



Source: Canva

Hol keresem a pénzt?

„Amit nem tudok megmérni,
azon nem tudok javítani”

(Peter Drucker)

Készítette: NIBADA Kft.

2020. 09. 30.

A cégalapítás és működtetés egyik kiemelt célja a profit

Mottónk,
Peter Drucker közgazdász, a
modern vezetéselmélet
úttörőjének a mondása:

„Amit nem tudok megmérni,
azon nem tudok javítani”

Ebben a tananyagban a
tranzakció szintű eredmény
mérésével és elemzésével
foglalkozunk, így a részleteket
is feltárhatjuk és választ
kaphatunk a jobb oldali
kérdésekre.



Kép: Canva Fotó: Marta Longas

A tranzakció szintű eredmény
mérése és elemzése alapján

- Felmérhető, melyik ügyfél a jövedelmező
- Mennyibe kerül egy adott termék
- Optimalizálható a termék / vevő / telephely / beszállító stb. portfólió
- Javítható az árazási politika
- Termékek értékesítési csatornákhöz rendelhető
- Optimalizálhatók a beszerzési források
- Javítható a költséggazdálkodás stb.

Hol keresem a pénzt?

A részekből áll össze az egész!

A tranzakció szintű eredmény különféle szempontok szerint csoportosítható, mérhető:

- Tevékenység (szállásadás, vendéglátás, rendezvény stb.)
- Termék / szolgáltatás
- Értékesítési csatorna (közvetlen értékesítés, szállásközvetítők, kupon oldalak, ügynökök stb.)
- Piac (magánszemélyek, céges utaztatók)
- Vevő szegmens
- Telephelyek
- Avagy bármi, ami a legkisebb pénztermelő egység

Tipp: Szegmentálásról lásd a *Mit tanulhatok az értékesítési adatokból?* című tananyagot!



Hol keresem a pénzt?

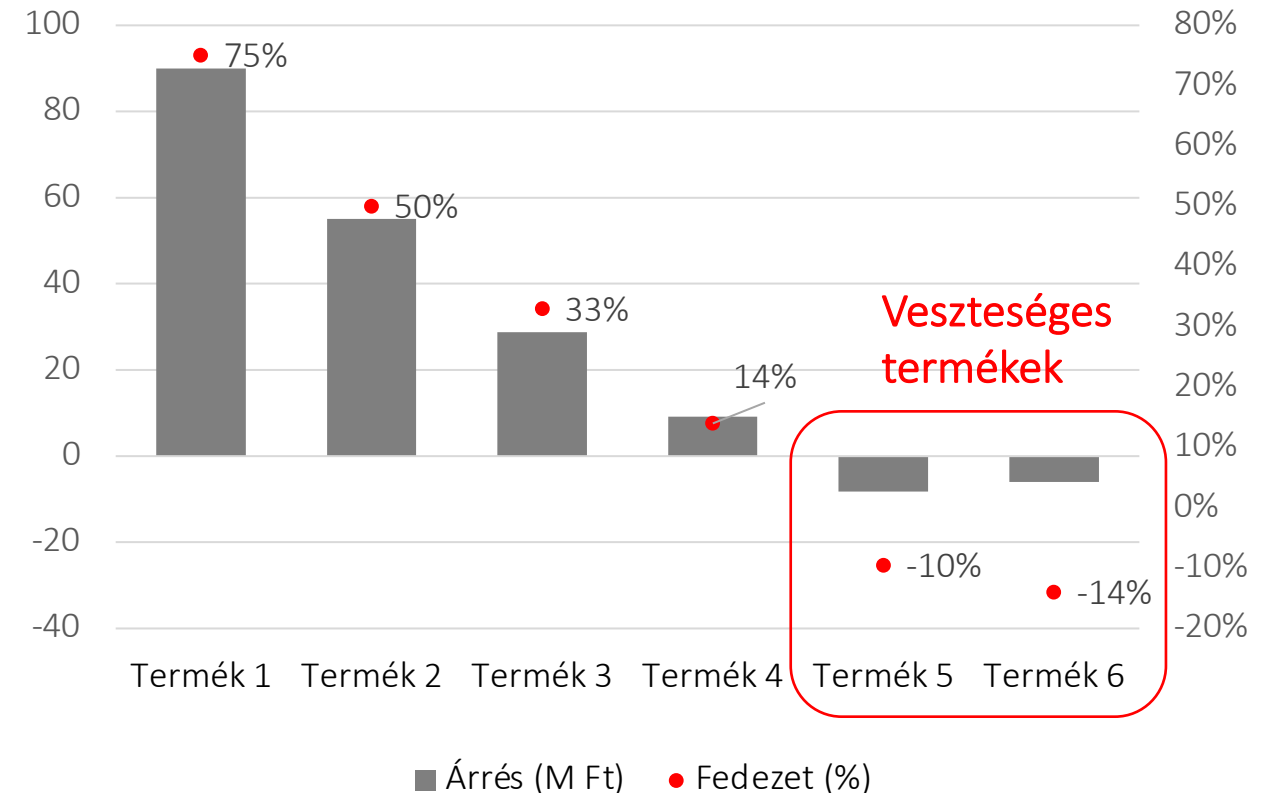
A vállalkozásunk fenntarthatósága érdekében a legkisebb pénztermelő egységig (tranzakció) értenünk kell az üzlet jövedelem termelő képességét.

