

1. FELADAT (Alapfogalmak)

Határozza meg az alábbi gazdasági eseményekről, hogy mit jelentenek: kiadást, költséget, csak ráfordítást, előbbiekből többet is, vagy ezek közül egyiket sem, majd indokolja meg a választát!

a) Készpénzes árubeszerzés növekedése	b) A gyártó gépek energiafogyasztása miatt kiszámlázott összeg
c) Terven felüli értékcsökkenési leírás	d) Kötvénykibocsátással kapcsolatosan elszámolt kamat
e) ELÁBÉ növekedése	f) Hiányzó késztermékek közvetlen önköltségen elszámolt értéke
g) A felső vezetés elszámolt juttatásainak növekedése	h) Saját termelésű készletállomány növekedése
j) A szállító által kiszámlázott összeg	i) Nyereséggel értékesített tárgyi eszköz bekerülési értéke
l) Az összeszerelő részlegben dolgozók bérének emelése	k) Veszteséggel értékesített késztermék beszerzési értéke
o) Céltartalék képzése a jövőben képződő átszervezési költségekre	m) Beruházási hitel törlesztése
	n) Számlavezetési díj kifizetése terhelési bankkivonat alapján

2. FELADAT (Nagyvonalú költségelemzés)

Egy vállalkozás költségei költségnemenként a következő:

Megnevezés	Bázisidőszak	Tárgyidőszak
Anyagköltség	2 440	2 700
Igénybevett szolgáltatás értéke	1 320	1 540
Egyéb szolgáltatás értéke	232	250
Béreköltség	1 980	2 420
Személyi jellegű egyéb kifizetések	1 100	1 120
Bérráulékok	820	992
Értékcsökkenési leírás	500	440
KÖLTSÉGNEMEK ÖSSZESEN
TERMELÉSI ÉRTÉK	18 600	20 400

Elemezze a költségek alakulását az abszolút eltérések, a dinamikus viszonyszámok és a megoszlási viszonyszámok alapján!

3. FELADAT (Fedezeti költség számítás)

Egy világító kerti törpéket gyártó vállalkozás 12 000 darab kerti törpe gyártását és értékesítését tervezi. A vállalkozás költségei közül változó költség 90 000 eFt, fix költség 30 000 eFt, a cég árbevétele 132 000 eFt.

- Hány darab terméket kell legyártani, hogy se nyeresége, se vesztesége ne legyen a vállalkozásnak?
- Ha megrendelést kap a vállalkozás 15 000 db-ra, mi lesz a fedezeti ár?
- Ha egy szenvedélyes törpegyűjtő 15% engedményt kér a 11 000 Ft-os eladási árból, mennyi darabot kell rendelni (minimum), hogy a termelőt ne érje veszteség?
- Engedménnyadás esetén milyen volumen biztosítja a tervezett 12 000 eFt-os nyereséget?

4. FELADAT (Fedezeti költség számítás)

Egy termékből 22 000 db-ot termel a vállalkozás, amelyet a tárgyévben értékesít is. Az értékesítés adatai: Az értékesítés nettó árbevétele 44 000 eFt, közvetlen költsége 27 500 eFt, közvetett költsége 8 250 eFt.

- Állapítsa meg a fedezeti összeget, a fedezeti hányadot, a fedezeti pontot és a fedezeti árat!
- Határozza meg, hogy hány darabos értékesítés mellett érhető el 12 000 eFt nyereség!

KONTROLLING
Szemináriumi feladatsor

- c) Ha egy vevő az előállított termékeket mind megvásárolta volna, mekkora árengedményt kaphatott volna 30.000 db-os vásárlás esetén, illetve 15%-os árengedményhez milyen mennyiséget kellett volna megrendelni, hogy a 12 000 eFt-os nyereség biztosított legyen?

