek döntő többsége importból származik, a vállalat költségoldalról is nagymértékben kitett az árfolyammozgásoknak és a logisztikai díjak változásának.

A **béreköltségek** 2024-ben 9%-kal nőttek, főként a minimálbér-emelés és a megtartási bónuszok miatt. A vállalatnak ez a költségnövekedés nehezen kompenzálható, mert a végtermékek ára fix, így a fedezet csökken. A gyártási folyamat erősen standardizált, a BOM és Route rendszerek biztosítják a pontos költségfelosztást, de a fajlagos önköltség csökkenése csak termelékenység-javítással érhető el.

A 2024-es év negatív eredménye rendkívüli körülményekhez köthető. Az adózott eredmény 2023-ban +6,5 millió EUR, míg 2024-ben –2,7 millió EUR lett.

Ez a több mint 9 millió eurós eredményromlás több, részben egyszeri tényező következménye:

- Az európai kereslet 25%-os visszaesése a pandémiát követő túlkínálat miatt.
- A készletek értékvesztése (kb. +34 millió EUR növekedés 2023-hoz képest).
- Árfolyamveszteségek az EUR/USD árfolyammozgás miatt.
- A központi csoportszintű költségallokációk (IT, logisztika, pénzügy).

A veszteség tehát nem a termelési hatékonyság romlásából ered, hanem a piaci korrekciós folyamat és a csoportszintű pénzügyi újraelosztás következménye. A vállalat likviditása, eszközértéke és tőkeszerkezete továbbra is stabil.

A controlling szerepe stratégiai szintre emelkedett. A vállalatnál a controlling már nemcsak a költségek figyelését szolgálja, hanem aktív döntéstámogató rendszerként működik. A havi riportok, fedezetelemzések és előrejelzések segítik a vezetést a gyártási, beszerzési és pénzügyi döntések meghozatalában. A controlling-rendszer folyamatos fejlesztése lehetőséget ad arra, hogy a vállalat a jövőben pontosabban tudja mérni a termékcsoportok jövedelmezőségét és az egyes gyártási folyamatok hatékonyságát.

Javaslatok

A fedezetszámítás és termékcsoport-elemzés bevezetése. Javasolt a termékcsopontonkénti fedezetelemzés rendszeres bevezetése, amely megmutatná, mely modellek vagy vevők hoznak tényleges nyereséget. Ez különösen fontos egy olyan gyártónál, amely kis marginon dolgozik, hiszen a fedezet kis eltérései is jelentős hatással vannak az éves eredményre. A fedezeti pontok ismerete segítené a vezetést a gyártási prioritások és termékfejlesztési döntések meghozatalában.

Devizakockázat kezelése és pénzügyi fedezeti stratégia erősítése. Az importbeszerzések miatt célszerű lenne rendszeres fedezeti ügyletek (forward, swap) alkalmazása, valamint a beszállítói szerződések árfolyam-indexálása. Ezzel a vállalat előre kalkulálható árfolyamkörnyezetet teremthetne, ami stabilizálná az önköltséget és a fedezetet is. További lehetőség az euróban történő könyvelés bővítése, amely minimalizálná az átváltási veszteségeket.

Készletgazdálkodás racionalizálása. A készletérték növekedése és az értékvesztés magas aránya arra utal, hogy a raktárkészlet kezelése fejlesztést igényel. Javasolt a készletrotációs mutatók (turnover ratio) és az ABC-elemzés bevezetése, amellyel kiszűrhetők a lassan mozgó tételek. A "meghatározott célú felhasználás" alatt vámkezelt alkatrészeknél pedig érdemes lenne automatizálni a NAV-felé történő havi jelentést, hogy az adminisztrációs terhek csökkenjenek.

Digitalizált költségkontroll és BI-rendszer fejlesztése. Az ERP-rendszer kiegészíthető lenne egy Business Intelligence (BI) modullal, amely valós idejű adatokat jelenítené meg grafikonokon (anyagfelhasználás, gyártási idő, selejtarány). Ez a fejlesztés lehetővé tenné, hogy

a vezetés azonnal reagáljon a költségeltérésekre, és rövid távon 2–3%-os költségmegtakarítás is elérhető lenne vele.

Gyártási folyamatok újraértékelése és normaidők optimalizálása. A Route-ban rögzített gyártási időnormák felülvizsgálata lehetőséget adna a folyamatok hatékonyságának növelésére. Az automatikus adatgyűjtés (pl. szenzoros gyártósori mérések) pontosabb fajlagos költségadatokat biztosítana, ami javítaná az önköltség-számítás megbízhatóságát. Lean fejlesztés javasolt.

Tudásfejlesztés és belső képzések erősítése. A controlling és árképzési területen dolgozó munkatársak rendszeres továbbképzése hozzájárulhat a pontosabb adatértelmezéshez és hatékonyabb döntéshozatalhoz.

A pénzügyi tudatosság fejlesztése a középvezetői szinten szintén növelné a szervezet reakcióképességét a piaci változásokra.