A tranzakció szintű jövedelmezőség elemzésével feltárható hol keresem a pénzt, vagy éppenséggel van-e olyan üzletkötés aminek a vesztesége lerontja az egyik üzletág vagy akár az egész cég teljesítményét.

Előfordulhat, hogy egy szolgáltatást alulárzva tudatosan veszteséget szenvedek el rajta, hogy bevonzza a vendégeket, akik egy másik termékkel „megfizetik” az árát.

A lényeg, hogy értsem és tudjam mekkora eredményt (fedezetet) termel az adott termék, és melyik tevékenységeknek kell kereszt-finanszírozniuk egymást.

Termék árrés (M Ft) és fedezet (%) összehasonlítása



Árrés: áfától, visszatérítésektől és árengedménytől mentes nettó árbevétel – eladott áruk beszerzési értéke.

Árrés fedezet: árrés és az értékesítés nettó árbevételének a hányadosa %-ban kifejezve.

Költségszámítás– Mibe kerül?

Míg az árbevétel részletezett gyűjtése könnyen megoldható, a költségek termékekre, értékesítési csatornákra, vevőkre stb. osztása már nem olyan egyszerű.

Az **önköltség kalkuláció célja** a különféle költség tételek termékhez rendelése, és ennek alapján a termék szintű jövedelmezőség kiszámítása.

A nyíl irányában a termékre osztott költségek teljeskörűsége nő, viszont egyre áttételesebb a hatásuk, vagy másképpen fogalmazva egyre kevésbé kapcsolhatók a termékhez.

Önköltség szintjei	Szoba kiadás példa
A közvetlen önköltség a felmerüléskor közvetlenül elszámolt költség termékegységre (pl. szoba) jutó része.	<ul style="list-style-type: none">• Közvetlen anyagköltség (bekészítés, tisztítószer stb.)• Közvetlen munkaerő (takarítók, szobaasszony)• Szobához rendelhető jutalékok (foglalási, fizetési rendszerek stb.)• Egyéb (TV, mosoda)
A szűkített önköltség a közvetlen önköltség és az üzemi általános költség egy termékre jutó részének összege.	<ul style="list-style-type: none">• Étkeztetés anyagköltsége és személyi jellegű ráfordításai• Front office, back office (HR, IT)• Raktározás, szállítás, karbantartás stb.
A teljes önköltség meghatározásakor a fentiekén túl a központi irányítás költségeit (egész szervezet működését szolgálja) is figyelembe vesszük.	<ul style="list-style-type: none">• Értékesítés és marketing• Igazgatási költségek (iroda bérlet, szakértői díjak, bank stb.)

Eredmény- és fedezetszámítási alapok

Cél az egyes termékek, szolgáltatások pénzügyi teljesítményének (eredményének) mérése

- **Többféle eredmény szintet** számíthatunk a működés komplexitásának függvényében.
- A **profitot különböző mutatószámokkal mérhetjük** attól függően, hogy milyen költségek és ráfordítások levonása utáni eredményt képzünk.
- A **kereskedők** közkedvelt eredmény mutatója az **árrés**. (Áfától, visszatérítésektől és árengedménytől mentes nettó árbevétel – eladott áruk beszerzési értéke)
- A **fedezetek**, a nettó árbevételhez viszonyított eredménymutatók (%-ban kifejezve) segítik különböző időszakok, termékek, vevők stb. jövedelmezőségének összehasonlítását

Eredmény levezetés	
1.	Értékesítés nettó árbevétele*
2.	Közvetlen önköltség
3.=1.-2.	Margin 1. eredmény
4.= 3./1.	Fedezet 1 (%)
5.	Üzemi általános költség
6.=3.-5.	Margin 2 eredmény
7.=6./1.	Fedezet 2 (%)
8.	Központi irányítás költsége
9.=6.-8.	EBITDA
10.=9./1.	EBITDA fedezet (%)
11.	Amortizáció
12.=9.-11.	Üzemi eredmény
13.=12./1.	Üzemi fedezet (%)

* *Értékesítés nettó árbevétele áfától, visszatérítésektől és árengedménytől mentes*

Melyik a (jó eséllyel) veszteséges tranzakció?