5. FELADAT (Eredménytervezés)

A „Három-termék” Kft. termelésének jellemző havi adatai a következők:

<i>Megnevezés</i>	<i>„A” termék</i>	<i>„B” termék</i>	<i>„C” termék</i>
Termelés és értékesítés mennyisége (db)	10 000	8 000	15 000
Normaóra szükséglet (óra/db)	3	4	5
Listaár (Ft/db)	400	300	600
Termelési költségek (E Ft)			
- (Elkerülhetetlen) Fix költség	1 000	500	1 500
- Proporciónális költség	1 000	1 000	4 500
- Progresszív költség (<i>reagálási fok</i>)	500 (1,2)	300 (1,4)	1 000 (1,5)
- Degresszív költség (<i>reagálási fok</i>)	500 (0,8)	200 (0,9)	1 000 (0,5)

- a) Az eredménynövelésnek vállalati szinten milyen lehetőségei vannak, ha az elérni kívánt eredményhányad 25%? Ez utóbbi lehetőségek közül a menedzsment számára melyik alkalmazását javasolná a leginkább?
- b) A cég „B” termékére egy jelenlegi és egy új vevőjétől is kapna egy-egy megrendelést, aminek hatására az abból legyártott mennyiség 25%-kal (*Ügyfél1*), illetve 50%-kal (*Ügyfél2*) növekedne, azonban a listaárból árengedményt kérnek a vállalattól. Amíg *Ügyfél1* eddig csak az „A” termékből rendelt, *Ügyfél2* teljesen új érdeklődőként kért árajánlatot, így a vele történő szerződéskötés, majd további kapcsolattartás a központi adminisztrációs költségeket 50 E Ft-tal növelné. A legyártott mennyiség másfélszeresnél nagyobb mértékű növelését csak új termelő berendezés beszerzésével vagy új munkaerő felvételével lehetne megvalósítani, viszont erre a vállalatnak nincs pénzügyi fedezete, míg a gyártó részleg vezetője – a magasabb bónuszban reménykedve – legalább 20%-os profithányadot kíván elérni termékszíntén. Ezek ismeretében teljesíthető lenne-e valamelyik megrendelés és amennyiben igen, mennyi lenne a maximálisan adható árengedmény?
- c) A 25%-os vállalati szintű eredményhányad elérése érdekében a cégvezetés a legkisebb eredményhányadú termék gyártásának megszüntetése mellett dönt. A felszabaduló kapacitást úgy tervezik hasznosítani, hogy a megszüntetett termék normaóra felhasználását a megmaradó 2 termékre 50-50%-ban osztják fel. A piaci előrejelzések szerint az árak az „A” és „C” termékénél változatlanok maradnak, míg a „B” termék esetén várhatóan 6-8%-kal nőnek. Ezzel a döntéssel elérhetővé válik-e a célul kitűzött 25%-os eredményhányad? Ha a felszabadult kapacitás kihasználatlanul maradna, úgy ez a döntés hogyan befolyásolná az eredményt?

6. FELADAT (Rövid távú döntések)

Az ARGO Zrt. jelenleg egy terméket („A”) gyárt. A társaság tulajdonosa felkérte az ügyvezetőt, hogy tegyen javaslatot a termelékenységre és eredményességre javítása érdekében. Két lehetséges javaslat fogalmazódott meg:

A) az „A” termék termelési technológiájának javítása.

B) áttérés egy „B” termék gyártására az „A” termék előállításához használt gyártósoron.

A tervszerű szerint az „A” termék értékesítési egységára (1 355 E Ft) változatlan maradna. Mivel az ugyanazon összetevőkből álló „B” termék gyártása hosszabb időt igényelne, árai is magasabbra becsülhetők 505 E Ft-tal.

Alkatrészek	KÖLTSÉGINFORMÁCIÓK (E Ft/tonna)		
	„A” termék		„B” termék
	jelenlegi	várható	
„X” összetevő (beszerzési ár: 10 E Ft/kg)	260	170	270
„Y” összetevő (beszerzési ár: 15 E Ft/kg)	390

Az új anyagköltségnek a módosított „A” termék és „B” termék esetében az anyagkezelési folyamat változását is tükrözni kell. Az új technológia anyagigényének változása miatt az „A” termék teljes anyagszükségletén belül az „X” összetevő részaránya várhatóan 10%-kal csökkenne, míg a „B” termék esetében az anyagigény

egyenlően oszlana meg a 2 összetevő között. Az „Y” összetevő beszerzési egységárának növekedése várható 5000 Ft-tal az új minőségi szabvány miatt, amelyben a szállítókkal megállapodtak. Ez növeli az egységnyi anyagköltséget, ugyanakkor megtakarítást lehet elérni a munkabérben, illetve a változó általános költségben, mivel a szabvány alatti anyag arányának visszaesése csökkenti az egy tonnára jutó feldolgozási időt.