ÖSSZEFOGLALÁS

A szakdolgozat célja az Accell Hunland Kft. árképzési folyamatának, költségszerkezetének és controlling rendszerének bemutatása, valamint a vállalat működésének pénzügyi elemzése volt a beszerzéstől a gyártáson át az értékesítésig. A vizsgálat különös hangsúlyt helyezett a költség-számítási folyamatok, az árképzési logika és a controlling szerepének feltárására egy nemzetközi vállalatcsoporton belül működő magyar leányvállalat esetében. Az Accell Hunland Kft. az európai Accell Group N.V. 100%-os tulajdonában áll, és kizárólag a csoport saját márkái (pl. Haibike, Ghost, Winora, Lapierre) részére gyárt kerékpárokat. A vállalat tevékenységének jellege miatt az árképzés nem piaci alapon, hanem önköltség + margin elven történik, ami biztosítja a fedezetet, ugyanakkor korlátozza a profitmaximalizálás lehetőségét. Az árképzés alapját az alkatrész-beszerzési költségek, a gyártási folyamatok és a route-okhoz kapcsolódó bér- és rezsiköltségek képezik. A kutatás során megállapítást nyert, hogy a vállalat költségstruktúrájában az anyagjellegű ráfordítások aránya meghaladja a 80%-ot, ami az importbeszerzések magas szintjéből és az euróalapú számlázásból ered. A 2024-es évben a 25%-os árbevétel-csökkenés, a készletleértékelés, valamint az árfolyam-ingadozások következtében a cég adózott eredménye negatívvá vált, azonban a működés pénzügyileg továbbra is stabil maradt. A controlling rendszer kulcsszerepet játszik a költségek nyomon követésében és a fedezeti pontok meghatározásában. Az ERP-rendszer és a BOM–Route alapú önköltség-számítás lehetővé teszi a termelési folyamatok pontos elemzését és a hatékonysági tartalékok azonosítását. A dolgozat bemutatja, hogyan támogatja a controlling a döntéshozatalt a gyártási, beszerzési és pénzügyi területeken, valamint milyen módon járul hozzá a vállalat árképzési fegyelméhez. A kutatás eredményei alapján megfogalmazható, hogy az Accell Hunland Kft. stabil, jól szervezett és költségtudatos vállalat, azonban működése erősen kitett az árfolyam- és piaci kockázatoknak. A jövőre nézve a vállalat számára fontos feladat a fedezetelemzés rendszeresítése, a készletgazdálkodás racionalizálása, valamint a BI-rendszerek bevezetése a valós idejű controlling támogatására. Összességében a szakdolgozat rámutatott, hogy az árképzés és a controlling nem csupán pénzügyi adminisztrációs eszköz, hanem stratégiai döntéstámogató rendszer, amely kulcsfontosságú szerepet játszik a vállalat jövedelmezőségének és hosszú távú fenntarthatóságának biztosításában.

IRODALOMJEGYZÉK

Könyvek

Bodnár, V. (2019). A modern kontrolling szerepe a gyártóvállalatok pénzügyi döntéseiben. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Francsovcics, A. (2005). A kontrolling fejlődésének sajátosságai. Budapest: Corvinus Egyetem.

Horváth, P. (2009). A kontrolling célrendszere. Budapest: Aula Kiadó.

Kardos, B. – Sztanó, I. – Veress, A. (2012). A vezetői számvitel alapjai. Budapest: Complex Kiadó.

Magyar Controlling Egyesület. (2013). Controlling-esettanulmányok. Budapest: Saldo Kiadó.

Rekettye, G. – Liu, J. (2018). Az árképzés új határai felé. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Sinkovics, A. (2012). Költség- és pénzügyi kontrolling. Budapest Wolters Kluwer Kft.
DOI: 10.55413/9789632958705

Veress, A. (2018). Vezetői számvitel és döntéstámogatás a termelésben. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Weiser, P. (2025). Az árazás 48 törvénye. Budapest: HVG Kiadó.

Folyóiratok

Katits E. – Magyar K. – Varga Zs. – Palányi I. (2021): A pénzügyi turnaround controlling rendszer alkalmazása a hazai vállalati életszakaszokban. *Gazdaság & Társadalom*, 14(2), 5–38. DOI: 10.21637/GT.2021.2.01

Mészáros Á. (1995): A controlling sajátosságai magyar konzern- és holdingszervezetekben. *Vezetéstudomány*, 26(3), 25–32. <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany> (Letöltés dátuma: 2025.10.14.)

Szukits Á. (2019): Kontrolling és adatvezérelt vállalatirányítás Magyarországon – Helyzetkép és összefüggések a Versenyképesség Kutatás adatbázisa alapján. Corvinus University of Budapest, Working Paper. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu> (Letöltés dátuma: 2025.10.14.)

Zéman Z. (2016): A kontrolling fejlődéstörténetének főbb irányzatai. *Gazdaság & Társadalom*, 8(4), 3–19. DOI: 10.21637/GT.2016.2.04

Mellékletek