Egy grafikonon információ hiányos esetben is segít gondolkodni az adatokról

Sok mindent lehet egy ábrán ábrázolni:

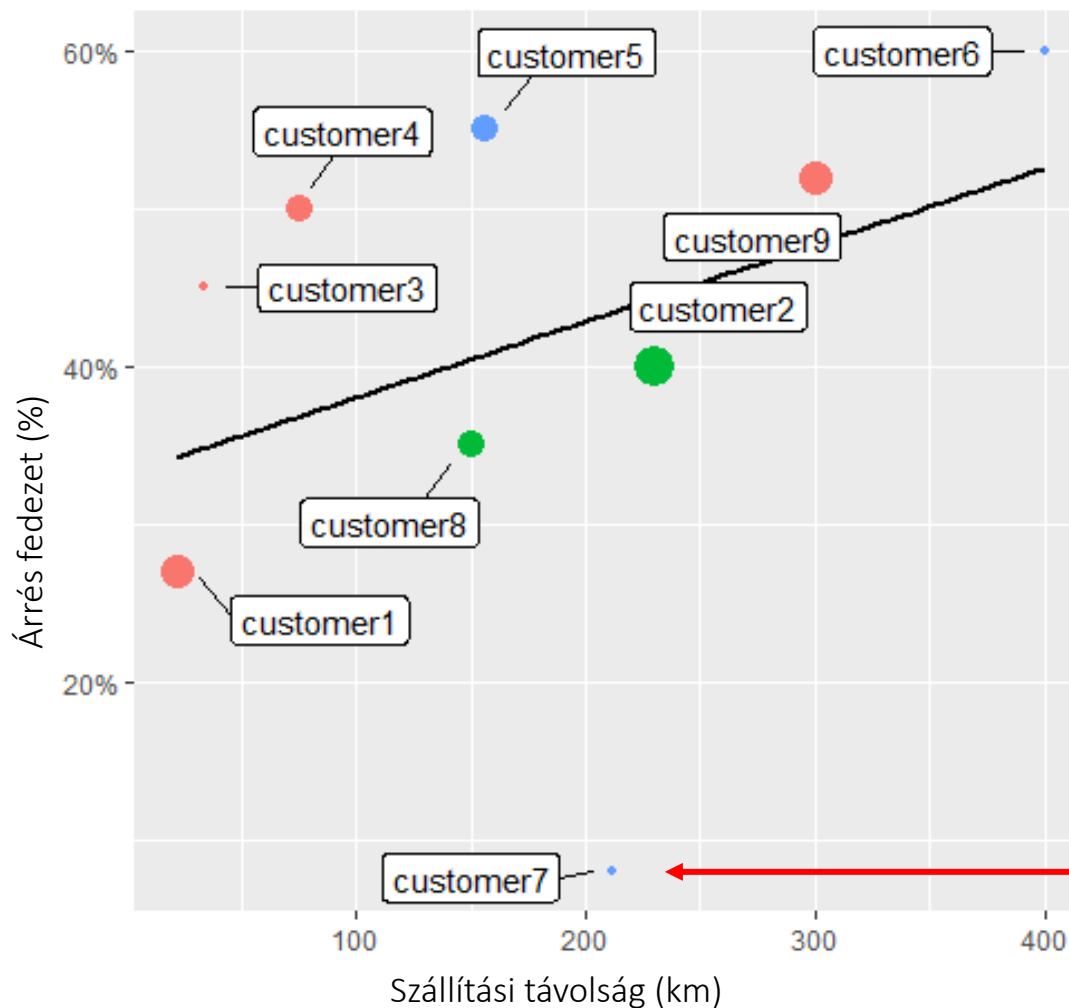
- Függőleges tengely: Árrés fedezet (%)
- Kör méret: értékesítési volumen
- Kör színe: vevő szegmens
- Vízszintes tengely: vevő távolságot

Az árrés fedezet nem tartalmazza a szállítási költséget.

A szállítási távolságok feltűntetésével, nagy valószínűséggel a „7-es vevő” tranzakció jó eséllyel veszteséges: kis volument, messzire szállítottunk „vonala alatti” fedezettel.

Érdeemes utána néznünk ennek az üzletnek!

Szállítási távolság (km) és árrés fedezet (%)



Ügyfél szegmens

- A
- B
- C

Értékesítési volumen (kg)

- 50
- 100
- 150
- 200

A 7-eske gyanús



Köszönöm a figyelmet