A jelenlegi munkabér (és járulék) költsége tonnánként 400 E Ft az „A” termék esetében, amely 8 munkanapi megmunkálásnak felel meg. A javasolt változtatások következtében az „A” termék megmunkálási ideje hét napra csökkenne. 1 tonnányi „B” termék előállításához ugyanakkor 10 munkanapra lenne szükség. A változó gyártási általános költség a fajlagos munkabéreköltség 50%-a maradna.

Mivel a szállítókkal történő megegyezés alapján a raktározási idő lerövidül, így a raktározási költség jelentős visszaesésével a fix költségek éves szinten várhatóan 9 000 E Ft-ra csökkennek. A „B” termék előállításához a gyártósoron változtatást kell végrehajtani azért, hogy a „B” terméket gyárthassák rajta, amely csak az első évben 900 E Ft fix költségdöbbltet eredményezne. A következő évre vonatkozó legutolsó piaci előrejelzések szerint az általános recesszió érintené az „A” termék iránti keresletet. A legvalószínűbb előrejelzések szerint a következő évben a kereslet „A”-ból várhatóan 65 tonna, míg „B”-ből 35 tonna lesz.

Számításokkal és szöveges értékeléssel alátámasztva döntse el, melyik javaslat a kedvezőbb!

7. FELADAT (Költségkalkuláció)

- Egy vállalat vezetése megkéri, hogy az alábbi, kéthavonta vezetett költségkimutatás alapján jelezze előre, mennyi lesz a termelési és értékesítési költség 2018 novemberében, ha abban a hónapban a termelés volumene a megelőző év azonos időszakához képest 120%-kal magasabb lenne, illetve ebből a készletraktárba 2000 db befejezett terméket a következő évre helyezne el. A cég termelése és értékesítése 2018 novemberéig megegyezett, az értékesítési költség a változó költség 10%-a, míg a fix költség 50%-a.
- 2018 novemberében a tényleges termelési költség 3200 eFt, míg az előállított mennyiség 14616 db lett, ugyanakkor a felhasznált erőforrások árai nem változtak. Milyen okokból tért el a költség a tervezettől?
- Egy vevő legfeljebb 195 Ft/db áron kíván rendelni a termékből. Elfogadható lenne-e ez a rendelés?

Év_Hónap	2017_05	2017_07	2017_09	2017_11	2018_01	2018_03	2018_05	2018_07	2018_09
Termelés (db)	11400	11500	11700	11600	11600	11500	11400	11500	11700
Összköltség*	3280	3300	3340	3320	3320	3300	3280	3300	3340

* Termelési és értékesítési költségek együttesen, eFt-ban. A költségek változása a vizsgált időszakban mindvégig azonos.

8. FELADAT (Piac- és termékjövödelmezősségi számítások)

A Top-Net Számítástechnikai Kft. tulajdonosa két boltot üzemeltet, és mindkét üzletében számítógépek és projektorok értékesítésével foglalkozik. A tulajdonos által elvárt üzleti eredmény az árbevétel 5 százaléka.

Az üzlet telephelye	DEBRECEN		BUDAPEST	
Árucsoport	Számítógépek	Projektorok	Számítógépek	Projektorok
Értékesítés bruttó árbevétele a debreceni üzlet számítógép-bevételének százalékában	12.700 E Ft	+45%	+50%	+100%
Árrésszint (%)	20,00%	31,04%	26,67%	25,00%
Közvetlen működési költségányad (%)	24,00%	17,24%	17,33%	14,00%

A debreceni üzletben dolgozók fix bérköltsége 1.900 E Ft, míg a fővárosban működtetett bolt esetében ez a költség 1.300 E Ft-ot tesz ki. A társaság külön helységet is bérelt, ahol az adminisztratív tevékenységeit, mint például a megrendeléseket, a könyvelést, a bérszámfejtést végzi: a bérleti díj éves szinten 960 E Ft. Ezen kívül az adminisztratív tevékenységhez kapcsolódó egyéb költségek összege 440 E Ft.

Teljesült-e a vezető elvárása? A vezető azt mérlegeli, hogy a kevésbé jövödelmező üzletet zárja-e be vagy a debreceni laptopok árrésszintjét igazítsa-e a projektorokéhoz úgy, hogy a szállítónál alacsonyabb árat nem lenne képes kialakítani és a laptopok keresletének árrugalmassága is 1,7. Milyen döntést javasolna?

9. FELADAT (Termelési optimalizálás)

Egy vállalkozás tevékenységének jellemző adatai a következők:

KONTROLLING
Szemináriumi feladatsor

Megnevezés	„A” termék	„B” termék	„C” termék
Eladási ár (Ft/db)	5450	6000	4950
Anyagköltség (Ft/db)	3000	2830	3050
Béreköltség (Ft/db)	400	280	450
Kiegészítő fizetések, bérpótlékok, bérjárulékok (Ft/db)	240	168	270
Gyártási külön költség (Ft/db)	200	150	220
Gépköltség (Ft/db)	798	957,6	638,4
Kalkulált közvetlen költség (Ft/db)
Normaóra igény (gó/db)	5	6	4

A felhasználható kapacitás 468750 gépóra. Terv elkészítésére vonatkozó adatok:

- ✓ A bérfelvezetés mértéke 20%, a kiegészítő fizetések, bérpótlékok, bérjárulékok pótlékkulcsa változatlan.
- ✓ Eladási árak és a fajlagos normaóra igények változatlanok maradnak.
- ✓ 16000 db „A” termékre, 35000 db „B” termékre és 11000 db „C” termékre van megrendelés.
- ✓ Értékesítési maximumok: „A” termék 36000 db „B” termék 40000 db „C” termék 16000 db

Határozza meg az optimális termelési szerkezetet, majd ez alapján a maximálisan elérhető fedezetet!

10. FELADAT (Eltéréselemzés)

Egy ipari tevékenységet folytató vállalkozás termékeiről az alábbi információkat ismeri:

Termék	Mennyiség (db)		Egységár (Ft/db)		Önköltség (Ft/db)	
	Terv	Tény	Terv	Tény	Terv	Tény
A	1000	2000	20	50	10	30
B	1500	2500	40	60	25	20

Határozza meg és számszerűsítse a fedezeti összeg változására ható tényezőket!

11. FELADAT (Tervezés)

Egy nagyvállalatban az ügyvezető felkéri, hogy az alábbi kiegészítő adatok alapján készítse el a következő évi ráfordítások és az STKÁV tervét negyedéves bontásban összköltség eljárással!

Vállalati és szerződéses adatok		Tervezett gazdálkodási adatok	
Foglalkoztatottak létszáma	500 fő	Átlagos anyagtárolási idő	30 nap
Átlagos bruttó órabér (járulékkal)	800 Ft/óra	Tervezett fajlagos anyagigény	0,1 kg/db
Anyagok nettó beszerzési egységára	300 E Ft/kg	Tervezett EBIT margin%	20%

Kiegészítő tervidőszaki adatok	I. negyedév	II. negyedév	III. negyedév	IV. negyedév
Keretszerződéssel lekötött rendelésállomány	45000 db	35000 db	36000 db	30000 db

Kiegészítő adatok:

- A tárgyi eszközök analitikus nyilvántartásaiból nyert információk alapján negyedévenkénti leírásuk lineáris: a beszerzési ár 188 000 E Ft, a várható maradványérték 8 000 E Ft, a (negyedéves) leírási kulcs 5%.
- A vásárolt készletek nyitó állománya január 1-jén 25 000 E Ft. Nem volt saját termelésű készlet január 1-jén.
- A termelési és a HR részleg jelentései alapján egy üzemóra alatt 10 darab termék állítható elő, a vállalat által összesen foglalkoztatott 500 fő ledolgozott munkaideje pedig az üzemórák számával azonos.
- Vállalati általános költséggel nem kalkulál a vállalkozás a tervében.
- A váratlan megrendelések zavartalan kielégítése érdekében a szerződéssel lekötött rendelésállomány 10%-ának megfelelő mennyiséget kívánják záró készletként a raktárban tartani.